

SAMENGESTELD DOOR
MICKEY HUIBREGTSEN
DEPUBLIEKEZAAK

MEER

OVER NIEUWE STRUCTUREN
IN DE 21STE EEUW

WEL



CREATE THE FUTURE

MEER WEL

Meer Wel

Over Nieuwe Structuren in de 21ste Eeuw

Samengesteld door
Mickey Huibregtsen

2021 De Publieke Zaak

Het copyright op de afzonderlijke teksten berust bij de desbetreffende auteurs en/of hun rechtsopvolgers.

© 2021 Samenstelling Mickey Huibregtsen

Coördinatie: Vincent Everts

Eindredactie: Kyra Kuitert

Opmaak: Wentelwereld Grafische Vormgeving en Uitvoering

www.publiekezaak.nl

www.maatschapwij.nu

www.thefactclub.nl

ISBN 978 90 830 0923 0

Inhoud

WOORD VOORAF 7

INLEIDING 10

1. SAMEN LEVEN 21

– Team Democratie

2. OP ONZE TELLEN LETTEN 32

– Team Digitale Zaak

3. EVENWICHTIG BELASTEN 53

– Team Financiering Overheid

4. SAMEN GEZOND LEVEN 66

– Team Gezondheid

5. LEVEN IN EEN LAND MET EEN PLAN 86

– Team Huisvesting en Ruimtelijke Ordening

6. KENNIS IS VERMOGEN 110

– Team Kennisontwikkeling

7. FACILITEREN EN INSPIREREN 130

– Team Landelijke Overheid

8. EEN LEVEN LANG LEREN 143

– Team Leren

- 9. SAMEN WERKEN 165
 - Team Lokale Overheid

- 10. POSITIEVE ENERGIE 181
 - Team Milieu, Energie en Duurzaamheid

- 11. SLIM, SNEL EN SCHOON BEWEGEN 197
 - Team Mobiliteit

- 12. PUBLIEK INFORMEREN 220
 - Team Publieke Informatie en Media

- 13. RECHT DOEN 223
 - Team Veiligheid en Rechtsstaat

- 14. TOEKOMSTBESTENDIG ETEN 246
 - Team Voeding

- 15. WERKEN IS LEVEN 267
 - Team Werkgelegenheid

- 16. OMZIEN NAAR ELKAAR 287
 - Team Zorg voor de Medemens

- UITLEIDING 310

WOORD VOORAF

Meer Wel is het derde deel in een trilogie, waarin De Publieke Zaak aandacht vraagt voor centrale vraagstukken, die ons allen aangaan. Het eerste deel – Meer Waarde – richtte zich op de vraag hoe ondernemingen hun unieke posities en kwaliteiten kunnen inzetten in het belang van een gewenste maatschappelijke ontwikkeling.

Het tweede deel – Meer Wij – ging over samenwerken en richtte zich op de cruciale vraag, hoe wij individueel en collectief in allerlei sectoren meer kunnen bereiken door samen te werken aan een economisch én sociaal beter functionerende samenleving. Beide boeken bestonden uit een zorgvuldige verzameling van inzichten in het betreffende onderwerp, die prominente denkers met zeer diverse, maar verantwoordelijke, posities in de Nederlandsche maatschappij in de vorm van essays onder woorden brachten.

Dit derde deel is in zoverre afwijkend, dat wij een zestiental teams van zeer verschillende, maar in ieder geval betrokken, Nederlanders gevraagd hebben hun ideeën in te brengen voor een fundamentele herinrichting van onze maatschappij op evenzovele daartoe uitgekozen onderwerpen. De teams varieerden van omvang, maar kenden gemiddeld tien leden, die ieder op strikt persoonlijke titel hun bijdrage hebben geleverd.

De selectie van onderwerpen is tot stand gekomen in een tiental brainstormsessies met ongeveer vijftig prominente denkers en doeners. Rond de onderwerpen zijn teams geformeerd, die ondanks corona, maar dankzij de moderne informatietechnologie op basis van video-interactie en online gedeelde tekst- en databestanden, uitstekend hebben gefunctioneerd.

Elk team, dat door een of twee ‘trekkers’ werd geleid, boog zich over een onderwerp en heeft zijn bevindingen weergegeven in rond de vijf pagina’s beschrijving van de voornaamste uitdagingen voor de toekomst op het betrokken terrein en tien pagina’s met ideeën voor fundamentele vernieuwing van onze regelgeving, structuren, systemen en organisaties. Althans, dat was de bedoeling. In goed Nederlandse traditie hebben een aantal teams gekozen voor een afwijkende structuur. De teams hadden verder de volledige vrijheid in het inrichten van organisatie en werkwijze. Vrijwel alle denkwerk en discussies vonden online plaats en in ‘vrije tijd’.

Nadrukkelijk kregen de teams niet de opdracht om met complete integrale oplossingen te komen. Dit had twee redenen. Allereerst zijn wij ervan overtuigd, dat werkelijke veranderingen in constructief overleg gerealiseerd moeten worden en niet eenzijdig opgedrongen. Daarnaast bieden individuele praktische ideeën een veel grotere kans op ultieme realisatie dan panklare complete oplossingen, waarin velen zullen zoeken naar dat ene onaanvaardbare element, waarmee het geheel onderuit kan worden gehaald.

Het team onder leiding van Wim de Ridder, stak daarbij iedereen naar de kroon. Hij wist precies wat hij wilde. Hij formeerde zonder enige interventie mijnerzijds een team van werkelijk unieke kwaliteit en diversiteit. Hij tolereerde weliswaar, dat ik één keer aan het teamoverleg meedeed, maar wilde verder niet al te veel pottenkijkers in zijn denkkeuken.

Zo werd ik recent – bijna een jaar later – verrast met ‘een eerste proeve’ van zijn activiteiten in de vorm van een beoogd hoofdstuk voor dit boek. Deze proeve was echter zo omvangrijk, zo mooi uitgevoerd en zo volstrekt anders van opzet dan mij voor ogen stond, dat wij beiden tot de conclusie kwamen, dat we het beste recht konden doen aan de inspanningen van zijn team door zijn input separaat maar wel tegelijk met dit boek in een groter formaat en in kleur uit te brengen. Wij bieden U ‘De Democratische Lente’ graag aan namens De Publieke Zaak.

Het boek ‘Meer Wel’ beoogt op geen enkele wijze een definitieve

'blauwdruk' voor onze toekomstige maatschappelijke inrichting te bieden, maar veeleer om het brede publiek enerzijds te overtuigen, dat een kritische blik op onze huidige wijze van werken met onze instituties broodnodig is en anderzijds met voorbeelden te illustreren, dat een vernieuwing mogelijk is en uitzicht biedt op een nog beter functionerend gidsland voor ontwikkelde economieën.

Namens de Vereniging De Publieke Zaak wil ik alle teamleden, die bij hun hoofdstuk genoemd worden, dankzeggen voor hun waardevolle bijdrage. Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar Vincent Everts, die als groot inspirator en kleurrijk tamboer-majoor dit megaconcert geleid heeft, en naar Kyra Kuitert, die als coördinator en eindredacteur het complexe proces in goede banen heeft geleid.



Mickey Huibregtsen
Voorzitter De Publieke Zaak

NB Als U de drie delen van de trilogie op elkaar legt, ziet U de Nederlandse vlag.

INLEIDING

De meeste boeken beginnen uit te leggen waar ze over gaan. Ons leek het wenselijk om te beginnen met wat het boek niet is. Verwacht geen klaagzang over Nederland, integendeel. Verwacht ook geen panklare oplossingen. Verwacht daarentegen een poging om zichtbaar te maken welke fundamentele uitdagingen op vrijwel alle maatschappelijke terreinen de komende tien tot twintig jaar voor ons staan. Verwacht argumenten waarom er grote behoefte is aan ingrijpende veranderingen in onze bestaande structuren en instanties. Verwacht ook illustraties – en niet meer dan dat – van praktische acties, die daartoe behulpzaam kunnen zijn.

In vrijwel alle internationale statistieken neemt Nederland, of het nu over onderwijs, gezondheidszorg, individuele vrijheid, geluk of democratie gaat, een prominente plaats in.

Hoewel wij op onderdelen ongetwijfeld nog veel van andere landen kunnen leren is, dat niet onze drijfveer. Onze drijfveer is veeleer de overtuiging, dat de vele verworvenheden ook negatieve bijeffecten met zich mee hebben gebracht, die zich steeds ernstiger manifesteren, bijvoorbeeld in afnemend vertrouwen, besluitvaardigheid en participatie. Een tweede drijfveer is de overtuiging, dat onze maatschappelijke inrichting voornamelijk stamt uit de periode eind 19e begin 20e eeuw en toe is aan een *'update'*.

Weliswaar zijn er regelmatig aanpassingen gedaan aan onze systemen, regels en instanties, maar die betroffen vooral marginale en geen fundamentele aanpassingen. De coronacrisis heeft meer dan ooit duidelijk gemaakt, dat we in een nieuwe wereld leven met geheel nieuwe uitdagingen. Maar ook met geheel nieuwe mogelijkheden.

Dit boek en alle activiteiten daaromheen pretenderen niet een eenduidig antwoord – een blauwdruk – voor onze samenleving te bieden. Dit boek is veeleer een oproep om de huidige wijze van inrichten en functioneren van onze maatschappij eens serieus ter discussie te stellen. Door de uitdagingen helder te omschrijven en illustratieve mogelijkheden voor actie te tonen, hopen wij de wenselijkheid van een dergelijke herbezinning tastbaar te maken.

De voorgestelde ideeën in dit boek kunnen soms direct ingevoerd worden en soms juist vele jaren kosten. De uitdaging is dan ook om lange termijn richtingen aan te geven, waar passend doelen te stellen en daar geleidelijk aan naar toe te werken. Wat in twee eeuwen gevormd is, kan niet in een paar jaar fundamenteel worden verbouwd.

Tegelijkertijd kunnen grote maatschappelijke en economische veranderingen zich voltrekken in de tijdspanne van een generatie. Dat maakt het nog belangrijker om veranderingen te organiseren, die kunnen rekenen op enthousiasme en medewerking van jong en oud. Dat is waar dit boek ook over gaat.

Uitgangspunten

Voor de complete ‘Meer Wel’ trilogie gelden een aantal uitgangspunten, die een centrale rol spelen in ons streven naar vernieuwing, evenals in de weg, die we daartoe gekozen hebben. Als achtergrond voor de rest van het boek noemen we hier in het kort de belangrijkste:

1. **De klimaatcrisis en de coronacrisis onderstrepen de noodzaak om onze wijze van leven fundamenteel aan te passen.** We zullen moeten leren om meer in vrede met elkaar en vooral ook met onze aarde te leven.
2. **In de huidige en toekomstige dynamiek van onze maatschappij hangt alles steeds meer met alles samen.** Men kan een bepaald vraagstuk, zoals bijvoorbeeld ‘jeugdarmoede’, niet meer in zijn isolement oplossen. Dit kan alleen in samenhang met talloze andere uitdagingen.
3. **De meeste mensen deugen.** De uitdaging is dan ook vooral hoe wij een cultuur/klimaat creëren, waarin deze menselijke impuls

volledig tot zijn recht kan komen en uitgangspunt van handelen is. Hoe verleggen wij weer de aandacht van gedetailleerde instructie en regelgeving vooraf, naar doelmatige controle achteraf?

4. **De burger moet weer een veel actievere rol in het bevorderen van het maatschappelijk wel en wee innemen.** Het begrip verzorgingsstaat heeft een ongewenste scheiding gecreëerd tussen een overheid, die als producent van al het maatschappelijk goede wordt gezien, en een burger, die daar weliswaar financieel aan bijdraagt, maar zich verder vaak uitsluitend als consument van maatschappelijke geneugten opstelt. Private maatschappelijke initiatieven verdienen veel meer steun, erkenning en waardering.
5. **De overheid moet haar focus verleggen van dirigeren en controleren naar inspireren en faciliteren.** In een steeds sneller veranderende wereld is geen ruimte voor gedetailleerde instructie en totale controle vooraf en steeds meer behoefte aan systemen en structuren, die helder zijn in hun doelstellingen, maar juist flexibel in hun uitvoering.
6. **De overheid moet fouten kunnen maken.** Zonder leiders die in het landsbelang hun nek uit durven steken en daarom soms struikelen, is er geen vooruitgang en kan de democratie niet goed functioneren.
7. **Groteondernemingen hebben een belangrijke maatschappelijke taak, waarop zij ook beoordeeld moeten kunnen worden.** De dominantie van het aandeelhouderskapitalisme, die in vele markten nog toonaangevend is, leidt tot ongewenste negatieve maatschappelijke effecten. Hier is een nieuw evenwicht gewenst. Gelukkig bewegen steeds meer bedrijven in deze richting.
8. **Nederland kan als gidsland fungeren voor ontwikkelde democratieën over de gehele wereld.** In ons werk hebben we de focus nadrukkelijk op Nederland gelegd. Hoewel talloze vraagstukken belangrijke internationale dimensies hebben, zijn wij ervan overtuigd, dat een begin van actie in de gewenste richting alleen in nationaal verband kan worden gestimuleerd.

Ons centrale uitgangspunt is dan ook: we moeten samen bouwen aan de 21ste eeuw en iedere speler en partij in onze maatschappij heeft daar een bijdrage aan te leveren. Wij geloven dat in een land als Nederland op iedere vraag een antwoord te vinden is als de juiste mensen en organisaties met de juiste intentie bij elkaar komen. Van stadhuis tot start-up en van buurthuis tot boardroom, overal kan en moet aan oplossingen gewerkt worden.

In plaats van elkaar om het minste of geringste de maat te nemen, moeten we sturen op vertrouwen en samenwerking en ieder mens daarop afrekenen. We weten hoe elk gezin staat of valt met de interactie en gezamenlijke verantwoordelijkheid van het geheel. En we weten hoe moeilijk, maar ook hoe bevredigend dat soms is. Diezelfde opgaf hebben wij als land, maar op een nog veel grotere en complexere schaal.

Aanpak

Wij zijn het project 'Meer Wel', dat onder andere tot de publicatie van dit boek leidde, begonnen met een tiental brainstormsessies, die als doel hadden om tot een selectie van specifieke onderwerpen te komen en mogelijke deelnemers voor de verschillende onderwerpen te identificeren. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in de keuze voor een zestiental onderwerpen:

- Democratie
- Digitale Zaak
- Financiering van de Overheid
- Gezondheid
- Huisvesting en Ruimtelijke Ordening
- Kennisontwikkeling
- Landelijke Overheid
- Leren
- Lokale Overheid
- Milieu, Energie en Duurzaamheid
- Mobiliteit
- Publieke informatie - Media

- Veiligheid
- Voeding
- Werken
- Zorg voor de Medemens

Deze onderwerpen zijn zo veel mogelijk gedefinieerd in termen van hun impliciete effecten op de burger in plaats van rond de middelen. Zo benoemen wij 'Leren' in plaats van 'Onderwijs' en 'Gezondheid' in plaats van 'Gezondheidszorg'. Dit impliceert ook een duidelijke verruiming van traditionele begrippen. Leren wordt hierbij een levenslange uitdaging en niet alleen op school. En gezondheid omvat natuurlijk ook alles wat met preventie en vitaliteit te maken heeft.

Waarden

Tijdens de brainstormsessies, die voorafgingen aan de keuze van de onderwerpen werd de vraag opgeworpen naar welke doelstellingen geoptimaliseerd moest worden. Wij gaan ervan uit dat de meeste Nederlanders de volgende basale waarden delen, maar noemen ze hier toch maar voor alle zekerheid.

Voor het individu:

- Gelijkwaardigheid
- Gelijke kansen
- Betrokkenheid

Voor het fysieke milieu:

- Duurzaamheid
- Diversiteit

Voor het menselijk milieu:

- Respect voor elke medemens
- Solidariteit
- Samenwerking

Voor het bestuurlijk milieu:

- Doelgerichtheid
- Doelmatigheid
- Compassie

Bouwstenen

In de ideeën in de navolgende hoofdstukken komen een aantal centrale thema's over de gewenste bouwstenen voor een maatschappij, die klaar is voor de 21ste eeuw, telkens terug.

De volgende willen we hierbij vast noemen:

- **Organiseren vanuit de Menselijke Maat.** Op vele terreinen hebben we de menselijke maat volledig uit het oog verloren. Dit is vaak voortgekomen uit goede bedoelingen, zoals iedereen volstrekt gelijk willen behandelen, fouten willen voorkomen door protocollen te ontwerpen en onderwerpen tot in detail te willen regelen. Deze ogenschijnlijk nobele drift tot perfectie leidt helaas maar al te vaak tot ongewenste effecten, zoals misbruik van onnodige faciliteiten en enorme uitvoeringskosten. Zo is het hele corona-vaccinatieproces een toonbeeld van inefficiëntie, waarbij we de natuurlijke vertrouwenspartner – de huisarts – volledig hebben uitgeschakeld.
- **Rekening houden met de Planeet.** In al ons handelen en consumeren zullen we ons aan moeten passen aan de noodzaak om onze planeet duurzaam leefbaar te houden. Dit betreft vrijwel alle sectoren, van energie tot milieu en van voeding tot onderwijs.
- **Ontschotten van ons leven.** Onze eeuwenlange ontwikkeling als gemeenschap heeft ons er toe gebracht om vele schotten te plaatsen, zowel in de fases van ons leven, als in onze tijdbesteding. Maar ook in onze aanpak van problemen. Op vele plaatsen blijkt er behoefte te bestaan om deze breuklijnen – bijvoorbeeld tussen betaald en vrijwilligerswerk en tussen werken en pensioen – te dichten en meer fluide te maken. Het is allemaal onderdeel van het 'leven'.
- **Focussen op Samenwerken.** Zoals de vele auteurs in 'Meer Wij', het vorige deel van deze trilogie, uitgebreid illustreerden, is er een enorme behoefte aan meer samenwerking binnen en tussen organisaties, waarbij elke partner zijn kennis, kunde en ervaring inbrengt en zich tegelijkertijd medeverantwoordelijk voelt voor het gezamenlijke eindresultaat.

- **Voorkomen is beter dan genezen.** Een aloud Nederlands spreekwoord heeft nog steeds niet aan kracht ingeboet, integendeel. Op vrijwel alle terreinen van publiek handelen – onderwijs, zorg, ruimtelijke inrichting – blijken investeringen in preventie een buitengewoon hoog rendement te hebben, zowel economisch als maatschappelijk.
- **Elkaar meer waarderen.** Een centrale observatie, die uit vrijwel alle teams naar voren komt, is dat wij elkaar onvoldoende waarderen. En dat gaat niet in de eerste plaats om financiële waardering, maar inhoudelijke waardering voor het vak en de persoon. Dit geldt natuurlijk allereerst voor de publieke beroepen, zoals in de zorg en het onderwijs, maar evenzeer voor de kruidenier op de hoek, de buschauffeur of de pakketbezorger.
- **Benutten en Beheersen van Informatietechnologie.** De informatietechnologie en de daarbij horende kunstmatige intelligentie bieden enorme mogelijkheden om de uitdagingen waar wij voor staan aan te gaan, maar brengen tegelijkertijd enorme bedreigingen met zich mee in de vorm van informatiedominantie en -misbruik, waar wij ons tegen moeten beschermen.
- **Controleren Achteraf in plaats van Vooraf** Ons gebrek aan vertrouwen in elkaar en onze aarzeling om “gedane zaken te keren” wakkeren een beleid aan, waarin alles vooraf in plaats van achteraf wordt gecontroleerd. Niet alleen leidt dit in sommige processen tot ongekende vertragingen, maar ook tot veel onnodige administratie en ergernis. Zolang we relevante voorschriften helder kunnen formuleren en het opzettelijk daarvan afwijken stevig kunnen aanpakken, kunnen we de touwtjes veel meer laten vieren.
- **Burgers betrekken bij Beleid en Uitvoering** De neiging om alle publieke taken naar de overheid omhoog te delegeren heeft tot een enorme kloof in de beleving daarvan geleid, waarbij de betrokkenheid van de burger bij zijn omgeving niet of onvoldoende benut werd. Burgers praktisch betrekken bij complexe beleidsonderwerpen zoals energie, huisvesting en

milieu is natuurlijk moeilijk, maar niet onmogelijk. Door de burger niet actief in te zetten in de uitvoering van publieke taken rond lokaal onderhoud, veiligheid en buurtzorg blijft nu enorm potentieel onderbenut.

- **Waarderen van Prestatie boven Perfectie.** Onze systemen zijn te veel gericht op perfectie en foutloze uitvoering, terwijl onze burgers veel meer gediend zijn met een top presterende organisatie, die van zijn fouten leert, deze corrigeert en zijn handelen steeds aanpast aan nieuwe ontwikkelingen. Want de perfectie van vandaag is de misser van morgen.
- **Oplossen vóór investeren.** Te vaak denkt men problemen op te lossen door meer geld in de bestaande structuur te stoppen, terwijl het echte probleem die structuur zelf is.
- **Experimenteren.** In de dynamische tijden, waarin wij verkeren met zijn snelle veranderingen en veel emotionele interactie, laten oplossingen zich lang niet altijd van tevoren tot in detail plannen. De bereidheid tot experimenteren is dan ook cruciaal voor het vinden van nieuwe oplossingen.
- **Aanmoedigen in plaats van Straffen.** Op een aantal terreinen heeft de overheid al ervaring met een benadering van het aanmoedigen van gewenst gedrag in plaats van het bestraffen van ongewenst gedrag. Dit zou veel breder toegepast kunnen worden.
- **Opstellen van een Flexibele Langetermijnplanning.** Aan de ene kant hebben wij op vele terreinen behoefte aan een visie en een formulering van doelstellingen op langere termijn. Tegelijkertijd moeten wij er echter rekening mee houden dat de toekomst vooralsnog steeds ongrijpbaarder wordt en dat een voortdurende aanpassing van planning aan ontwikkelingen noodzakelijk is.

Focus op Nederland

Veel onderwerpen, die de teams hebben verkend, hebben onvermijdelijk ook internationale raakvlakken of worden grotendeels op internationale schaal bepaald, zoals het milieu. Om ons in eerste termijn te beperken tot de mogelijke rol van ons land als gidsland, ligt onze focus

in alle beschouwingen nadrukkelijk op Nederland.

Tegelijkertijd willen we benadrukken, dat het voor sommige uitdagingen noodzakelijk zal zijn om intensief samen te werken binnen Europa en in enkele gevallen zelfs daarbuiten.

Indeling van 'Meer Wel'

Dit boek omvat voor elk werkterrein een hoofdstuk. Onvermijdelijk is er hier en daar een duidelijke overlap tussen de onderwerpen. De uiteindelijke tekst is overwegend bepaald door de teams zelf. De eindredactie heeft slechts zeer beperkte pogingen ondernomen om tot enige harmonie in stijl en vorm te komen.

Met deze indeling kunt U het boek op bijna elke pagina openslaan en Uw aandacht richten op onderwerpen, die U interesseren. Uw commentaar en aanvullingen zijn welkom bij info@publiekezaak.nl.

Verantwoording

De inzichten en ideeën van een groep van meer dan 150 zeer diverse Nederlanders zijn hier bijeengebracht. Zij werden allen gedreven door de overtuiging, dat een fundamentele bezinning op de belangrijkste onderdelen van hoe wij ons land hebben ingericht buitengewoon nodig en nuttig is en dat daartoe een open discussie over nieuwe ideeën en mogelijke oplossingen zeer gewenst is. Dit betekent echter zeker niet, dat iedereen, die heeft bijgedragen aan één van de onderwerpen, verantwoordelijkheid neemt voor alle onderdelen daarvan. Laat staan voor het gehele boek.

Dit is het werk van vrije, maar constructieve, geesten.

Wij hebben geen enkele wetenschappelijke pretentie. Daarom hebben we ook de referenties uit de conceptteksten zo veel mogelijk verwijderd. Deze worden wel weergegeven op een aparte pagina op de website www.publiekezaak.nl.

Weerstand tegen verandering

Wij realiseren ons maar al te goed, dat oplossingen bedenken veel makkelijker is dan veranderingen in de praktijk doorvoeren, want

veranderingen worden door het bestaande systeem altijd als bedreigend ervaren. Er zullen dus ongetwijfeld pogingen worden ondernomen om alle ideeën individueel of collectief af te kraken zonder een productieve dialoog aan te willen gaan.

Om diegenen, die daar de behoefte toe voelen, vast een handje te helpen, staan hieronder een paar voor de hand liggende breekijzers:

- Dit boek is geschreven door een zelfbenoemde 'elite', die geen weet heeft van wat er werkelijk in de wereld gebeurt
- We hebben dit al zo vaak geprobeerd
- Dit doen we allang
- Dit is werk van naïevelingen, die het zelf niet hoeven uit te voeren
- Ivoren torenwerk
- Extreemrechts
- Extreemlinks
- Dit is niet wetenschappelijk bewezen
- Dit had een kind kunnen bedenken
- De ideeën zijn nergens onderbouwd
- Het gaat toch prima met ons land; kijk eens naar het buitenland, daar is het allemaal veel erger

Ook is er de ruimte voor ogenschijnlijk constructief, doch even dodelijk, commentaar:

- Dit is mooi, maar laten we eerst maar eens de praktische problemen oplossen
- Geen gekke ideeën, maar onuitvoerbaar
- Helemaal niet slecht, maar geen onderbouwing

In veel van dit soort kritiek zit wellicht een grond van waarheid, maar dat mag geen reden zijn om het centrale onderwerp – de noodzaak en kans om onze maatschappij een fundamentele nieuwe start en statuut te geven – niet te onderschrijven dan wel zich te onttrekken aan een constructieve discussie.

Oproep

Ondanks de wat cynische tekst hierboven doen wij met al diegenen, die aan dit boek en alles daaromheen hebben bijgedragen, een oproep aan alle Nederlanders om de door ons aangedragen ideeën serieus en met een open geest te verkennen en daarmee bij te dragen aan het ‘Samen Bouwen aan een (nog) mooier Nederland’.

Leestip

Bij gebrek aan enige andere logische argumentatie hebben wij de hoofdstukken alfabetisch gerangschikt naar onderwerp. Dit betekent echter geenszins, dat wij U willen aansporen om dit boek van voren naar achteren door te zwoegen, want ondanks pogingen tot lichtvoetigheid is het soms zware kost. Wij stellen voor, dat U begint met een onderwerp, dat U interesseert en als dat naar meer smaakt, probeert U gewoon een ander onderwerp.

Veel leesplezier en hopelijk veel inspiratie.

1. SAMEN LEVEN

Team Democratie

“Het begrip democratie kent vele interpretaties. Letterlijk is democratie een bestuursvorm, waarin het volk regeert”

Wij interpreteren democratie als het op een dusdanige wijze inrichten van een samenleving, dat de wensen, belangen, vrijheden en veiligheid van alle burgers, zonder enig onderscheid, en met respect voor iedereen evenwichtig, doelmatig en met compassie worden verwezenlijkt. Daarvoor is een infrastructuur ontwikkeld, zoals de grondwet en de scheiding der machten, en worden processen, zoals verkiezingen, gebruikt om te komen tot besluitvorming over het collectieve belang. De oorsprong van de huidige infrastructuur en processen ligt meer dan honderd jaar achter ons en is daarna veel marginaal, maar zelden fundamenteel, aangepast.

Voorstellen voor aanpassingen van onze democratie moeten flexibel en daarmee toekomstbestendig zijn. Vooral omdat de wereld in een rap tempo aan grote veranderingen onderhevig zal blijven. Het is daarvoor cruciaal een goede indruk te krijgen van hoe die wereld de komende twintig jaar zal gaan veranderen. De uitdagingen en ideeën die geformuleerd zullen worden, zullen ook in die wereld van belang zijn.

De samenleving van 2040 zal zowel individueler als collectiever zijn. Digitale technologie zal nog veel meer dan nu het dagelijkse leven bepalen en dit gaat veel verder dan informatie en communicatie. Anderzijds zullen ecologische bedreigingen, zoals extreem weer, klimaatopwarming, biodiversiteitsverlies, bodemuitputting en waterschaarste, leiden tot geopolitieke spanningen, maar uiteindelijk,

dankzij supranationale besluitvorming, hopelijk tot een meer collectieve aanpak.

Wat betreft technologische ontwikkeling is het belangrijk om te beseffen, dat in het jaar 2040:

- De eerste generatie die geboren is na de introductie van internet 45 jaar is.
- De eerste generatie die opgegroeid is met tablets en smartphones 30 jaar is.
- Kunstmatige intelligentie (AI) op allerlei plekken in de samenleving een centrale rol inneemt.
- Voor een groot deel van de menselijke activiteiten de analoge en digitale/virtuele wereld vrijwel ongemerkt gemengd zijn of in elkaar zijn overgelopen.
- Toetsenborden en beeldschermen bij de interactie van mensen met de virtuele wereld een veel kleinere rol spelen dan nu. Het traditionele apparaat is als het ware onzichtbaar geworden.
- Een belangrijk deel van de traditionele beroepsactiviteiten volledig of ten dele overgenomen zijn door intelligente machines.

Voor een doelmatige inrichting van de democratie zijn een aantal gevolgen van die ‘nieuwe wereld’ van belang:

- Iedereen heeft – desgewenst onbeperkt – toegang tot vrijwel alle informatie. Toegang tot internet en betrouwbare informatie wordt beschouwd als basisbehoefte en is daarom gegarandeerd door de overheid. Zoals, in Nederland althans, iedereen toegang heeft tot betrouwbaar, goed en goedkoop drinkwater, zo zal in 2040 iedereen ook toegang hebben tot goed en goedkoop internet en betrouwbare informatie.
- De sociale constellaties in deze bijna virtuele wereld worden steeds belangrijker.
- De constellaties in de fysieke wereld boeten verder aan belang in, behalve die waar men regelmatig mee wordt geconfronteerd, zoals binnen huishoudens en families of met collega’s en burens.
- Fysieke administratieve eenheden, zoals gemeente, provincie en

centrale overheden, boeten sterk aan belang in.

- De mens wordt steeds meer ‘*master of his own universe*’. De virtuele wereld kan er uit zien zoals men zelf wenst en men kan contact hebben met wie men wil, ongeachte de locatie.

Om het geheel overzichtelijk te houden, beperken we ons in dit hoofdstuk tot ‘de besluitvorming over het collectieve’. Cruciaal is daarbij de grens tussen dat wat collectief is en wat niet. Zeker als we weten dat over twintig jaar bepaalde mondiale collectieve goederen en verworvenheden, zoals water, veiligheid en financiële stabiliteit, onder druk staan en fysieke grenzen een steeds kleinere rol spelen, terwijl de digitale wereld een veel grotere rol heeft, waarbij je doorgaans niet meer weet op welke fysieke plek een en ander zich bevindt. Op basis hiervan zijn de uitdagingen geformuleerd.

UITDAGINGEN

De uitdagingen rond het onderwerp ‘democratie’ zijn vrijwel onbegrensd. Wij hebben twee hoofdthema’s uitgekozen.

1. Democratie bottom-up vormgeven

Door de virtuele wereld, waar men een groot deel van de tijd in kan verkeren en daarbinnen ook weer in verschillende los van elkaar staande werelden, creëert iedereen zijn eigen multidimensionale samenleving. Kijk maar eens naar hoe jongeren vandaag de dag met technologie bezig zijn, hoe ze met anderen communiceren, hoe ze spelen en zeker ook hoe ze dit alles combineren. Daarmee worden als het ware meer dimensies gevormd en hebben ze zichzelf plaats- en tijdonafhankelijk gemaakt.

Er ontstaat voor iedereen een multidimensionale samenleving, waar men naar keuze van de ene in de andere dimensie kan stappen. De virtuele wereld is bovendien een informatiewereld; een veertienjarige van nu heeft sneller toegang tot meer informatie dan een premier

in de jaren '50. Dat wil niet zeggen dat die tiener die informatie ook even goed kan beoordelen of inzetten, maar feit is dat mensen zich veel beter kunnen informeren dan een decennium geleden en dat zal in de toekomst alleen maar toenemen. Hierdoor worden mensen ook steeds mondiger en kritischer over politieke besluiten. Juist daarom is het noodzakelijk om bij het denken over democratie en over hoe besluitvorming collectief georganiseerd kan worden, de omslag te maken van top-down naar bottom-up democratie.

Het startpunt is het individu en zijn/haar huishouden en de relatie met de – analoge en virtuele – buitenwereld. De grote uitdaging met betrekking tot de nieuwe vorm van democratie is daarbij de veelvoudigheid van werelden, waar men zich uit relatief vrije keus in kan bewegen. Toen er alleen een fysieke wereld bestond, waren er voor een individu slechts twee mogelijkheden. Je was in je eigen huis met je eigen huishouden en grote vrijheden óf je was buiten je eigen huis, waar regels golden over hoe mensen zich tot elkaar dienen te verhouden. Hoe die buitenwereld eruitzag, werd vooral bepaald vanuit het collectieve. En hoe dat collectieve eruitzag, werd geregeld via de bestaande inrichting van de democratie. Dat mensen zich aan de regels hielden, werd enerzijds bepaald doordat mensen elkaar direct of indirect corrigeerden en anderzijds door het optreden van de handhavers, zoals politie en openbaar ministerie.

Steeds meer zullen mensen zich een groot deel van de tijd in die andere werelden bevinden. De regels van het fysieke gebied waar je woont, hebben geen betrekking op die digitale werelden of zijn daar moeilijk te handhaven. Het zijn ook deels werelden, waarvan je als individu bewust kan kiezen om er wel of niet heen te gaan. Als de regels je ergens niet bevallen, dan ga je er niet naar toe of stap je over in een andere wereld. Dat was vroeger onmogelijk, want het enige alternatief was dan thuisblijven.

Drie centrale vragen over regels in de virtuele wereld:

- Hoe kunnen de afgesproken regels voor de fysieke wereld toegepast en gehandhaafd worden in die virtuele werelden?
- Hoe zijn de 'bestuursvormen' in de virtuele wereld, welke invloed

heeft het individu daarop en hoe passen ze bij de bestuursvorm in de fysieke wereld waar iemand zich bevindt?

- Hoe kan de democratische legitimiteit van publieke maatregelen gewaarborgd worden?

Hoezeer mensen ook in hun virtuele wereld willen verblijven, ze zullen zich in de ‘echte wereld’ veilig willen voelen, voedsel en water nodig hebben, schone lucht willen inademen, etc. Als mensen er in hun virtuele wereld niet voor kiezen zich te informeren over de steeds grotere schaarste van die collectieve goederen, zullen ze in de echte wereld weinig begrip en steun kunnen opbrengen voor maatregelen die die schaarste willen tegengaan. De conceptuele oplossing voor dit probleem is de democratische inrichting veel meer bottom-up te bekijken en veel minder top-down.

Bij een groot deel van de virtuele werelden is het ieders vrije keus om je daar wel of niet in te begeven. Stap je er in dan dien je je aan de voorwaarden van die wereld te houden, zoals die door de eigenaren van die betreffende wereld zijn gecreëerd. Maar er zijn virtuele werelden die praktisch een monopolie hebben, zoals Facebook, of waar een individu zich onvermijdelijk in moet begeven. In dat geval zal er een relatie moeten zijn tussen de regels in de fysieke wereld, inclusief de invloed van het individu daarop, en die in de virtuele wereld.

2. Grenzen tussen collectief en individu vervagen

Door de genoemde ontwikkelingen komt er nog een belangrijke vraag op: waar ligt de grens tussen wat collectief is en wat individueel? In de oude wereld was die scheiding makkelijker aan te brengen. Vrijwel alles wat er buitenshuis was of wat je daar deed, viel onder een vorm van regulering door hetgeen collectief was besloten. Mensen kunnen zich straks steeds meer onttrekken aan de fysieke buitenwereld, zonder dat dit te veel beperkingen oplegt aan de belangrijkste menselijke activiteiten en behoeften.

Tegelijkertijd wordt het steeds moeilijker regels vanuit de analoge

wereld toe te passen en te controleren in die virtuele werelden. Door het opkomen van de digitale werelden ontstaat daar steeds meer spanning. En dat zal richting het jaar 2040 alleen maar verder toenemen. Anders geformuleerd: wat heeft een individu wel of niet te zeggen over de invulling van het onderwijs van het eigen kind? En hoe verloopt dan de besluitvorming en de wijze van controle op de uitvoering ervan? Waar is de overgang tussen de verantwoordelijkheid en bevoegdheid van de overheid versus die van het individu en de private sector.

IDEEËN

Het voorgaande roept ongetwijfeld vragen op. Maar deze inleiding was noodzakelijk om onze ideeën voor vernieuwing van onze democratie te kunnen plaatsen en beoordelen. Ze moeten niet alleen nu, maar ook over twintig jaar relevant zijn en geschikt om de uitdagingen van die nieuwe werelden aan te kunnen gaan. Voor sommige mensen zullen deze ideeën verfrissend klinken, anderen zullen mogelijk schrikken van zo veel verandering. De primaire rol van deze ideeën is dan ook niet om een overtuigend betoog ter verdediging van het idee te voeren, maar veeleer om het veelal toch wat vastgelopen denken over onze democratie nieuwe impulsen te geven.

1. Vervangen participatie door deliberatieve democratie

De deliberatieve democratie is gebaseerd op drie centrale elementen: informatie afwegen, perspectieven uitwisselen en middels dialogen naar gemeenschappelijk begrip zoeken. Het verschilt dus van partijdemocratie, die uitgaat van ideologische standpunten en er op gericht is om anderen proberen te overtuigen via debat en het benadrukken van de verschillen om daarmee de eigen positie te versterken.

Het beste voorbeeld van deliberatieve democratie is te vinden in burgerberaden of burgerfora (Engels: *citizens' assemblies*). Burgerberaden bestaan uit groepen van 100 tot 150 burgers, die door loting

zijn uitverkozen en die zich buigen over een maatschappelijk of politiek probleem.

Ieder burgerberaad doorloopt drie fasen:

1. Leren: deelnemers worden vanuit alle mogelijke perspectieven op een begrijpelijke manier geïnformeerd over het onderwerp en ze mogen zelf ook experts en documentatie aanvragen.
2. Delibereren: er wordt in deelgroepen van acht tot tien personen over het betreffende onderwerp gesproken. Een onafhankelijk gespreksbegeleider zorgt ervoor dat iedereen gelijkwaardig aan het woord komt en dat deelnemers elkaar niet proberen te overtuigen, maar elkaars perspectief proberen te begrijpen. Vanuit de overeenkomsten zoeken zij naar oplossingen.
3. Concluderen: de oplossingen uit de deliberatiefase worden ter stemming aan de gehele groep voorgelegd. Zo wordt duidelijk hoeveel consensus er voor iedere oplossing en of er aanbeveling is. Dit wordt in een concluderend rapport opgenomen, dat vervolgens wordt aangeboden aan de politiek en/of beleidsmakers.

Burgerberaden kunnen op lokaal, regionaal, landelijk of internationaal niveau plaatsvinden. Voor ieder onderwerp wordt een nieuwe groep mensen geloot, zodat ze niet kunnen 'institutionaliseren'. Deelnemers worden via een gewogen loting geselecteerd, waarmee wordt gegarandeerd dat de hele samenleving gerepresenteerd is en niet alleen een elite van overwegend hoogopgeleide competitieve mannen.

Het resultaat: haalbare oplossingen, snellere besluitvorming, beleid dat beter aansluit bij de behoeften van de hele samenleving en dus meer draagvlak heeft. Dat alles zonder polarisatie en politieke patstellingen.

2. Toekomstige generaties een stem geven

Een stem geven aan toekomstige generaties is een traditie, die in andere culturen al veel langer gebruikelijk is, zoals bij de Iroquois, de oorspronkelijke bewoners van Canada, die zich bij iedere beslissing

afvragen of deze wel ten goede komt aan toekomstige generaties.

Met een dergelijke benadering worden een aantal doelstellingen beoogd:

- Het is makkelijker om besluiten voor de lange termijn te nemen.
- De keuzes worden meer gebaseerd op welzijn op lange termijn in plaats van welvaart op korte termijn.
- Toekomstige generaties worden niet opgezadeld met problemen die ze zelf niet veroorzaakt hebben.
- Beleidskeuzes zijn meer verantwoord en rechtvaardiger.
- Het besef dat besluiten en gedrag in het heden effect hebben op de toekomst neem toe.

Een vergelijkbaar besluitvormingsproces – *Future design* – is rond 2012 in Japan ontwikkeld. Het heeft als doel om zo goed mogelijk beleid te ontwikkelen rond intergenerationele onderwerpen, variërend van de aanleg van bruggen en rioleringen tot pensioenstelsels, belastingwetgeving en klimaatverandering. Tot dat moment gold: hoe groter de kosten en hoe ingrijpender de noodzakelijke veranderingen, hoe minder de huidige generatie bereid was om daarvoor te kiezen – ook al wist men dat toekomstige generaties daar baat bij zouden hebben.

Future design loste dat probleem op: een door loting geselecteerde groep neemt besluiten over dit soort intergenerationele onderwerpen, waarbij de helft van die mensen de verantwoordelijkheid krijgt om namens toekomstige generaties te spreken. Opvallend genoeg bleken mensen het belang van hun eigen generatie makkelijk ondergeschikt te kunnen maken aan die van toekomstige generaties, met visionaire besluiten tot gevolg.

3. Informatievoorziening radicaal transparant maken

De Wet Openbaarheid Bestuur (wob) moet vervangen worden door een nieuwe wet, waarbij een radicale vorm van informatietransparantie wordt voorgesteld. Iets dergelijks bestaat bijvoorbeeld al in Estland. Het is verdedigbaar dat alle informatie, die voor en door de

overheid wordt geproduceerd, eigendom is van alle Nederlanders. Wij stellen voor dat alle overheidsdocumenten op toegankelijke servers komen te staan. Het uitgangspunt is dat alles openbaar en toegankelijk wordt, zodra het geproduceerd is. De privacy van burgers en overheidsmedewerkers moet hierbij worden gewaarborgd. Bepaalde documenten zijn niet toegankelijk op basis van nader vast te leggen overwegingen. Er komt een commissie die de niet-toegankelijke documenten toetst.

4. Inrichten van Burgerparlementen

De vertegenwoordigende democratie heeft een afstand veroorzaakt tussen kiezer en gekozene; men spreekt van een representatiecrisis. Met het Burgerparlement – een opzettelijk pleonasme – creëren we een online replica van een parlement, dat wetgevende en controlerende functies heeft en voor iedereen toegankelijk is. Het heeft omgevingen voor iedere laag van de besluitvorming. Zo kun je websites creëren voor allerlei relevante omgevingen zoals bijvoorbeeld: depipj.burgerparlement.nl, gouda.burgerparlement.nl, twente.burgerparlement.nl, nederland.burgerparlement.nl, europa.burgerparlement.nl of wereld.burgerparlement.nl. Maar misschien ook denoordzee.burgerparlement.nl of bijen.burgerparlement.nl.

Burgers kunnen hier in een wiki-achtige setting samenwerken aan wetsvoorstellen op alle niveaus. Een *like*-systeem valideert de voorstellen en er kan campagne worden gevoerd. Het is een soort petitie, maar dan een stap verder. Wetsvoorstellen met een bepaalde hoeveelheid steun moeten worden besproken of uitgevoerd. Daarmee gaat het een stap verder dan een referendum. Het Burgerparlement kan ook dienen als controlerend instrument, waarbij voorstellen kunnen worden gedaan ter controle of correctie van wetgeving.

Er kan een extra vertegenwoordigend element in worden gebracht, waarbij mensen anderen kunnen mandateren met hun stem of *token*. Een persoon kan zo, een beetje als een politicus, een grote achterban mobiliseren, waarmee zijn of haar voorstel meteen al veel volume

heeft. Er hoeft dus niet per voorstel te worden gestemd, maar je kunt je stem aan iemand geven om namens jou te handelen.

5. Meebeslissen bij collectieve financiering

In de samenleving zijn er organisaties en activiteiten, waarbij op directe of indirecte wijze overheidsgeld – dus geld van ons allen – bij betrokken is, bijvoorbeeld onderwijs en zorgverzekeringen. Als er sprake is van meer dan 50% financiering via de overheid of via verplichtingen van de overheid, dan moet de invloed van de gebruikers op twee manieren gezekerd worden.

Bij de benoeming van het bestuur moeten de gebruikers een actieve rol spelen. Dat kan op verschillende manieren: door iemand in het bestuur te hebben, die door de gebruiker is gekozen of aangewezen, of doordat er bij de selectiecommissie vertegenwoordigers van ‘de gebruikers’ zijn, met een vetorecht.

Belangrijke beslissingen moeten ter stemming voorgelegd worden aan de gebruikers. Als meer dan de helft van degenen, die via digitale technieken voor de stemming zijn uitgenodigd, het voorstel afwijzen, gaat de beslissing niet door. Het beoogde effect is dat niet alleen de betrokkenheid van de gebruikers bij het wel en wee van de organisatie wordt vergroot, maar ook de kwaliteit van de besluitvorming. Ook zal het ervoor zorgen dat de leiding veel meer waarde hecht aan het oordeel en de kennis van de gebruikers.

6. Variant van correctief referendum invoeren

Als een wet door de Tweede Kamer wordt aangenomen, dan kunnen burgers via een digitaal systeem aangeven dat er een correctief referendum moet komen om deze wet te stoppen. Dit kan opengezet worden tussen twee en vijf weken na de stemming in de Tweede Kamer.

Als in die periode 5% van de opgekomen kiezers bij de laatste Tweede Kamerverkiezingen aangeven dat er een referendum moet komen, dan moet dat georganiseerd worden. Deze digitale stemming

moet dan binnen een maand plaatsvinden. Het is daarbij niet nodig om aan te geven dat men voor de wet is. Men kan alleen aangeven dat men tegen is.

Deze stemming is 28 dagen open en als daarna 50% van de opgekomen kiezers bij de laatste Tweede Kamerverkiezingen hebben aangegeven tegen de wet te zijn, moet die teruggetrokken worden.

Eén van de argumenten voor deze variant op het correctief referendum is dat grondwetswijzigingen heel lang duren. De huidige politieke versplintering zorgt ervoor dat de kans klein is, dat er ingrijpende wijzigingen binnen de nu bestaande processen gerealiseerd worden. Zo zal het vrijwel onmogelijk zijn de Eerste Kamer af te schaffen en te vervangen door een veel directere toets onder de bevolking. Als de meerderheid van de Kamer afspreekt dat deze aanpak ingevoerd wordt en men de resultaten zal respecteren, dan kan dat zonder een grondwetsherziening gebeuren.

Dit systeem zorgt ervoor dat burgers meer invloed en een grotere betrokkenheid krijgen.

Teamtrekkers en teamleden

Maurice de Hond, Teun Gautier, Sjoerd Bootsma, Samira Bouchibti, Eva Rovers, Eduard Schaepman, Vinod Subramaniam

2. OP ONZE TELLEN LETTEN

Team Digitale Zaak

“De potentie van digitale toepassingen in alle aspecten van ons leven is ongekend groot, maar hoe borgen we veiligheid en privacy?”

De afgelopen dertig jaar maken we de transitie mee van een klassieke industriële naar een digitale samenleving. Dat leidt voor mensen, organisaties en samenlevingen wereldwijd tot grote veranderingen. Digitalisering maakt het mogelijk om over grote afstanden samen te werken, te communiceren en kennis uit te wisselen. Het is een van de drijvende krachten achter globalisering. We zijn meer met elkaar verbonden dan ooit, maar ook vele malen kwetsbaarder.

Vrijwel alle sectoren en domeinen van de samenleving worden geconfronteerd met de mogelijkheden en uitdagingen van digitalisering, van de grootste multinational tot de zelfstandige zonder personeel, van de onderwijzer voor de klas tot de beurshandelaar op Wall Street. We kennen de drastische veranderingen die digitalisering teweeg heeft gebracht in de media, de retail, de muziek-, reis- en filmwereld. Er is een aantal winnaars, maar er zijn ook veel verliezers.

Digitalisering is een tweesnijdend zwaard. Het brengt niet alleen iets goeds. Onze samenleving wordt steeds afhankelijker van digitalisering en daarmee ook kwetsbaarder. Datalekken en falende ICT-systemen zijn aan de orde van de dag. Overheden, organisaties en burgers raken de regie kwijt over data en algoritmen.

Nieuwe ‘middle men’ hebben zich met digitale platforms in primaire processen genesteld. Grote techbedrijven hebben monopolies opgebouwd die de soevereiniteit van naties, organisaties en personen ondermijnen. Doordat het eigenaarschap over data en systemen bij

slechts enkelen ligt wordt de machtsbalans verstoord en wordt democratisch toezicht bemoeilijkt.

UITDAGINGEN

Er liggen een aantal grote opgaven om digitalisering in goede banen te leiden. Om zowel de kansen te benutten en toegankelijk te maken voor iedereen, als de gevaren te onderkennen en daar naar te handelen. Er zullen op veel terreinen door diverse actoren stevige stappen moeten worden gezet. De basis van die acties is de herwaardering van publieke waarden. Publieke waarden moeten centraal staan in het digitale domein. Dat vereist een mentaliteitsverandering. Niet alles wat technologisch kan, is vanuit democratisch oogpunt ook wenselijk.

1. Toenemen van digitale kwetsbaarheid

Digitalisering biedt gemak en snelheid, maar brengt ook steeds grotere risico's met zich mee. Datalekken, niet up-to-date gehouden software, bewuste exploitatie door bedrijven, veiligheidsdiensten en cybercriminelen. Het is een flinke digitale rommel.

Criminelen verleggen hun activiteiten naar de digitale wereld vanwege de groeimogelijkheden en de relatief geringe pakkans. Het leidt er toe dat een aantal landen zich actief bezighouden met digitale spionage en het verspreiden van nepinformatie, met als doel om tegenstanders of concurrerende landen te verzwakken. Het leidt ook tot het ontstaan van groepen en individuen, die op anonieme basis op massale schaal misleidende informatie kunnen verspreiden, met als doel om de maatschappij in disbalans te brengen of mensen te beïnvloeden. Tot slot misschien nog wel het meest dichtbij: er is in toenemende sprake van diefstal door middel van *phishing* en chantage door *grooming*.

2. Wetgeving en handhaving aanpassen

Het was vanaf de jaren negentig gebruikelijk om op het internet zo min mogelijk te reguleren om daarmee innovatie niet te frustreren. Inmiddels is daar een diametraal andere positie voor in de plaats gekomen. Het verlies van zeggenschap over kritieke infrastructuren en aantasting van grondrechten vraagt om actieve regulering. Door monopolisering is innovatie aan het vertragen en de vrije toetreding van nieuwe actoren bijna onmogelijk geworden. Waar iedereen eerst vrij spel had op het internet worden er nu nieuwe wetten geïntroduceerd, die gebruik van data en algoritmen begrenzen. Europa loopt daarin voorop. Met de privacywetgeving GDPR werd het startschot gegeven. Onder tussen zijn de Digital Market Act en Digital Service Act gepresenteerd en liggen er initiatieven tot een verbod op profilering en tracking en een verbod op biometrische AI.

Bij al deze ontwikkelingen geldt dat er internationaal moet worden samengewerkt. Zo kan de aanpak van techgiganten niet meer vanuit nationale wetgevingskaders plaatsvinden, maar zullen daarvoor internationale oplossingen gevonden moeten worden. Een apart onderwerp is de digitale soevereiniteit. Door vreemde mogendheden en cybercriminelen wordt steeds meer inbreuk gemaakt op datasystemen van overheden, bedrijven en burgers.

De vraag is in hoeverre een Europees land als Nederland de data-integriteit op nationaal niveau nog voldoende kan waarborgen of dat op dit complexe gebied tot Europese afspraken en samenwerking gekomen moet worden. De digitale veiligheid van overheden, burgers en bedrijven behoeft inmiddels de grootste mogelijke urgentie. Immers de cybercriminaliteit alsook de activiteiten van statelijke hackers dreigen op dit moment de spuigaten uit te lopen.

Nadrukkelijk pleiten wij er voor dat Nederland op Europees niveau zelf met initiatieven komt en actief mee gaat werken aan het verder versterken van de Europese Digitale Agenda, zoals in Shared Digital Europe en Next Generation Internet, alsook tal van Europese wetgevingskaders, die op dit moment in ontwikkeling zijn. Er zou vooral

ingezet moeten worden op een discussie over de Europese digitale soevereiniteit tegenover machtsblokken als China, de Verenigde Staten en Rusland en de positie daarbinnen van de lidstaten.

Bij al deze ontwikkelingen moet de vraag voorop staan wat voor land Nederland in de digitale toekomst wil zijn en in wat voor land haar burgers willen leven. In hoeverre moet Nederland meegaan in de activiteiten van techgiganten om data te verzamelen van burgers en daarmee steeds grotere digitale pressie uit te oefenen op burgers en ze te laten verzuipen in allerlei vormen van informatie of commerciële aanbiedingen? In hoeverre moet Nederland meegaan in trends om burgers in de publieke ruimte steeds meer te observeren om criminaliteit te beteugelen als daarmee echter tevens steeds meer vrijheden worden aangetast?

3. Zoeken naar een nieuwe machtsbalans

In het verlengde van het voorgaande ligt nadrukkelijk ook de vraag van de machtsbalans. Techgiganten hebben de afgelopen jaren disproportioneel veel data verzameld en hebben zich daarmee een ongehoorde machtspositie verworven. Hetzelfde, maar meer onzichtbaar, geldt voor cybercriminelen en voor statelijke hackers, die steeds brutaler lijken te worden. Dat alles raakt de democratie, de machtsverhoudingen tussen landen en grote bedrijven. Een vraagstuk is daarom hoe – in de zich ontplooiende digitale samenleving – te komen tot nieuwe vormen van democratie, die daarbij passen. En hoe komen we tot controlemechanismen van de burgers en overheden, techgiganten, cybercriminelen en tal van andere digitale bedreigingen. Als de digitale ontwikkelingen ongeremd doordenderen, dreigen overheden steeds meer de grip op de economie, veiligheid en democratie te verliezen.

4. Verbinden van digitalisering en milieu

Een belangrijk punt is het effect van digitalisering op duurzaamheid en ecologie. Digitalisering heeft tal van mogelijkheden in zich om te

komen tot grotere duurzaamheid. Het wereldwijd vervangen van klassieke boeken en tijdschriften door digitale versies leidt bijvoorbeeld tot grote besparingen in de logistiek, gebruik van grondstoffen, etc. Dit zou wereldwijd veel meer kunnen worden aangemoedigd.

Een smartphone bevat tientallen functies, waar vroeger verschillende fysieke apparaten voor nodig waren, waarvan het bestaansrecht nu vervallen is. En we hebben tijdens de coronapandemie het enorme effect gezien van videoconferencing, waardoor mensen zich veel minder verplaatsten, met alle milieuvoordelen van dien.

Daarnaast dient er natuurlijk ook oog te zijn voor de energieslurpende datacenters, waar nog veel besparingen te realiseren zijn, waar bij Nederland een voortrekkersrol kan vervullen. Om maar niet te spreken van de grote energieverstopping voor het *minen* van cryptocurrency, zoals Bitcoins. Met gerichte inspanningen om fysieke diensten en producten consequent te vervangen door digitale equivalenten, die bovendien vaak veel meer mogelijkheden hebben, zou op tal van gebieden veel bereikt kunnen worden.

5. De digitale zaak agenderen

Vast staat in ieder geval dat het onderwerp van het digitaliseren van de wereld en de samenleving nadrukkelijker op de politieke agenda moet komen. De invloed van digitalisering is dermate groot, zowel op de economie, als op het functioneren van de samenleving als geheel, dat coördinerende activiteiten op dit vlak op het hoogste niveau voor iedere overheid vandaag de dag een *'must'* zijn. Het is ook daarom dat wij nadrukkelijk pleiten voor een Minister voor Digitale Zaken. Daarmee wordt politiek de invloed van digitalisering erkent en de mogelijkheid geopend voor betere vormen van coördinatie en beleidsontwikkeling.

Het Ministerie van Digitale zaken kan coördinerend optreden en met een brede vertegenwoordiging uit de samenleving een meerjarige visie en strategie opstellen. Deze zogenaamde Nationale Digitale Agenda zou nadrukkelijk een internationale, Europese kant moe-

ten hebben, waarbij Nederland Europese initiatieven neemt, alsook een nationaal kader, waarin de Nederlandse digitale prioriteiten staan opgesomd.

IDEEËN

Wat betreft de digitalisering van ons land zijn er een groot aantal zaken die aandacht behoeven. Vrijwel ieder ministerie zou door een digitale transitie moeten gaan, waarbij alle beleidsterreinen beoordeeld worden op hun digitale mogelijkheden voor ontwikkeling of verbetering. Op vrijwel alle beleidsterrein, van onderwijs tot gezondheidszorg, van sociale zaken tot arbeidsmarkt en van landbouw tot milieubeheer, zijn talloze mogelijkheden voor digitale projecten, die de duurzaamheid bevorderen, de efficiency en kwaliteit vergroten, alsook de betrokkenheid van en transparantie naar burgers kunnen verbeteren. In dit boek worden op een aantal gebieden, maar niet uitputtend, suggesties gedaan. Door per ministerie een Digitale Agenda op te zetten, met een verantwoordelijke topambtenaar, zou grote vooruitgang geboekt kunnen worden.

1. De samenleving mede-opdrachtgever maken

Maatschappelijke organisaties zijn noodzakelijk om nieuwe technologieën goed te laten landen in de samenleving. Daarom moeten zij, naast overheden, wetenschap en bedrijven, een volwaardige positie krijgen om mee te bepalen welke nieuwe technologieën in Nederland worden ontworpen en toegepast. Maatschappelijke organisaties moeten middelen krijgen om inzicht en kunde te verwerven om bij technologische ontwikkelingen invulling te geven aan het maatschappelijk opdrachtgeverschap.

Bij de introductie van nieuwe technologieën is het cruciaal dat de informatiepositie van de burger ten opzichte van overheden en tech-bedrijven wordt versterkt. Dit is nodig om de democratische balans in de samenleving te behouden. Nieuwe technologieën kunnen immers gevolgen hebben, die met name voor bepaalde groepen in de

samenleving nadelig uitwerken. Denk aan de uitwerking van systemen waarbij vrouwelijke sollicitanten niet in aanmerking komen voor hooggeplaatste functies of aan minderheidsgroepen die ten onrechte als frauderend worden aangemerkt.

Maatschappelijke organisaties die de belangen van kwetsbare groepen behartigen, worden echter onvoldoende betrokken bij de ontwikkeling en toepassing van deze technologieën. Het optimaal beschermen van kwetsbare groepen in de samenleving komt hiermee in het gedrang, evenals de ruimte om deze systemen ten gunste van deze groepen (of de samenleving) toe te passen. Om deze onbalans te voorkomen is het nodig dat de samenleving en maatschappelijke organisaties (mede) opdrachtgever en ontwerper worden van technologische toepassingen.

Het volwaardig betrekken, positioneren en toerusten van maatschappelijke organisaties biedt tenminste drie positieve effecten. Allereerst zal serieuze betrokkenheid van vertegenwoordigers uit de samenleving meer draagvlak en vertrouwen genereren bij de introductie van nieuwe technologische toepassingen. Ten tweede biedt gedegen invloed van maatschappelijke actoren relevante domeinkennis, hetgeen leidt tot een hogere kwaliteit van de toepassingen. Ten derde stelt nauwe samenwerking met maatschappelijke organisaties de overheid in staat om systemen te ontwikkelen, die de democratie kunnen versterken en bestaande maatschappelijke problemen kunnen verkleinen.

Ideeën

Maatschappelijke organisaties moeten substantieel deel uitmaken van beleid- en besluitvormingsprocessen, het opstellen van innovatieagenda's, het bestuur, de overlegorganen en consortia.

In onderzoek- en innovatieprogramma's moet het onderzoek en kennis die door maatschappelijke organisaties wordt ontwikkeld volwaardig worden gefinancierd. In deze programma's moet een substantieel deel van het budget gealloceerd worden voor maatschappelijke innovatie en de sociaaleconomische uitdagingen van nieuwe technologieën.

Als vuistregel zou 20% van de middelen beschikbaar moeten zijn voor maatschappelijke organisaties. Pas dat toe op de € 276 miljoen, die uit het groeifonds is toegewezen aan het investeringsprogramma Artificiële Intelligentie.

Er is een meerjarig kennis- en ontwerpprogramma van € 10 miljoen per jaar nodig om digitale en maatschappelijke geletterdheid en ontwerpkracht in de samenleving te versterken.

2. Creëren van publiek eigenaarschap over software, algoritmes en data

Niet alleen in het fysieke domein is het belangrijk om de publieke ruimte toegankelijk te houden, ook in het online domein is publieke infrastructuur een belangrijk goed. Informatie, transparantie en verantwoording over overheidscodes en data zijn namelijk vitaal voor de gezondheid van onze democratie. Data en broncodes, die door de overheid verzameld, beheerd en gebouwd zijn met publieke middelen, dienen toegankelijk te zijn voor andere overheden en burgers. Overheden kunnen voldoen aan deze toegankelijkheid door te werken vanuit het principe ‘open tenzij’, waarmee zij de broncode van overheidssoftware zo veel mogelijk vrijgeven via een *open source licentie*. Daarnaast dient prioriteit gegeven te worden aan het ontsluiten van publieke openbare registers, zoals het handelsregister als open data.

Uitgangspunten voor publiek eigenaarschap zijn:

- Software dat met publiek geld tot stand is gekomen, moet zoveel mogelijk aan de samenleving worden teruggeven.
- Door open source te werken is democratische *accountability* mogelijk en wordt het makkelijker voor belangenorganisaties om te controleren hoe publieke software functioneert en of die eerlijk is. Denk hierbij ook aan het transparant maken van geautomatiseerde beslissingen.
- Open source software en open data besparen kosten en stimuleren samenwerking. Hiermee genereert het zowel economische als maatschappelijke waarde.

- Publieke informatie beschikbaar stellen als open data verkleint de informatiekloof tussen burgers en overheid.

Het maken en beschikbaar stellen van open en publieke codes en open data zorgen voor een duurzame digitale publieke infrastructuur, waarop in de toekomst verder gebouwd kan worden. Het stimuleert samenwerking en verbetert de kwaliteit van publieke technologie. Bovenal versterken open source software en open codes de democratische legitimiteit van de overheid en het vertrouwen in onze democratie, zeker als hierdoor ook de digitale vormen van besluitvorming, die aan het functioneren van de overheid ten grondslag liggen, openbaar worden.

Ideeën

- *Maak open technologie een voorwaarde in aanbestedingsprocedures.*
- *Maak publiek gefinancierde software voor publieke processen open source.*
- *Ontsluit publieke openbare registers, zoals het handelsregister, als open data.*
- *Richt het bestuur zo in dat de waarde, die door open source ontstaat, niet eenzijdig kan worden toegeëigend.*

3. Waarborgen van digitaal zelfbeschikkingsrecht

Mensen worden online op allerlei manieren beïnvloed en gemanipuleerd, waarbij het niet of nauwelijks mogelijk is uit te vinden, welke gegevens de betreffende bedrijven van ons hebben verzameld, op basis waarvan ze ons gedrag willen beïnvloeden. Daarnaast dringt de digitale wereld steeds verder ons fysieke leven binnen, want bijna iedereen draagt een smartphone op zak, waardoor het mogelijk is onze gedragingen nauwkeurig te volgen. Ook ‘smart tv’s’, ‘smart speakers’ en ‘voice assistants’ registreren steeds meer wat we zeggen, hoe we bewegen en welke keuzes we maken in onze huiskamer.

Hiermee wordt het recht op zelfbeschikking ondermijnd; als je ge-

manipuleerd wordt, zonder dat je weet hoe of zelfs dát dit gebeurt, verlies je je vrijheid tot het nemen van je eigen beslissingen. Het is onbegrijpelijk dat de overheid zich zo terughoudend opstelt bij het garanderen van ons zelfbeschikkingsrecht in een online omgeving, waar we dat zo vanzelfsprekend vinden in de fysieke leefomgeving. De overheid heeft een belangrijke taak om ook daar de juiste randvoorwaarden te scheppen en mogelijk te maken. Hiervoor moet de digitale infrastructuur van de online wereld zodanig worden heringericht, dat mensenrechten niet geschonden worden en publieke waarden zijn gewaarborgd.

Ingrepen in de digitale infrastructuur

De overheid moet zich hieraan committeren door in de digitale infrastructuur de volgende ingrepen te doen om de publieke waarden te verankeren:

De digitale infrastructuur van onze online omgeving moet zodanig worden ingericht, dat het oneindig verzamelen van onze persoonlijke gegevens aan banden wordt gelegd en er geen ‘*walled gardens*’ meer bestaan, waar burgers zich niet uit kunnen ontworstelen. Dit is technisch goed mogelijk door toepassing van een aantal technische principes, zoals federatie. Maar de huidige systematiek van incentives, waarbij winstmaximalisatie voorop staat en techbedrijven alle vrijheid krijgen om mensen in te sluiten in hun private diensten, verhindert deze aanpak. Door principes als decentralisatie en federatieve aanpakken centraal te plaatsen in technologische investeringen van de overheid, bijvoorbeeld middels de AI-coalitie of het Groeifonds, kan een dergelijke digitale infrastructuur gerealiseerd worden.

Er is een aantal kerncomponenten in een digitale infrastructuur op basis van deze principes die bijzondere aandacht verdienen en waar de overheid een bijzondere rol bij moet spelen. Rondom digitale identiteit zijn er nieuwe technologieën ontwikkeld, die het mogelijk maken om veilig in te loggen, waarbij een dienst garanties kan krijgen over bijvoorbeeld iemands woonplaats, zonder dat daarbij allerlei andere persoonsgegevens gedeeld hoeven te worden. Ook op het gebied van

dataopslag en databeheer zijn er nieuwe aanpakken ontwikkeld waarbij mensen meer controle kunnen uitoefenen over wat er met hun data gebeurt. In deze kerncomponenten van de digitale infrastructuur dient de overheid actief te investeren.

Nederland dient zich hard te maken voor het verankeren van het recht op zelfbeschikking in wet- en regelgeving op Europees niveau, waar de komende jaren veel besloten gaat worden over hoe we de digitale infrastructuur van Europa gaan inrichten. Er wordt momenteel aan vier voorstellen gewerkt, die hierbij relevant zijn: de Data Governance Act, de Digital Services Act, de Digital Markets Act en de Artificial Intelligence Act. Dit is een uitgelezen kans om het recht op zelfbeschikking op Europees niveau goed te regelen.

Nederland moet ook investeren in publieke digitale media en platforms van *not for profit* maatschappelijke sociale media services. De coalitie Public Spaces biedt daar de goede basis voor.

4. Veiligheid garanderen voor producten verbonden met internet

Steeds meer zaken in en rond ons huis en kantoor zijn verbonden met het internet. Ook steeds meer organisaties halen hun software uit de cloud. Hiermee wordt de afhankelijkheid van het internet groter en groter. Het gemak waarmee wij gebruik maken van het internet wordt ook steeds groter en vrijwel zonder dat wij het merken, zijn wij (en onze deurbel) 24 uur per dag online. Steeds vaker is een nieuw aangeschaft product een combinatie van hardware en software. De gebruiker is gewend een product aan te schaffen en er verder niet meer naar om te kijken. Hij verwacht dat de aangeschafte deurbel veilig is en blijft, maar het ontbreekt aan richtlijnen over deze veiligheid.

Een televisie kan binnen een jaar zo verouderd zijn, dat iedere hacker er binnen vijf minuten in kan binnendringen. Een fabrikant van een babyfoon voorzien van camera, kan deze op de markt zetten met een standaardpaswoord, waardoor vanuit de hele wereld kan worden meegekeken. *Acces providers* leveren modems die niet worden voor-

zien van updates, met als gevolg dat je apparatuur zonder dat je het weet onderdeel wordt van een crimineel netwerk. Maar waar een auto aan strenge eisen moet voldoen en fabrikanten bij fouten gedwongen worden auto's terug te roepen, geldt dit voor software nauwelijks. En dat is kwalijk, omdat software tegenwoordig overal in zit.

Gebruikers mogen van fabrikanten van software (en hardware) verwachten dat het product veilig wordt geleverd en dat zij gedurende minstens vijf jaar na de initiële aanschafdatum hun producten veilig houden. Het zou zo moeten zijn dat software veilig is en veilig wordt gehouden en dat de processen daaromheen zo worden ingericht dat ze efficiënt en met zo min mogelijk last voor de gebruiker plaatsvinden, omdat ze anders tot hoge kosten voor de fabrikant leiden. Zelfs fabrikanten van auto's maken de software in hun auto's zo dat ze 'over the air' kunnen worden voorzien van updates. Dus dat zou ook kunnen voor software en hardware verbonden met het internet.

Ideeën

- *Breidt de bestaande wetgeving voor producten die verbonden zijn met het internet uit. Verplicht leveranciers te voorzien in veiligheidsupdates en maak ze verantwoordelijk voor de consequenties van bugs in hun systeem.*
- *Een fabrikant kan er ook voor kiezen om zijn product 'open' te maken. Dat wil zeggen dat de broncode 'open source' is, waardoor gebruikers worden betrokken bij de veiligheid van het product. Op die manier kan iedereen zelf beoordelen of de software veilig is en de software helpen verbeteren.*

5. Burgers digitaal beschermen

Het is duidelijk dat digitale technologie diep is doorgedrongen in bijna alle facetten van onze maatschappij en de verwachting is dat we nog maar aan het begin staan. Het is interessant om deze ontwikkelingen te vergelijken met de industriële revolutie. Die kwam met de belofte dat er veel minder menselijke arbeid nodig zou zijn en dat we tegelij-

kertijd in een veel grotere materiële welvaart zouden gaan leven. Dat is ook gebeurd. De nieuwe productiemethoden en de nieuwe producten vroegen om nieuwe regels. Het had ook machtsverschuivingen tot gevolg met als consequentie de noodzaak tot wettelijke bescherming van werknemers en consumenten.

De beloften van een wereld gebouwd op informatietechnologie, zeker in combinatie met internet, artificiële intelligentie en robotisering, zijn die van efficiëntie, optimale behoeftebevrediging en informatie voor iedereen. Maar ook hierbij zien we nieuwe typen producten en een verschuiving van macht. Dus ook hier hebben we nieuwe regels nodig. Regels die mogelijke risico's, van de enorme macht van een klein aantal buitenlandse spelers tot de ondoorzichtigheid van algoritmen, beperken.

Meer nog dan in de vorige revolutie zien we dat de digitale wereld zich moeiteloos over de wereld verplaatst en het is dus van groot belang dat er ook op internationaal niveau regels worden afgesproken. Dit moet ons echter niet weerhouden om ook op nationaal niveau vaart te maken met het opstellen van regels. We zien aan andere landen dat nationale regels wel degelijk zo kunnen worden opgesteld dat ze effectief zijn, denk aan Australië in haar strijd met Google.

In aanbeveling 4 werd al ingegaan op waar je aan moet denken met betrekking tot software die verbonden is met het internet. Regels, standaarden, kwaliteitslabels en rechten van kopers moeten een goede afweging bieden tussen de voordelen van de nieuwe technologie en de mogelijke offers in de vorm van afhankelijkheid van grote (buitenlandse) partijen, opgave van autonomie en privacy-risico's. Ook voor nieuwe marketingtechnieken, die ons aan het toestel gekluisterd houden, zijn beperkende maatregelen zinvol en de milieubelasting moet veel inzichtelijker worden.

In Europees verband zijn er initiatieven die goede kaders geven voor de eigen wetgeving. De European Data Protection Board (EDPB) en European Data Protection Supervisor (EDPS), onder andere verantwoordelijk voor de opzet van de Algemene verordening Gegevensbescherming (AVG), werken actief aan een fundament voor databescher-

ming in Europa. Voor wat betreft AI heeft de Europese Commissie inmiddels het allereerste wettelijk kader voor AI uitgebracht in een conceptverordening.

Idee

Ook Nederland moet zich actief inzetten om onze burger te beschermen en zo een klimaat te ontwikkelen. waar goede digitale innovatie plaatsvindt.

6. De Autoriteit Digitale Producten oprichten

In relatief korte tijd, zeg de afgelopen dertig jaar, is de impact van de digitale revolutie, in de vorm van onder andere data, informatietechnologie, robotisering en kunstmatige intelligentie, op het maatschappelijk leven enorm toegenomen. Inmiddels is duidelijk dat digitale producten (hard- en software) tot de basis van ons leven horen. Met net zo'n grote impact op het bestaan als eten of de financiële markt. Niet voor niets wordt goed internet inmiddels op veel plaatsen al als een eerste levensbehoefte aangemerkt.

De ontwikkelingen in de digitale wereld gaan bijzonder snel en zijn voor de gemiddelde burger niet meer bij te houden. Denk hierbij ook aan nieuwe terreinen, zoals Big Data en AI. Net als bij financiële producten en voedsel is gestructureerd en professioneel overheidstoezicht hierbij dan ook noodzakelijk.

De overheid begrijpt dat de invloed van de financiële markten of de kwaliteit van voedselproducten te belangrijk is voor het algemeen belang om te wachten tot het misgaat. Daarom heeft men voor die sectoren een orgaan gecreëerd dat actief toezicht houdt en controleert. Datzelfde is nu nodig voor de digitale sector.

De invloed van de huidige en toekomstige digitale ontwikkelingen op de maatschappij zijn zo groot aan het worden, dat er snel een onafhankelijk controleorgaan moet komen: de Autoriteit Digitale Producten. Dit zelfstandige bestuursorgaan met wettelijke taken en bevoegdheden kan – ook proactief – ingrijpen, wanneer een voor de

samenleving onwenselijke ontwikkeling wordt gesignaleerd. Daarnaast krijgt deze autoriteit de bevoegdheid om goedkeuringen toe te kennen op die terreinen, waar de wetgeving inmiddels de regels heeft vastgelegd.

De basis van deze organisatie zal liggen in de toekomstige Europese wetten, die de risico's en de macht van de grote digitale spelers probeert te beteugelen: de Wet inzake digitale diensten en de Wet inzake digitale markten. De naleving en controle van deze wetten zal tot haar kerntaken behoren. Hierbij zal het beteugelen van de grote invloed van buitenlandse, vaak in Silicon Valley gevestigde, bedrijven een kernpunt zijn.

Verder zal de aandacht liggen op het gebruik van data, de transparantie van software producten, de inzet van AI en het gebruik van robots. Hierbij zal getoetst worden op gronden als menselijke waardigheid en zelfbeschikkingsrecht, technische robuustheid, privacy en databescherming, transparantie, diversiteit, non-discriminatie en redelijkheid, milieubijdrage en aansprakelijkheid.

7. De fysieke wereld aan de digitale aanpassen

De zich almaar uitbreidende digitale wereld functioneert totaal anders dan de klassieke fysieke wereld. Dat merken we aan tal van internationale diensten, die de laatste jaren als gevolg van technische mogelijkheden gewijzigd zijn, zoals sociale media, apps, reisboekingsystemen en muziek- en filmdiensten. Deze vervangen steeds vaker de, veelal nationale, vergelijkbare klassieke diensten in de fysieke wereld. Dat heeft enerzijds geleid tot de opkomst van veel nieuwe bedrijven, waaronder de welbekende techgiganten. Anderzijds leidde het tot het verdwijnen van complete bedrijfsketens.

De gevolgen hiervan zijn onder andere een uitholling van veel nationale dienstverlening ten gunste van digitale services van internationale techgiganten, alsook grote veranderingen op de arbeidsmarkt. Enerzijds verdwijnen talloze beroepen, terwijl er tegelijkertijd grote tekorten zijn aan mensen met een technische achtergrond. Met name

veel (semi)overheidsdiensten hebben de omslag naar een digitale werkwijze nog niet gemaakt.

Veel wet- en regelgeving is nog niet aangepast aan de digitaliserende wereld. Indien Nederland geen inhaalslag maakt om zich veel meer aan te passen aan de digitaliserende wereld dreigt ons land zijn concurrentiepositie te verliezen. Nu de economie zich razendsnel verplaatst van de fysieke naar de digitale wereld, zal de overheid zowel zichzelf moeten aanpassen aan de digitale wereld, alsook de Nederlandse economie moeten helpen de slag te maken om concurrerend mee te komen in de digitale wereld. Daartoe zijn aanpassingen nodig in het onderwijs, de arbeidsmarkt, wet- en regelgeving en wetenschap en onderzoek.

Er is een grote inzet binnen het onderwijs nodig om zowel digitaal onderwijs als digitale leermiddelen beter in te zetten. Op veel scholen kan onvoldoende worden voldaan aan de vraag naar digitale kennis door een tekort aan digitaal geschoolde onderwijzers. Ook op de arbeidsmarkt moet een grote slag gemaakt worden in her- en bijscholing, om de velen, die dreigen buiten de arbeidsmarkt te vallen, in digitale kennis bij te scholen. De overheid moet zijn dienstverlening aan de burger veel verder digitaliseren, onder andere met betere digitale informatievoorziening. De gezondheidszorg loopt flink achter in het digitaal functioneren, zoals tijdens de coronapandemie is gebleken; ook hier moeten inhaalslagen gemaakt worden. Er moet gewerkt worden aan een veilige digitale identiteit voor iedere burger en bij een digitale 'inbraak' moet de burger veel betere ondersteuning krijgen.

8. Vergroten van de digitale weerbaarheid

Het gebruik van digitale technologie maakt ons kwetsbaar. Het internet bestaat uit vele kleinere netwerken, die op hun beurt weer bestaan uit vele losse servers, switches, mobiele telefoons, gadgets, applicaties en zo meer. Al deze miljoenen componenten bestaan uit een combinatie van hard- en software, die helaas niet altijd perfect zijn en kwetsbaar voor aanvallen. Tegelijkertijd 'dwingt' het internet samen-

werking af. Je kan geen e-mail uitwisselen als je geen afspraken over standaarden maakt.

Vanuit deze gedachte zijn er vanaf het begin van het internet diverse partijen, die actief op zoek zijn naar kwetsbaarheden in apparatuur of foutieve configuraties, waardoor ongewenste derden toegang tot systemen kunnen krijgen. Ook zijn er partijen die in de gaten houden of een server geen spam verstuurt (of andere vormen van misbruik) en hiervan lijsten aanleggen. Deze lijsten worden weer door andere partijen gebruikt om servers die spam versturen te blokkeren. Vaak draaien deze partijen op vrijwilligers. Ze spelen echter een cruciale rol in het veilig houden van het internet.

Veel van deze informatie over kwetsbaarheden komt niet bij de eindgebruiker terecht. Een deel komt bij de overheid terecht, zoals bij het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) of het Digital Trust Center (DTC), maar deze partijen mogen de informatie nergens anders dan binnen hun eigen wettelijke bepaalde achterban verspreiden.

Een andere uitdaging is dat een IP-adres vaak wordt beschouwd als een adres met slechts een enkele belanghebbende, terwijl in de praktijk achter een IP-adres meerdere belanghebbenden kunnen zitten, net zoals een logistiek systeem van een 'Software as a Service' (SaaS) leverancier gehost wordt bij een provider. Daarbij zijn er drie belanghebbenden: gebruiker, SaaS-leverancier en provider.

Ook kan een IP-adres als een persoonsgegeven worden gezien, waardoor deze niet verder verspreid mag worden. Het gevolg is dat veel informatie over kwetsbaarheden wel ergens gemeld wordt, maar niet verder (mag) worden verspreid, waardoor deze informatie de 'slachtoffers' niet bereikt en deze dus ook geen maatregelen kunnen nemen om hun systemen veiliger te maken. Er is een centraal meldpunt nodig om de digitale weerbaarheid van Nederland te vergroten.

Idee

Richt een clearinghouse digitale weerbaarheid op voor melders en belanghebbenden. Vraag bestaande coöperaties, zoals de AMS-IX of NBIP, onder andere daar samen met de overheid vorm aan te geven.

9. Starten Nationaal Programma ‘Toekomst Leren Maken’

We leren op school schrijven en rekenen, zodat we allemaal evenveel kansen hebben om te kunnen deelnemen aan de samenleving. We leren over geschiedenis en aardrijkskunde, over democratie en economie. En een heel klein beetje over vindingrijkheid en creativiteit. Maar waarom hebben we wel geschiedenis- en geen toekomstles? Moeten we nieuwe generaties niet voorbereiden op de grote vraagstukken waar de mensheid en de planeet mee geconfronteerd worden?

We zouden allemaal moeten leren hoe we de toekomst fair, inclusief en open voor iedereen kunnen maken en houden. Niet alleen jong, maar ook oud. Juist ook oud, omdat zij verandering vaak in de weg zitten. Kunnen we samen leren? De ambtenaar in Oss, de monteur in Kralingen en de CEO van een landelijke energiemaatschappij? We hebben deze kennis en vaardigheden nodig om actieve burgers te zijn in een geïnformeerde en vitale samenleving en het kan ook helpen om ons werk beter te doen. Hiermee versterken we de maatschappelijke democratie.

Hoe leren we ‘Toekomst Maken’? Denk aan leren over de invloed van de mens op de planeet, het ontwerpen van technologie en de basisvaardigheden om vraagstukken proactief tegemoet te treden. Maar ook het repareren van een Senseo of het solderen en programmeren van een fijnstofmeter. Je zou kunnen leren meedenken over de energietransitie of inventieve oplossingen uitvinden. Over het begrijpen van de ketens en de invloed van conflictmineralen op de wereldpolitiek. Over de leukste slimme *devices*, over hoe data en AI werken en hoe je bias in geautomatiseerde systemen kunt herkennen. Over artificiële, sociale intelligentie en ecologische intelligentie. Je helpt mee bij het planten van voedselbossen en leert over de mogelijkheden van ruimtereizen.

Het programma ‘Toekomst Leren Maken’ vraagt om een investering van € 100 miljoen voor de komende vijf jaar en omvat onder meer de volgende ideeën:

- *Start het Nationale Programma ‘Toekomst Leren Maken’ met de volgende ingrediënten: verbeelding en creativiteit, computervaardigheden en technologische geletterdheid, maakvaardigheden, vakmanschap en ontwerp-kennis, vaardigheden rond co-creatie en samenwerking, kennis over waardesystemen, kritisch denken, circulariteit en verantwoord ondernemerschap*
- *Zorg voor een landelijk dekkende infrastructuur en netwerk van 1.000 ‘Toekomst Leren Maken’ labs met 1.000 lokale partners, waaronder maakplaatsen, hackers collectieven, ontwerp-bureaus, stadmakers collectieven, buurthuizen, bibliotheken, scholen en opleidingen.*
- *Voer een Train de Trainer-programma’s uit waarin 10.000 mensen worden getraind om het ‘Toekomst Leren Maken’ programma te ondersteunen en mee uit te voeren.*
- *Biedt een platform aan voor content, materialen, kennis en methoden op basis van open source, open content, open hardware en open modellen.*
- *Start een begeleidend outreach-programma met maandelijks challenges, hackatons, tv-formats en social media activiteiten.*

10. Benoemen van een Minister van Digitale Zaken

Als het aan veel Nederlandse burgers, bedrijven en organisaties ligt, komt er in het komende kabinet een Minister van Digitale Zaken. Er is niet voor niets al een Minister voor Digitale Zaken in onder andere Denemarken, Finland, Frankrijk, Italië en Estland. Ons land mag niet nog verder achter komen en daarom moeten we snel opereren. Vandaar deze vacature.

Wat doet een Minister van Digitale Zaken?

Analoog aan de bevoegdheden van het Ministerie van Financiën ten aanzien van de budgetten van alle ministeries, heeft het Ministerie van Digitale Zaken bevoegdheden ten aanzien van de digitalisering van alle ministeries.

Het Ministerie van Digitale Zaken gaat over informatie en technologie. Niet als doel, maar in dienst van een sociaal, economisch en rechtsstatelijk gezond Nederland. Dit ministerie ziet toe op het goed functioneren van het digitale stelsel en het effect dat het heeft op grondrechten en de balans tussen samenleving, markt, overheid en burgers. Het Ministerie richt zich op het belang van de samenleving als geheel, op korte én lange termijn, en is zich daarbij bewust dat Europese samenwerking cruciaal is.

Budget, mandaat en taken

Vanzelfsprekend beschikt het Ministerie van Digitale Zaken over een toereikend budget en mandaat, zodat de huidige als toekomstige uitdagingen effectief kunnen worden geadresseerd en de opgelopen achterstand met gezwinde spoed ingelopen.

Taken van het Ministerie van Digitale Zaken:

- Ontwikkelen van een strategie voor alle digitale zaken die effect hebben op de samenleving, de markt, de overheid en de individuele burger. Deze strategie is gebaseerd op publieke, democratische waarden en vormt een helder toetsingskader voor aanbestedingen en investeringen in research en development.
- Zorgen voor een brede culturele en juridische kennisbasis rond technologie in de samenleving en publieke sector en borgen van inclusieve ontwerpprocessen.
- Bieden van digitale ondersteuning aan overige ministeries conform de uitgestippelde digitale strategie.
- Zorgdragen voor een sluitend wettelijk kader en voldoende capaciteit voor toezicht en handhaving, aansluitend op Europese Digitale regelgeving.
- Coördineren van nationale en Europese wetgeving rond digitalisering en is aanspreekpunt voor de Tweede Kamer.
- Zorgdragen voor open standaarden en open technologie, opdat de bescherming én uitwisseling van data of informatie verbeterd worden.
- Zorgen dat technologische aanbestedingen en dienstverlening

rond kritieke infrastructures getoetst worden op geopolitieke aspecten, zoals de inkoop van buitenlandse aanbieders, voorkomen van digitale spionage, etc.

- Zorgen dat ministeriële digitaliseringsplannen getoetst worden op toekomstbestendigheid, haalbaarheid, toepasbaarheid, uitvoerbaarheid en rechtsstatelijkheid. Bijvoorbeeld op het non-discriminatie beginsel bij digitale (AI) systemen van tal van diensten.
- Zorgen dat de overheid op gaat treden als *'launching customer'* voor open technologie ten behoeve van onderwijssystemen, systemen in de gezondheidszorg, systemen voor de sociale zorg en systemen bij tal van uitvoerende diensten, zoals GGD's, politie, brandweer, etc.
- Stimuleren van de toepassing en het gebruik van effectieve digitale oplossingen in de dienstverlening van de overheid naar haar burgers, bedrijven en organisaties.

Wie zoeken wij?

De gezochte minister beschikt over een unieke combinatie van digitale kennis en juridische, sociale en bestuurlijke ervaring. De Minister van Digitale Zaken heeft oog voor publieke waarden in het samenspel van samenleving, burgers, overheid en bedrijfsleven. Het is een charismatische bestuurder, die goed kan luisteren en over reflectief vermogen en innerlijke stevigheid beschikt. Een strategisch pionier die de organisatie met visie en vertrouwen kan positioneren. Iemand met een open en verbindend karakter, die ook zakelijk en daadkrachtig kan zijn en de benodigde voorwaarden schept. Kortom, een ambassadeur met een sterk geloof in de visie, missie en eigenheid van het Ministerie van Digitale Zaken.

Teamtrekkers en teamleden

Marleen Stikker, Farid Tabarki, Sander van der Waal, Peter Hagedoorn, Dré Kampfraath, Cees de Laat, Guido van Nispen, Monique Steijns, Sven Visser, Anne de Zeeuw

3. EVENWICHTIG BELASTEN

Team Financiering Overheid

“Hoe kan de (wijze van) financiering van de overheid bijdragen aan de robuustheid van de samenleving?”

Het doel van deze notitie is om enkele onconventionele ideeën te identificeren rond de financiering van de overheid. De kernvraag daarbij is hoe de (wijze van) financiering van de overheid bij kan dragen aan de robuustheid van de samenleving. Tot robuustheid rekenen we een breed scala aan aspecten: van draagvlak en rechtvaardigheid tot het beperken van verstoringen en (negatieve) externe effecten.

De financiering van de overheid is dus veel meer dan het binnenhalen van voldoende inkomsten om de uitgaven te dekken. In de literatuur wordt primair gekeken naar de mogelijke verstoringen van belastingen op het economisch proces en van daaruit worden bijvoorbeeld aanbevelingen gedaan voor het herinrichten van het belastingsysteem. De insteek van onze inventarisatie van ideeën over de toekomst van de financiering van de overheid is breder. Wij willen aansluiten op de grote sociaaleconomische en maatschappelijke uitdagingen, waaronder het belang van sociale cohesie en solidariteit, de gevaren van tweedeling in de maatschappij en de gebrekkige sociale mobiliteit.

Hieraan gerelateerd is het weerstandsvermogen van de samenleving. Met weerstandsvermogen bedoelen wij veel meer dan financiële reserves, maar veeleer de veerkracht en het incasservermogen van de samenleving. Daarbij spelen onder andere de bereidheid elkaar te helpen (‘solidariteit’), het vertrouwen in instituties en de zelfredzaamheid van mensen een rol. Het is dan van belang om vooraf duidelijk te maken welke risico’s persoonlijk moeten worden gedragen en

welke collectief door de samenleving. Weerstandsvermogen maakt het mogelijk om zowel individueel als collectief schokken op te vangen. De wijze waarop de overheid zich financiert, heeft hier invloed op. Beschouw bijvoorbeeld eens de coronacrisis en de bijbehorende ondersteuningsmaatregelen van de overheid. Hoe worden deze lasten verdeeld over de samenleving. Wie betaalt de rekening?

Het weerstandsvermogen van de samenleving kan ook vertaald worden in de vitaliteit en gezondheid van de ingezetenen. Uiteindelijk is dit van groot belang voor de economische groei en de mate waarin de overheid verzekerd is van voldoende inkomsten. Met het ouder worden van de bevolking en de bijbehorende groei van het aandeel te onderhouden ouderen, is het belangrijk om de gezondheid van de werkenden – het menselijk kapitaal – op peil te houden. Hetzelfde geldt voor duurzaamheid en klimaat. Ook dit ecologisch kapitaal moet worden onderhouden, want dat is op de lange termijn van grote invloed op het weerstandsvermogen van de samenleving.

Onze primaire focus is nationaal, maar we beseffen dat vele overwegingen ook internationaal en tussen landen spelen.

UITDAGINGEN

Wij zien aan aantal belangrijke uitdagingen of ‘dimensies’, die in beschouwing moeten worden genomen als het gaat om de financiering van de overheid. De opmerkingen in de introductie geven al enige richting aan. De financiering van de overheid moet gericht zijn op het – uiteindelijk – sterker maken van de maatschappij in economisch én sociaal én ecologisch opzicht.

Hierbij kan men denken aan:

1. Betrokkenheid van de burger en draagvlak
2. Rechtvaardigheid en legitimiteit
3. Transparantie en eenvoud
4. Voorkomen van belastingarbitrage
5. Minimaliseren van verstoringen op het economisch proces
6. Optimale risicodeling in de maatschappij

7. Doorberekenen van externe effecten, al dan niet om gedrag/keuzes te sturen

De eerste vijf dimensies gaan in essentie over de doelmatigheid, neutraliteit – het ontbreken van arbitragemogelijkheden – en draagvlak van belastingen en andere financieringsinstrumenten van de overheid.

De zesde dimensie – hoe risico's worden gealloceerd – is van bijzonder belang. We verwezen in de introductie al naar sociale cohesie. Dit speelt ook een rol bij eigen initiatief en verantwoordelijkheid, waar tegenwoordig steeds meer nadruk op ligt. Dit lijkt onderdeel van een bredere trend, waarbij vooral de eigen verantwoordelijkheid sterk wordt benadrukt.

De verzorgingsstaat kwam de afgelopen decennia in een negatieve daglicht te staan. In toenemende mate werd de verzorgingsstaat gezien als een soort van-geboorte-tot-graf vertroeteling, die elk eigen initiatief in de kiem smoort. Dit is zeker deels beeldvorming, maar de nadruk op eigen initiatief en verantwoordelijkheid lijkt wel degelijk belangrijker te worden. In ieder geval is de gepercipieerde bescherming tegen tegenvallers afgenomen. Dit roept de vraag op wat de optimale allocatie van risico's in de maatschappij is.

Dimensie zes gaat hier expliciet over. Het stelt de vraag of de risico's, waaraan organisaties en burgers zijn blootgesteld, beter kunnen worden verdeeld. Dit is soms een vraag achteraf, zoals bijvoorbeeld wie de rekening van de coronacrisis betaalt. Maar vaak ook meer fundamenteel *ex ante*, wat is er vooraf geregeld voor als er iets tegen- of meevalt?

Hoe de voor- en nadelen neerslaan in de samenleving is van belang voor onder andere de sociale cohesie. Indien, net als bij handelsakkoorden of in het geval van de pandemie, de nadelen bij een beperkte groep werknemers neerslaan en deze niet op weg worden geholpen naar een nieuwe baan of anderszins worden gecompenseerd, ontstaan onwenselijke gevoelens van verlies en boosheid, die vervolgens weer kunnen leiden tot instabiliteit. In het geval van de pandemie zijn zulke gevoelens terecht, omdat de getroffen part nog deel hebben gehad aan de oorzaak en de samenleving de geleden verliezen makkelijk

kan compenseren. Onder het kopje 'Ideeën' zullen we hiervoor een aantal suggesties geven onder de noemer 'Inbouwen Verzekeringsmechanismen'.

De zevende en laatste dimensie gaat over de mogelijkheid om met belastingen of ander heffingen verstoringen te neutraliseren, die hun oorsprong vinden in het product of de dienst, waar de heffing aan vast zit. Zo kan accijns op benzine gezien worden als het in rekening brengen van de negatieve externe effecten van autorijden, zoals congestie, luchtvervuiling, etc. Dit staat los van de vraag of dat de bedoeling is van een dergelijke belasting; het is evenzeer mogelijk dat deze louter gezien wordt als financieringsinstrument van de overheid.

Merk op dat er specifieke heffingen bestaan, die bedoeld zijn om bestedingen te beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld het eigen risico in de gezondheidszorg, dat is bedoeld als prikkel om de vraag naar zorg te beperken. Dit wordt elders ook vaak bedoeld als financieringsbron, maar dat is in Nederland niet het geval. Belasting en accijnzen op alcohol en tabak hebben ook een vraag-ontmoedigende bedoeling, maar spelen tegelijkertijd een rol als inkomstenbron voor de overheid. Erfpacht, zoals die bijvoorbeeld in grote delen van Amsterdam bestaat, is primair een financieringsbron, maar zou een bredere bedoeling kunnen hebben, bijvoorbeeld als sturingselement op de huizenmarkt.

Tenslotte een aantal observaties over het bredere kader, waarin de uitdagingen moeten worden gezien. Voor het weerstandsvermogen van de samenleving is een brede belastinggrondslag wenselijk. Inkomsten moeten relatief stabiel zijn en hoe breder de belastingbasis, hoe makkelijker dit te bewerkstelligen is. De steeds 'mobielere' wereld met veel grensoverschrijdende transacties en ondernemingen, die hun activiteiten makkelijker kunnen verplaatsen, maakt het lastiger om tot een rechtvaardig en stabiel belastingstelsel te komen. Grensoverschrijdende belastingarbitrage dreigt dan tot uitholling van de belastinggrondslag. Juist verbreding van de grondslag is gewenst. Dit maakt het ook makkelijker voor de overheid om in goede en vooral ook slechte tijden haar bestedingen op peil te houden.

Bedrijven die er in slagen hun belastingdruk te minimaliseren, zijn problematisch, omdat zij, via het verkleinen van de belastinggrondslag, de financiering van nationale overheden uithollen. Deze problematiek is breder. Onderzoek in met name de Verenigde Staten laat zien dat de grootste bedrijven steeds machtiger worden en hun verkoopmarges de afgelopen decennia aanzienlijk hebben kunnen verhogen. Als dit doorzet en ook overslaat naar Europa, voor zover dat al niet het geval is, kan dit een aanslag op de weerbaarheid van de samenleving en de financiering van de overheid betekenen. Daarnaast tast het gevoelens van rechtvaardigheid aan.

Het is geen reuzensprong om aan te nemen dat aangetaste gevoelens van rechtvaardigheid het vertrouwen in de overheid kunnen ondermijnen en slecht zijn voor het gewenste draagvlak. De eerdergenoemde dimensies – draagvlak, rechtvaardigheid, etc. – staan dan ook niet los van elkaar. Voor de toekomst moeten wij rekening houden met een steeds meer diverse samenleving, bijvoorbeeld via migratie, en een grotere mobiliteit van economische activiteit. Dit zou gepaard kunnen gaan met vervreemding tussen overheid en burgers en daarmee de *trust-society* kunnen ondermijnen. Hoe kan dit worden voorkomen?

Hoe moet de overheid inspelen op het feit dat de maatschappij steeds complexer wordt? En hoe wordt voorkomen dat hierdoor het draagvlak van en het vertrouwen in de overheid wordt aangetast? Hoe wordt voorkomen dat het handelen van de overheid in antwoord op de complexiteit van de samenleving ook steeds complexer wordt? Het bekende artikel ‘*The dog and the frisbee*’ van Andrew Haldane uit 2013 illustreert dit mooi. De voormalige chief-economist van de Bank of England neemt hierin stelling tegen de alsmaar ingewikkelder regelgeving voor de financiële sector als antwoord op de toenemende complexiteit van die sector. Complexiteit beantwoorden met complexiteit zorgt ervoor dat zaken niet meer zijn uit te leggen en in termen van overheidsbeleid in het algemeen is het twijfelachtig of dit ooit voor draagvlak en vertrouwen zal zorgen.

IDEEËN

In het navolgende leggen wij een aantal vérreikende voorstellen voor mogelijke acties gericht op het invulling geven aan voornoemde uitdagingen voor. De primaire rol van deze ideeën is niet om een overtuigend betoog ter verdediging van het idee te voeren, maar veeleer om het veelal toch wat vastgelopen denken over de financiering van de overheid nieuwe impulsen te geven.

1. Solidair opvangen van grote schokken

De coronacrisis heeft duidelijk gemaakt dat de samenleving door grote schokken getroffen kan worden en dat de hierdoor veroorzaakte pijn niet voor iedereen hetzelfde is. Een urgente vraag is hoe we de pijn van de schok, waaraan we zijn blootgesteld, eerlijker kunnen verdelen. We noemen dit ‘solidariteit in het opvangen van grote schokken’. Kunnen we bijvoorbeeld schappelijk zijn naar getroffen MKB-ondernemers en de sectoren die profiteren van deze crisis juist extra belasten? Naast de *ex post* vraag “Hoe vangen we de consequenties op van wat ons is overkomen?” is er een *ex ante* vraag “Kunnen we de verzekeringsmechanismen in de maatschappij versterken?”

Dit is een contract, afspraak of regeling vooraf, die min of meer automatisch een uitkomst achteraf – na de manifestatie van de risico’s – dicteert. Hierbij speelt ook een andere *ex ante* vraag: “Kunnen we ons beter voorbereiden op mogelijke toekomstige gebeurtenissen?” Zo had de regering vijf jaar geleden in haar ‘Nationaal Veiligheidsprofiel 2016’ een pandemie al geïdentificeerd als de grootst mogelijke ramp, die ons zou kunnen overkomen. Sterkere verzekeringsmechanismen zijn een mogelijkheid om risico’s beter op te vangen.

De negatieve effecten van een ramp, zoals de coronapandemie, slaan vaak neer bij een beperkte en specifiek te duiden groep van bedrijven en werknemers, bijvoorbeeld in de horeca, bij non-food middenstanders, organisatoren van evenementen of transportbedrijven. Terwijl anderen, zoals ambtenaren of werknemers in de zorg en su-

permarkten, er niet of nauwelijks door worden geraakt. Op nationaal niveau verliezen we door corona waarschijnlijk twee maal 4% van het BBP, er van uitgaande dat de pandemie na twee jaar onder controle is. Dat plaatst de Nederlandse economie qua BBP terug naar 2016. In dat jaar stond Nederland er al goed voor en dus is een dergelijke tijdelijke terugval niet direct een ramp.

Ook is de verwachting dat de economie er snel weer bovenop zal komen, zoals de groei in het relatief ‘open’ derde kwartaal van 2020 al liet zien. Het probleem is dat de lasten van de pandemie niet evenredig zijn verdeeld. Een specifieke en tijdelijke solidariteitsbelasting zou dan ook op zijn plaats zijn. De beroemde econoom en Nobelprijswinnaar Jan Tinbergen stelde immers al: van verdeling komt welvaart. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een tijdelijke verhoging van de vennootschapsbelasting, die ook het draagvlak vergroot om in een crisis bedrijven te hulp te schieten.

Voor individuen blijkt in deze crisis meer dan ooit hoezeer de afwezigheid van een wezenlijke belasting op vermogenswinsten tot grote onrechtvaardigheid leidt. Juist bij economische schokken zijn er grote sprongen in vermogen. In een rechtvaardige samenleving wordt deze vermogenstoename, net als looninkomen, belast. Dit is zowel vanuit het oogpunt van solidariteit en draagvlak als welbegrepen eigenbelang sterk aan te raden, omdat hierdoor wordt voorkomen dat er groepen ‘verliezers’ ontstaan, die niet makkelijk meer bij (kunnen) dragen aan de samenleving. Vergelijk in dat verband ook de effecten van ongeremde globalisering.

Het element van tijdelijkheid met betrekking tot de verhoging van de vennootschapsbelasting is essentieel voor het draagvlak en de legitimiteit van een dergelijke belastingmaatregel, evenals de wijze van in-ning, die niet verstorend moet zijn op het economische proces, maar wel voldoet aan de eis van risicodeling.

2. Inbouwen van verzekeringsmechanismen

De overheid kan een belangrijke rol spelen in het opvangen van schok-

ken. De automatisch oplopende uitgaven aan werkloosheidsuitkeringen in tijden van recessie zijn hiervan een voorbeeld. Macro-economisch zeggen we dat er een 'automatische stabilisator' is ontstaan: de overheid dempt zo de neergang van de economie en absorbeert daarmee neerwaartse risico's. Op individueel niveau speelt dit evenzeer, want het bestaan van werkloosheids- en bijstandsuitkeringen dempen de risico's waaraan mensen blootstaan. Zo ook de AOW als pensioenuitkering. Deze is niet onderhevig aan beleggingsrisico's, want zelfs als de beurzen onderuitgaan, blijft deze uitkering op peil. Ook in de gezondheidszorg speelt de overheid een belangrijke rol; private verzekeringen dekken slechts een klein deel van de totale uitgaven, het gros loopt via de overheidsbegroting.

Een idee dat aansluit bij de optimale risicodeling in de maatschappij is het beter koppelen van de structuur van overheidsinkomsten aan economische omstandigheden. Wie wordt 'automatisch' zwaarder belast? Dit klinkt abstract, want hoe kun je een lastenstructuur ontwerpen, waar de sterkeren impliciet de zwakkeren 'verzekeren'. Dit is geen herverdelingsmechanisme maar een verzekeringsmechanisme.

In discussies over het pensioenstelsel wordt wel eens geopperd dan jongeren het risico van ouderen zouden kunnen opvangen, waar dan een te ontvangen risicopremie tegenover staat. Dit is direct gerelateerd aan het 'Optimale risicodelingsprincipe', dat is genoemd bij de uitdagingen. In feite is dit ook het argument achter het gehele stelsel van sociale zekerheid.

Er kan ook meer ruimte voor private verzekeringsmechanismen worden gecreëerd, mits de mogelijke marktordeningsvragen in acht worden genomen. Een voorbeeld van het niet goed doordenken van marktordeningsvraagstukken is het woekerpolis-schandaal, dat vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw velen heeft benadeeld. Dit betrof de commerciële markt van pensioenproducten in de derde pijler van het pensioenstelsel. Door misleiding zijn hier miljoenen polissen verkocht met een kostenstructuur die onacceptabel bleek. Het product op zich – een flexibele mogelijkheid om zelf pensioen op te bouwen – leek zinvol, maar de grote afhankelijkheid van de tweede pijler, met

gedwongen opbouw via pensioenfondsen, kende weinig flexibiliteit.

3. Inzetten heffingen als sturingsmechanisme

De coronacrisis heeft aangetoond dat we de preventieve gezondheidszorg zwaar hebben verwaarloosd. Omdat er meer mensen zijn met onderliggend lijden, is de bevolking veel kwetsbaarder geworden voor een pandemie. In 2018 had bijna 60% van de mensen een of meer chronische ziekten en boven de 75 jaar zelfs meer dan 95%. Om dat tegen te gaan, zouden we, afgezien van reservecapaciteit in de zorg en het ontwikkelen van een universeel vaccin, een regulerende heffing op zout, vet en suiker – in combinatie dus – in kunnen zetten. De opbrengst hiervan mag niet worden gebruikt om de staatskas te spekken, maar moet worden ingezet om mensen met lagere inkomens te ontzien, om het bewegingsonderwijs en beweging in de publieke ruimte te stimuleren en ten behoeve van preventieve gezondheidszorg. Eenzelfde doel hebben heffingen gericht op duurzaamheid en klimaat, bijvoorbeeld een heffing op CO₂- en stikstofemissie.

Gezien de grote maatschappelijke kosten van gezondheid en van duurzaamheid- en klimaat-gerelateerde negatieve externe factoren (externaliteiten) is het zinvol om in internationale verdragen als *beginsel* op te nemen, dat er belastingen en heffingen moeten worden geïntroduceerd voor alle negatieve externe factoren, voor zover ze niet adequaat bestreden kunnen worden middels wetgeving. Dus niet alleen voor ongezonde voeding, stikstof en CO₂, maar ook heffingen op vliegtickets, die de oneerlijke concurrentie met alternatieve vervoersmiddelen kunnen herstellen, en de kosten van klimaat en milieuvervuiling in rekening brengen door middel van accijns op kerosine, belasting/heffingen op fijnstof, etc. Hier passen ook heffingen en belastingen op 'alle ellende in de internationale ketens' bij, zoals ontbossing, slavernij, uitbuiting, kinderarbeid, en aanslagen op de biodiversiteit.

Het probleem hierbij is een gebrek aan adequate informatie. Er moeten slagen worden gemaakt om aan het beginsel van beprijzing

van alle externaliteiten invulling te kunnen geven. Enigszins hoopgevend zijn een aantal gecoördineerde internationale initiatieven. In eigen land heeft bijvoorbeeld het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit onderzoek uit laten voeren naar de haalbaarheid en effectiviteit van het doorberekenen van de ware prijs op voedingsmiddelen. Dergelijke initiatieven zijn eerste stappen om te komen tot heffingen en belastingen op externaliteiten.

Het waar mogelijk verbinden van de besteding van de opbrengst van een bepaalde heffing aan het onderliggende doel, waarvoor die in het leven is geroepen, kan bijdragen aan draagvlak en rechtvaardigheid.

4. Financieren sociale domein via de markt

Meer doelgerichte instrumenten kunnen ook in het sociale domein passen. Een van de belangrijke potentiële spelers hierbij is de lokale overheid. Door decentralisatie van publieke taken hebben lokale overheden een grote verantwoordelijkheid gekregen, zonder daartoe adequate financiering te hebben ontvangen. Zo heeft de Rijksoverheid in 2015 in een grote decentralisatie-actie zowel WMO-zorg, jeugdhulp, participatie als schuldhelpverlening ‘overgedragen’ aan onze 352 gemeenten. Die waren daar niet alleen niet voor geëquipeerd, maar bovendien heeft het Rijk tegelijkertijd de budgetten met 15% à 25% gekort.

Er zijn op kleine schaal diverse nieuwe financieringsinstrumenten voor het sociale domein ontstaan, zoals *matchfunding*, revolverende fondsen en netwerksubsidies, die op veel grotere schaal ingezet zouden kunnen en moeten worden.

Een relatief nieuwe financieringsvorm is de Social Impact Bond, die in 2010 voor het eerst is geïntroduceerd in *Her Majesty's Prison Peterborough* in Engeland ten behoeve van het terugdringen van jeugd-recidivisme. De essentie is dat de initiatiefnemer, meestal een gemeente of provincie, maar soms ook een zorgverzekeraar, voor een sociaal project met heldere afrekenbare doelstellingen externe financiers vindt, die op *no-cure-no-pay* basis in het betreffende project investeren. Een voordeel is dat de overheid alleen nog maar geld investeert in

sociale projecten, wanneer die succesvol zijn en waarbij tegelijkertijd ook lange termijn doelstellingen worden gerealiseerd.

Deze aanpak is niet zonder gevaren. Zonder adequate marktordening is deze vorm van marktfinanciering riskant, te meer daar het gevaar bestaat dat alleen de makkelijke sociale problemen via externe financiering gaan lopen, waardoor sprake is van een soort *negatieve selectie*. Hoe dan ook, het model kan zeker voordelen hebben doordat de lokale betrokkenheid wordt vergroot en de risico's worden gedeeld.

5. Afschaffen of beperken van de omkeerregel bij pensioenen

In het huidig systeem is de pensioeninleg in eerste termijn belastingvrij, waarbij de belasting pas wordt geheven als het pensioen daadwerkelijk wordt uitgekeerd. Daardoor bestaat 30% à 40% van ons vermogen eigenlijk uit uitgestelde belasting. Dit heeft verschillende gevolgen. Allereerst treedt de overheid op als een soort voorfinancier – alsof het een hedgefonds is – met dito extra grote vermogens in pensioenfondsen. Daarnaast resulteert dit in een lagere belastingopbrengst, want de meeste mensen komen na hun pensionering in een lagere inkomensschaal terecht.

In 2013 heeft de Commissie Sociaal Economische Deskundigen van de SER laten zien hoe de lange balansen van Nederland, zoals de hierboven genoemde extra staatschuld, waar een extra groot pensioenvermogen tegenover staat, de Nederlandse economie extra volatiel maakt. In dit kader helpt het afschaffen van deze 'omkeerregel', evenals de eerdergenoemde wenselijke grotere rol voor een omslag in het pensioenstelsel en dus minder kapitaaldekking. Op onze gecumuleerde gemeenschappelijke 'nationale balans' verschijnen dan aan de activakant minder middelen in de pensioenfondsen en aan de passivakant een kleinere staatschuld.

6. Ouderen zwaarder belasten

Dit idee klinkt wellicht onvriendelijk, maar wij zien een onevenwicht-

tigheid in de wijze waarop de maatschappij betaalt voor overheids-uitgaven en dus de overheid financiert. De inkomstenbelastingtarieven – met inbegrip van premies – zijn lager voor gepensioneerden en bovendien kent Nederland nagenoeg geen belasting op vermogenswinsten. En vermogen zit nou eenmaal vooral bij ouderen. Dit is niet alleen ‘oneerlijk’ maar ook verstorend. De hogere inkomstenbelasting voor werkenden werkt remmend op de groei.

Er zit nog een andere rechtvaardigheid in een hogere belasting voor ouderen. In de laatste levensfase doen oudere mensen een hoog beroep op de gezondheidszorg, terwijl de zorg voor een belangrijk deel direct uit de belasting wordt gefinancierd. Een belasting op bezit, zoals grond en vastgoed, is überhaupt minder verstorend.

De demografische problematiek met steeds meer ouderen heeft deze kwestie nijpender gemaakt. Wat wel iets helpt is dat wij, in tegenstelling tot veel andere landen, niet exclusief sturen op een omslagstelsel. In de ons omringende landen drukken pensioenen bijna geheel op de overheidsbegroting. Onze kapitaaldekking op zichzelf maakt de druk niet veel minder, want het aantal werkenden in verhouding tot het aantal gepensioneerden blijft immers cruciaal.

Wat wel helpt is de grote en groeiende netto vermogenspositie van Nederland ten opzichte van het buitenland. Nederlanders hebben een relatief hoog saldo op de lopende rekening en dit vertaalt zich in de groeiende netto vermogenspositie. Voor de liefhebbers: het gedeeltelijk met de hoge pensioenbesparingen samenvallende binnenlandse spaaroverschot vertaalt zich in een positief saldo lopende rekening. Het grote voordeel van de buitenlandse vermogenspositie is dat Nederland het buitenland kan laten werken voor onze pensioengerechtigden. Dus de veroudering kan deels worden opgevangen uit buitenlandse revenuen. Men kan zich ook afvragen of de mate waarin we via kapitaaldekking in ons pensioen voorzien niet is doorgeslagen. Een grotere rol voor omslag ligt dan ook voor de hand.

Het is hoe dan ook belangrijk om nu al over deze problematiek na te denken en erop te anticiperen. Van belang is om de beperktere capaciteit voor productie en groei niet door het type heffing negatief te laten

beïnvloeden. Het voorstel om gepensioneerden zwaarder te belasten, zien wij als congruent met de eerdergenoemde dimensies.

7. Winst progressief belasten en renteaftrek bedrijven afschaffen

Wij leven in een wereld, die in toenemende mate ‘mobiel’ is, met vele grensoverschrijdende transacties en ondernemingen, die hun activiteiten kunnen verplaatsen. Daarmee komt de nationale belastinggrondslag onder druk te staan. Deels in het verlengde hiervan zien wij de toenemende marktmacht van grote ondernemingen. Progressieve winstbelasting heeft als doel om overwinsten hoger te belasten en machtsconcentratie te ontmoedigen. Het geeft daarmee ook een stimulans aan startende en kleinere ondernemingen.

Het afschaffen van renteaftrek voor bedrijven is in de basis evident, omdat er geen economische argumenten zijn om eigen en vreemd vermogen fiscaal verschillend te behandelen. Renteaftrek voor de vennootschapsbelasting is in essentie een prikkel tot financiering met vreemd vermogen. Het vermindert de belastinggrondslag en zorgt bovendien voor minder weerbaarheid bij bedrijven en banken; eigen vermogen kan juist risico’s opvangen.

Teamtrekkers en teamleden

Arnoud Boot, Casper de Vries, Barbara Baarsma, Kees Cools

4. SAMEN GEZOND LEVEN

Team Gezondheid

“Van Gezondheidszorg naar Welzijn en Gezondheid. We moeten ons denken en redeneren over gezondheidszorg fundamenteel herinrichten. Gezondheid is veel meer dan fysieke gezondheid. En gezondheid is heel persoonlijk. We moeten dus veel meer denken vanuit het individu – wat heeft hij of zij nodig? – en vanuit het veel bredere begrip welzijn, naast fysieke ook geestelijke en sociale gezondheid.”

‘De zorg’ bestaat niet en is als geheel niet scherp af te bakenen. Ook onderwijs, werk, leefomgeving en sport zijn belangrijke bepalende factoren, die het welzijn van mensen beïnvloeden. Een bredere benadering van de zorg, die wij elkaar willen bieden met ook veel meer aandacht voor preventie is dus zeer gewenst.

Er is volgens ons een nieuwe aanpak nodig voor de toekomst van de gezondheid van individuen en groepen van individuen in de Nederlandse samenleving. Ook is er een nieuwe aanpak nodig voor de zorg, die daarvoor nodig is, vanuit het perspectief: *wat willen mensen, wat kunnen zij zelf en wat hebben zij dan aan zorg nodig?* Wij kiezen er bewust voor om vanuit de zorgvraag naar het aanbod te kijken als *health care* (zorg voor gezondheid) en niet vanuit het aanbod naar de vraag als *healthcare* (gezondheidszorg).

Het Nederlandse zorgsysteem wordt in veel landen in de wereld als goed voorbeeld gezien. De kwaliteit en de bereikbaarheid van de zorg zijn van een hoog niveau en de kosten, die daar tegenover staan, zijn redelijk. Dat willen wij allemaal graag zo houden. Maar er zijn ook veel bedreigingen voor het huidige systeem, zoals vergrijzing, kostenverhogingen, overbehandeling, overregulering en complexiteit. Het is

daarom verstandig om nu te kijken naar noodzakelijke en gewenste veranderingen en verbeteringen. Als wij niet tijdig een nieuwe weg inslaan kunnen we onmogelijk het huidige niveau van zorg in stand houden en/of maken de zorgkosten een steeds groter deel uit van onze nationaal budget

De zorg vormt een belangrijk onderdeel van ons collectieve beleid, zowel qua effecten als qua kosten. Op het gebied van gezondheid en zorg spelen er meerdere problemen, zoals de immer stijgende zorgkosten, die volgens huidige ramingen in 2030 zullen groeien met € 35 miljard ten opzichte de huidige basis van rond de € 100 miljard, ofwel ruim € 6.000 per inwoner. Hiermee is de zorg samen met sociale zekerheid de grootste uitgavenpost op de Rijksbegroting. Het oplossen van dit probleem is complex door het grote aantal financieringswegen dat de Nederlandse zorg rijk is. Ook op zorgaanbod-, organisatie- en regelgeving-niveau is de zorg een lappendeken met veel verschillende belangen.

Verder zien we diverse technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, die enerzijds de zorgvraag doen groeien of veranderen, en anderzijds het zorgaanbod verrijken, maar ook duurder maken. Er zijn al vele initiatieven en visies, zoals de verschuiving ‘van Ziekte & Zorg naar Gezondheid & Gedrag’, Positieve Gezondheid en Value Based Healthcare, die oplossingen aandragen voor de genoemde uitdagingen. Op dit moment biedt het Nederlandse zorgsysteem echter niet de structuur om dergelijke oplossingen daadwerkelijk op voldoende schaal in de praktijk te brengen.

Er komen nog steeds nieuwe technieken en behandelingen onder de veelbelovende typering van ‘*personalised medicine*’. Persoonlijk is in alle bedrijfstakken duurder, ook in de zorg. Daarom is er een grens gesteld van maximaal € 80.000 voor een extra jaar in goede gezondheid. Deze grens blijkt in de praktijk echter moeilijk te handhaven, zoals bij de ziekte van Pompe. Dure geneesmiddelen maken inmiddels 10% van de ziekenhuiskosten uit en het overheidsbeleid heeft hier nog geen vat op gekregen.

De vergrijzing heeft de afgelopen jaren slechts 1% van de absolute

stijging van ruim 3% van de zorgkosten per jaar veroorzaakt. Vooruitkijkend zal de vergrijzing snellere stijgingen tot gevolg hebben, omdat veruit de meeste zorgkosten in de laatste drie levensjaren worden gemaakt. Het aantal Nederlanders boven de 65 jaar zal in 2030 toenemen tot ruim 4 miljoen.

De betaalbaarheid van de zorg zet een rem op de ruimte voor andere investeringen, zoals in onderwijs, veiligheid, leefomgeving en natuur bijvoorbeeld. Het gevolg van de geschetste situatie en ontwikkelingen is een toenemende druk op de maatschappelijke missie, hieronder in vier beleidstermen geformuleerd:

- Betaalbaarheid: de zorg eet onze portemonnee leeg.
- Toegankelijkheid: de vraag overstijgt de capaciteit en dus zijn er wachttijden met vervolgschade.
- Kwaliteit: op zichzelf is de zorg erg goed met weinig tuchtmaatregelen, maar de werkdruk zal zijn tol eisen.
- Welzijn: gemiddeld neemt de absolute levensverwachting zonder beperkingen en in goed ervaren gezondheid toe, maar de verschillen tussen bevolkingsgroepen blijven groot.

De betaalbaarheid lijkt de komende jaren de bepalende factor te blijven. De heersende beleidsrichting blijft gefocust op het vinden van manieren om de productiegroei en de kosten te beperken. Er zal gevraagd worden om meer regionale coördinatie en dus optimalisatie van benutting. Het is denkbaar dat de zorgverzekeraars weer regionale ziekenfondsen worden. Ook de wens om alle specialisten in loondienst te hebben, blijft spelen. Dit verandert echter niets aan de oorzaken van de groei van zorgvraag, productie en kosten.

Eerdere ervaringen hebben geleerd dat een volledige, plotselinge systeemverandering niet goed werkt. Het probleem van een geleidelijke verandering is echter dat er vaak niet structureel naar 'het systeem' wordt gekeken. Uit iedere analyse van de Nederlandse zorgsector blijkt dat de zorg voornamelijk vanuit de aanbodkant wordt benaderd en dat de nadruk op zorg ligt en niet op welzijn en gezondheid. Het gevolg is dat de gezondheid en het welzijn van de gemeenschap de

sluitpost in plaats van het doel dreigt te worden.

Bij alle denkbare veranderingen in de structuur van de zorg is er in ieder geval één karakteristiek, naast de kwaliteit en toewijding van het medisch personeel, die wij graag bestendig willen zien: de kleinschaligheid. Dit is een eerste voorwaarde om te kunnen voorzien in de persoonlijke behoeftes van de zorgvrager.

Ondanks de vele initiatieven binnen de zorg blijft de belangrijkste beleidsrichting voorlopig om de productiegroei en de kosten in de zorg te beperken door een grote mate van controle van het aanbod. Een van de gevolgen hiervan is dat het zorgstelsel van complex naar 'buitengewoon complex' is gegaan, waardoor samenwerkingen en nieuwe initiatieven bemoeilijkt worden.

In hun pogingen om de kosten te beheersen, proberen de zorgverzekeraars om grotere ziekenhuizen met geconcentreerde specialismen en grotere huisartsen-zorggroepen af te dwingen. Dit werkt uiteindelijk averechts, doordat meer inspanning moet worden geleverd voor coördinatie en controle en nieuwe initiatieven in de kiem worden gesmoord. Hierdoor zal deze concentratie uiteindelijk alleen maar zorgen voor hogere kosten, minder efficiency en minder service en daarmee kwalitatief mindere zorg, zoals dat eerder ook bij de concentraties van scholen en gemeenten is gebeurd.

Het welzijn van de gemeenschap, van ieder persoon, is dan ook de beste invalshoek voor een vernieuwd Gezondheid Zorg Systeem, ofwel de *trias societatis*, die bestaat uit overheid, markt én gemeenschap. In deze opzet heeft elk van de drie partijen zijn rol en verantwoordelijkheid, maar wordt het verschil ten opzichte van de huidige benadering gemaakt door een veel grotere rol voor de gemeenschap – in de vorm van familie, buurt en regio – en kijken overheid en markt niet alleen meer naar elkaar.

De markt en de overheid zullen zich meer op de gemeenschap moeten richten in plaats van op elkaar. Daarbij zal de gemeenschap, de burger, zelf meer verantwoordelijkheid en regie in handen moeten en willen nemen.

UITDAGINGEN

Tegen de achtergrond van bovengenoemde ontwikkelingen zien wij een viertal specifieke uitdagingen voor de komende 20 à 30 jaar:

- Van ziekenzorg naar zorg voor gezondheid
- Van instellingenzorg naar thuiszorg
- Van analoge zorg naar digitale zorg
- Bemensen

1. Van ziekenzorg naar zorg voor gezondheid

Het gehele thema rond zorg, zorgaanbod en financiering is zeer gefragmenteerd langs verschillende lijnen, zoals ziektebeelden, fase in het zorgproces, leeftijdsgroepen, belangenverenigingen en organisatievormen. Elk van deze lijnen kent weer talloze verdere opdelingen. Daartegenover staat een overheid als wetgever en toezichthouder, die op haar beurt in talloze componenten is opgebroken.

De zorg is in al deze indelingen voornamelijk aanbod-gestructureerd, -georganiseerd, -gefinancierd en -gereguleerd, en niet naar bevolkings- of leeftijdsgroep. En er zijn veel belangen en daarmee organisaties, die zich met het beleid en de budgetten van de zorg bemoeien, met de zorgconsument als grote afwezige.

Patiëntenverenigingen zijn ingericht op het onderzoeken en ontwikkelen van adequate nieuwe behandelingen van een bepaalde ziekte met daarvoor geworven donaties. Er is geen krachtige organisatie die zich sterk maakt voor betere gezondheid, uitkomsten en rendement van zorg. Ook de landelijke politieke partijen richten zich op het budget, de organisatie en de kwaliteit van zorgaanbod.

De uitdaging is tweërlei: hoe kunnen we al deze spelers zich meer laten richten op de echte behoeften van de zorgvragers en hoe kunnen we de zorgvragers – dus wij als burgers – aansporen tot een veel actievere eigen rol in de bevordering van hun gezondheid en daarmee hun welzijn

2. Van instellingenzorg naar thuiszorg

Patiënten en artsen willen het beste wat de zorg kan bieden. Dit voorkomt verwijten en claims dat er te weinig is gedaan, het is veiliger om ‘toch maar’ iets te doen of in ieder geval te proberen. Daar dringen patiënten en hun familie ook op aan. Er is een grijs gebied tussen wat nodig, voldoende en goed is. Er staat geen straf op te veel zorg, tenzij de patiënt helemaal geen zorg nodig had, dat is fraude. De zorgsector is in al haar geledingen gericht op de groei van eigen productie en inkomen. Meer doen voor de patiënten is op zich een nobel streven, alleen wordt er daardoor soms meer gedaan dan nodig is.

De vergrijzing betekent dat de beschikbaarheid van potentiële mantelzorgers per oudere de komende jaren een factor twee kleiner wordt. Volgens ramingen van het SCP van vijftien potentiële mantelzorgers per oudere in 2019 tot zes in 2039. Over ‘voltooid leven’ wordt al langer gedebatteerd, maar vooralsnog aan de zorg overgelaten. De ‘pil van Drion’ is als concept nog niet geaccepteerd en dus nog niet ontwikkeld.

Desondanks moet het mogelijk zijn en zelfs ook economisch aantrekkelijk om de ‘zorg’ veel meer uit de instellingen te halen en naar een ‘thuis’ omgeving te brengen. Veel diagnostiek en behandelingen kunnen met behulp van moderne technologie thuis plaats vinden. Zorgvragers kunnen er ook voor gaan kiezen minder zorg te willen ontvangen. Het idee van Positieve Gezondheid laat zien dat conservatief behandelen tot meer welzijn kan leiden.

De mogelijke toepassingen en verwachtingen van eHealth in de vorm van online informatie, communicatie en interventies, zelftesten, sensortechnologie, robotica en apps zijn groot. De coronapandemie bewijst dat als het moet, het ook kan. De structurele bekostiging hiervan is vooralsnog onduidelijk. Ter vervanging van bestaande behandelingen verlaagt eHealth binnen het huidige financieringsmodel de zorgopbrengst voor zorgorganisaties. Als het gaat om nieuwe behandelingen verhogen zij de zorgverzekeringskosten. En als particuliere aanschaf is dit alleen bereikbaar voor burgers die het kunnen betalen, waardoor de tweedeling zal toenemen.

De individuele zorgverzekeraars zijn vooral gericht op het afremmen van de zorgkostengroei om hun premies laag te houden. Zij achten zichzelf niet of nauwelijks in staat om te sturen en werkelijk te differentiëren in kwaliteit.

3. Van analoge naar digitale zorg

Ontwikkelingen in de informatietechnologie hebben een toenemende invloed op diagnostiek en behandeling van kwalen, maar ook op het bijhouden en bevorderen van eigen gezondheid. Het elektronisch patiëntendossier (EPD), waar de overheid jaren geleden al honderden miljoenen in geïnvesteerd heeft, is landelijk nooit van de grond gekomen door een gebrek aan echte wil tot samenwerken en obstakels rond het uiterst gevoelige en vaak onbegrepen thema van privacy.

In plaats daarvan hebben vooraanstaande gezondheidszorginstellingen zelf initiatieven ontwikkeld om het hele proces van diagnostiek en behandeling te verbeteren en te vereenvoudigen en tegelijkertijd dubbele onderzoeken, zoals bijvoorbeeld bloedonderzoek, CT-scan en MRI, te voorkomen.

De beschikbare mogelijkheden in de digitale zorg worden nog maar beperkt benut. Daarnaast vindt er allerlei veelbelovend onderzoek plaats, bijvoorbeeld aan de Technische Universiteit Delft, waar met integrale inzet van informatietechnologie in al zijn vormen wordt geëxperimenteerd. Een veelgehoorde klacht van patiënten is bijvoorbeeld dat de behandelaar tijdens het consult 60% van de tijd op zijn computerscherm zit te kijken in plaats van naar de patiënt. In deze experimenten wordt de spreekkamer weer een echte 'spreek' kamer en worden vrijwel alle fysieke handelingen, inclusief het tentatief vertalen van symptomen in diagnostische conclusies, overgenomen door geavanceerde apparatuur.

4. Bemensen

De gehele werkgelegenheid in de sector zorg en welzijn van meer dan

1,4 miljoen, deels parttime, medewerkers, voornamelijk verpleegkundigen, assistenten en ondersteuners, is volgens het CBS geconcentreerd in ruim 1.800 zorgorganisaties. Verpleging, verzorging en thuiszorg vormen binnen dit totaal de grootste groep met ruim 400.000 medewerkers. Alle ziekenhuizen, inclusief de universitaire ziekenhuizen, vormen de op één na grootste groep met ruim 250.000 werknemers, waarvan meer dan 70% vrouw.

Afhankelijk van de onderzochte bronnen zijn er de komende jaren minimaal 100.000 extra verpleegkundigen nodig, maar door de oplopende werkdruk nemen het verloop van zorgpersoneel en het ziekteverzuim juist toe. Tekorten, een hoge werkdruk en uitval versterken elkaar. Tijdens de coronapandemie bleek deskundige verpleging de beperkende factor. Voor artsen geldt dat niet. Echte artsentekorten zijn er alleen in de gespecialiseerde sectoren binnen de GGZ, zoals ouderen-, bedrijfs- en jeugdgeneeskunde.

Het voldoen aan de grote vraag naar verpleegkundigen blijft een bijzondere uitdaging. Er wordt wel eens gesuggereerd om deze tekorten uit het – al of niet verre – buitenland aan te vullen. Mede gezien eerdere ervaringen met tekorten aan werknemers in andere sectoren, lijkt ons dit voor alle betrokkenen inclusief de buitenlanders een zeer onwelkome oplossing. Een land kan en mag niet structureel afhankelijk zijn van werknemers ‘van buiten’.

IDEEËN

Vrij vertaald naar Einstein: ‘Als je blijft doen wat je deed, blijf je krijgen wat je kreeg’. Het gaat bij verduurzaming van de zorg om het proces van het op gang brengen en houden van de besproken transities om daarmee structurele verbetering van resultaat en rendement voor de gemeenschap te bereiken. Hoe realiseren we Meer van wat Wel kan en al werkt?

In het navolgende leggen wij een aantal vérreikende voorstellen voor mogelijke acties gericht op het invulling geven aan de uitdagingen voor. Voor sommige mensen zullen deze ideeën verfrissend klinken. Anderen zullen echter schrikken van zo veel verandering. De primaire rol van

deze ideeën is dan ook niet om een overtuigend betoog ter verdediging van het idee te voeren, maar veeleer om het veelal toch wat vastgelopen denken over onze zorg en welzijn nieuwe impulsen te geven.

1. Gezond gedrag bevorderen

Gezondheid en welzijn beginnen vaak bij het eigen gedrag: gezond eten, gematigd gebruiken en vooral veel bewegen. Gezond eten en gematigd gebruiken staan al lang op de nationale agenda, maar helaas met beperkt succes. Recent is er een beweging op gang gekomen om, ook na de coronacrisis, beweging tot een nationale uitdaging te benoemen. Het doel is dat iedereen in beweging komt én blijft. Dit heeft vele voordelen: beweging levert een grote bijdrage aan vitaliteit, vermindert het beroep op de gezondheidszorg, mits we niet allemaal topsport willen bedrijven, en lopen of fietsen zijn gezond en goed voor het milieu. Bewegen in groeps- of clubverband is daarnaast een belangrijk sociaal bindmiddel.

Bewegen begint al jong en we pleiten dan ook voor meer aandacht voor lichamelijke oefening op scholen. Als aanvulling moet er in school- en sportkantine een gezond(er) aanbod komen. Belemmer ook het halen en brengen van kinderen met de auto en zorg dat dat in principe op de fiets of lopend kan.

Gemeenten moeten sportvoorzieningen voor iedereen stimuleren, waarbij (jonge) kinderen geen of slechts een lage contributie hoeven te betalen. Als gemeentes moeten kiezen, dan kunnen ze beter meer investeren in sportfaciliteiten dan in buurthuizen. Bij beiden lopen vrijwilligers rond en vindt veel sociale interactie plaats, maar de sportvoorzieningen leveren daar bovenop veel gezondheidswinst.

Zorgen dat mensen meer gaan bewegen is een kwestie van lange adem, maar is heel goed mogelijk in (veel) kleine stapjes.

2. Vereenvoudigen financieringsstructuren

De gemeenschap – de burgers – financiert via verschillende systemen

de ruim € 100 miljard aan zorgkosten uiteindelijk vrijwel helemaal zelf. De aanvullende verzekeringen, directe vergoedingen, de Wet Langdurige Zorg, de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten, inkomstenbelasting en de helft van de wettelijke zorgverzekering betalen burgers rechtstreeks.

Indirect komt de andere helft van de basiszorgverzekering via werkgevers uit de loonruimte, wat bijdraagt aan de – terecht – klacht van werknemers dat ze er netto niet op vooruit zijn gegaan de afgelopen jaren. Het betekent ook dat volgens eerdere Rijksbegrotingen 25% van een modaal gezinsinkomen van € 34.000 op gaat aan zorg. Hierbij gaat het alleen om zorgverzekerings-/WLZ-premies. De totale zorg kost ons gemiddeld ruim € 6.000 per persoon per jaar, ofwel ruim € 24.000 voor een gezin van vier personen. Met de zorgtoeslag wordt dit bedrag voor lagere inkomens deels gecompenseerd.

Een globaal overzicht van de voornaamste financieringsbronnen in miljarden euro's ziet er in ons land als volgt uit:

• Wettelijke zorgverzekering	44
• Overheid	18
• AWBZ/WLZ	18
• Bijdragen Eigen Risico	11
• Aanvullende zorgverzekering	5
• Overig	2

Voor de aanbieders betekenen deze verschillende stromen ook verschillende contractpartijen, onderhandelingen en afspraken. In de gezondheidszorg worden de stromen van basisverzekering, aanvullende verzekering en eigen betalingen gekanaliseerd via zo'n tien zorgverzekeraars met tien zorgcontracten en dito budgetplafonds, soms per zorgsoort. Overschrijding is volledig voor rekening en risico van de zorgaanbieder, onderschrijding ook.

Aanbieders van Geestelijke Gezondheidszorg of Verpleging, Verzorging en Thuiszorg moeten hun begroting en kosten dekkend krijgen uit drie verschillende stromen, die ieder hun eigen contractpartijen hebben: gemeentes, zorgkantoren en dezelfde tien zorgverzekeraars.

Als zij enige omvang hebben, komt dit neer op tientallen partijen en contracten met ieder een eigen beleid, prijzen en prioriteiten. Dit leidt tot veel overhead en onzekerheid, ook voor vast personeel. Aangezien het beschikbare budget bij een partij wordt aanbesteed, vinden ZZP'ers over het algemeen makkelijk een (andere) werkgever. Dit heeft tot gevolg dat zorgverleners vaak wisselen, wat negatieve consequenties voor de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de individuele patiënt tot gevolg heeft.

Ook betekent de overlap van financieringen met ieder een eigen 'budgetplafond' dat er discussie zal zijn over welke financiering geldt voor elke zorgactiviteit van de zorgaanbieder. Uiteindelijk komen die activiteiten en financieringen bij één patiënt bij elkaar om samen één resultaat te realiseren: behoud of herstel van gezondheid en zelfstandigheid. Aangezien iedere financiering een ander deel van die activiteiten betaalt, is geen van allen eindverantwoordelijk voor het resultaat. Dit wordt ook niet gemeten.

Het is niet aan ons om in dit kader een specifiek voorstel tot aanpassing van de structuren te ontwikkelen, maar de noodzaak om daar snel aan te beginnen is evident.

3. Zorgverleners belonen naar resultaat

Alle zorg zou zich moeten richten op een vitale populatie. Hierbij betekent vitaliteit niet zoveel mogelijk behandelingen, maar zaken die het welzijn bevorderen:

- Functioneel: kun je je goed bewegen, zonder pijn?
- Sociaal: kun je deelnemen aan het maatschappelijk verkeer?
- Ondersteuning: heb je toegang tot gewenste maatschappelijke zorg?

Dit is een onderwerp, dat zich het beste naar regio/gebied laat benaderen, omdat fysieke en sociale condities in een bepaald gebied vaak samenhang hebben. Er zijn vanuit het CBS en andere bronnen populatiegegevens beschikbaar, die aangeven hoe de volksgezondheid in bredere zin – welzijn – in een bepaald gebied is. Op basis van deze

gegevens kan gestuurd worden op bovenstaande doelen.

Huisartsen en ziekenhuizen in een bepaald gebied ontvangen een vaste vergoeding per inwoner voor de beschikbaarheid en toegankelijkheid van zorg. Slechts voor een beperkt aantal dure en specialisatiebehandelingen worden aparte vergoedingen verstrekt. Daarmee wordt de zorg weer meer onderdeel van de gemeenschap. Deze mengvorm bestaat al deels in Nederland in de vorm van de huisartsfinanciering, maar ook daar is nog steeds een aanzienlijk aandeel van de vergoeding gebaseerd op de uitgevoerde verrichtingen. Bij een deel van de huisartsen is al één totaaltarief mogelijk. De invoering kan stapsgewijs, zodat langzamerhand steeds meer financieringsvormen in één vergoedingensysteem worden samengebracht.

Het verschil met een systeem zoals de National Health Service in Engeland is bijvoorbeeld dat in dit voorstel duidelijke prestatie-indicatoren komen voor het welzijn van de gemeenschap in een bepaald gebied. Er moeten daartoe afspraken komen tussen financiers, zoals verzekeraars en gemeentes en zorgverleners.

Een innovatiestrategie, die ook het Ministerie van vws blijkaar aanspreekt, is om op regionaal niveau afspraken te maken over de verbeteringen die nodig zijn en die daarna per zorginstelling en/of zorgverlener te implementeren. Zorgverleners en zorgverlener moeten eerst de randvoorwaarden invullen om een innovatieprogramma tot een succes te maken.

Nu bestaat de vergoeding die een huisarts ontvangt veelal uit inschrijftarieven en een vergoeding voor de geleverde zorg per verrichting. Op basis daarvan declareert een huisarts bij de zorgverzekeraar de volgende onderdelen:

- Inschrijftarief: een vast bedrag per kwartaal voor iedere patiënt die in de praktijk staat ingeschreven.
- Consulten, telefonische consulten en visites per geval.
- Afzonderlijke behandelingen, zoals chirurgische ingrepen, per geval.

Het kan ook anders, namelijk met een totaaltarief, zoals bij de organi-

satie 'Arts en Zorg':

Dit totaaltarief is met alle zorgverzekeraars overeengekomen. Zo hoeft de huisarts niet elke losse verrichting te declareren, waardoor zowel huisarts als zorgverzekeraar minder tijd kwijt zijn aan de administratie. Het gaat daarbij om een vast bedrag per kwartaal dat 'Arts en Zorg' van de verzekeraars ontvangt voor alle ingeschreven patiënten, die bij deze verzekeraars verzekerd zijn. Een deel van dit zogenaamde all-in tarief is bedoeld om de zorg in de huisartsenpraktijk verder te verbeteren en te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het aanbieden van nieuwe onlinediensten.

4. Experimenteren met belonen van toegevoegde waarde

Zorgverleners worden beloond voor hun inzet voor de gezondheid en het welzijn van de gemeenschap, de burger. Dit brengt de paradox met zich mee dat een gezondere patiëntenpopulatie minder inkomsten betekent, terwijl preventie en minder behandelen niet lonen. Deze blemmerende prikkels kunnen worden doorbroken door middel van andere contractvormen, die gezondheid en innovatie belonen.

Het idee van *Value Based Health Care* (VBHC) werd in de Verenigde Staten geïntroduceerd. Hoewel de gezondheidszorg in de Verenigde Staten in totaliteit ver achterloopt bij die van Nederland verdient dit concept meer aandacht. Kortgezegd richt VBHC zich op het belonen van de zorgvuldig gemeten daadwerkelijke gezondheidswinst van de zorg. Deze paradigmaverandering zou het uitgangspunt van gedetailleerd vastgelegde zorgproducten kunnen zijn, regelgeving en tarieven weg kunnen nemen en zorgprofessionals en andere betrokkenen de ruimte kunnen geven om toe te werken naar de grootst mogelijke gezondheidswinst binnen het beschikbare budget.

Naast toegang tot benodigde gezondheidsgegevens, vraagt deze aanpak om nieuwe contracten die gezondheidswaarde belonen. Hierbij geldt geen *one size fits all*. Er zijn wereldwijd al meerdere van dit soort contractvormen ontwikkeld, die wachten op implementatie en opschaling. We beschrijven er hier achtereenvolgens een paar.

Shared Savings

Het verschil tussen de verwachte kostengroei en de realisatie wordt gedeeld tussen de zorgbetalers en de zorgaanbieders. Op die manier wordt de gezondheidswinst, bijvoorbeeld door preventie, beloond. Dit uitgangspunt is de motor achter bijvoorbeeld *Gesundes Kinzigtal* in Duitsland en het ziekenfonds van Massachusetts (BCBS), dat meer dan 90% van haar zorg in dergelijke contracten hebben gegoten. BCBS toont een groei van zorgkosten en -premies die minder snel stijgen dan de groei van de economie, een unicum in de wereld.

In Nederland zijn er sinds 2015 diverse *shared savings* contracten gestart, bijvoorbeeld in Nijkerk en Nieuwegein, die echter nog niet zijn opgeschaald. De hieronder besproken gedeeltelijke en globale populatiebesteding kunnen soms hand in hand gaan met *shared savings*.

Bundelbesteding

Integrale besteding, één bedrag voor een heel zorgtraject, stimuleert samenwerking en reductie van vermijdbare zorg, zoals bijvoorbeeld complicaties. Geboortezorg is hier een goed voorbeeld van, want integraal werken kan zwangerschapsvergiftigingen en spoedkeizersneden voorkomen. In 2017 is in zes regio's in Nederland de integrale besteding van de geboortezorg gestart. Ook zijn Zilveren Kruis en een netwerk van zorgaanbieders een bundelbesteding overeengekomen voor patiënten met een herseninfarct. Deze besteding dekt de acute fase direct na een herseninfarct evenals de revalidatie.

Gedeeltelijke populatiebesteding

Het gehele budget voor een bepaald ziektebeeld wordt 'lumpsum' uitbesteed aan een zorgorganisatie. In Nederland heeft Zilveren Kruis dit model verkend met drie grote ziekenhuizen voor de behandeling van bepaalde kankersoorten en hartrevalidatie. In de VS wordt populatiebesteding toegepast voor kwetsbare ouderen in PACE-programma's voor hele wijken en buurten. Ook zeldzamere complexe ziekten, zoals Parkinson, zijn geschikt voor een dergelijk contract. Parkinsonnet van Bas Bloem is hier geknipt voor, maar is op dit moment

voor financiering afhankelijk van het buitenland. Hier ligt dus een kans voor Nederland.

Nieuwe vormen van betalen voor gezondheid

De *Accountable Care Organization* (ACO) is in de VS een populair betaal- en organisatiemodel, dat in het begin van het vorig decennium in zwang raakte. ACO's zijn netwerken van zorgaanbieders die gezamenlijk budgettaire en klinische verantwoordelijkheid dragen voor een bepaalde, vaak geografisch en door de zorgverzekeraar afgebakende, populatie.

Er bestaan private (commerciële) en publieke ACO's. Een voorbeeld van een commercieel ACO-programma is het *Alternative Quality Contract* (AQC), waarin de eerdergenoemde zorgverzekeraar BCBS budget- en kwaliteitsafspraken maakt met groepen zorgaanbieders. Vernieuwend aan deze constructie was dat het een vijfjarenafpraak betrof, waarin afspraken werden gemaakt over kwaliteit en daaraan gekoppelde financiële bonussen. Het budget dat toegekend wordt aan de groepen dekt het totale zorgcontinuüm voor de verzekerden van BCBS. Een evaluatie na vier jaar toonde aan dat het programma leidde tot een vermindering van uitgaven en een verbetering van kwaliteit.

Effect en invoering

Het belonen van de toegevoegde waarde van zorg ondersteunt het doel om de aandacht te verleggen naar de burger; weg van de zorgverlener, overheid of verzekeraar. Innovatieve contracten, gekoppeld aan meetbare gezondheidswinst, faciliteren de juiste behandeling voor de individuele patiënt, zetten in op preventie voor lange termijn gezondheid van de populatie en ontwikkeling van innovatieve behandelingen en zorgorganisaties.

Naast de juiste beleidscontext vragen nieuwe contractvormen om inzet van verleners én betalers van zorg. De genoemde voorbeelden binnen en buiten Nederland laten zien dat er al veel mogelijk is, wanneer betrokkenen bereid zijn om over het paradigma van de bekos-

tiging per zorgproduct en behandeling in plaats van waardering van gezondheid heen te stappen. Het voorbeeld van het Duitse *Gesundes Kinzigtal* laat zien dat vanuit regionale samenwerking beginnen met een ziektebeeld of populatie een succesvolle aanpak is.

5. Zorgzame gemeenschappen bouwen

Laten we Nederland het eerste land ter wereld maken met een dekend netwerk van zorgzame gemeenschappen. Burgercollectieven, opererend onder namen als zorgcoöperaties, stadsdorpen, zorgzame dorpen en noabertzorgpunten, nemen daarbij de verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid in hun dorp of (stads)wijk, door diensten rond ondersteuning, welzijn, zorg en wonen te organiseren. Deze beweging, die in ons land inmiddels uit ongeveer 1.500 burgercollectieven bestaat, bloeit zowel in steden als in dorpen. Hiervoor zou je de term *nuldelijnszorg* kunnen gebruiken.

Samen met lokale professionals kunnen burgerinitiatieven mensen ‘verleiden’ tot gezond gedrag en werken aan een gezonde leefomgeving. Deze beweging is van grote toegevoegde waarde, niet alleen voor de burgers die erbij betrokken zijn, maar ook in de transitie naar een duurzaam zorgstelsel. Vitaliteit ontstaat als mensen betrokken zijn bij hun leefomgeving en zingeving ervaren omdat ze daar – wellicht ondanks pensioen of werkloosheid – een positieve bijdrage aan kunnen leveren. Zo snijdt het mes aan twee kanten.

Vanuit de overtuiging dat deze beweging fundamenteel nodig is om het samen leven te versterken, verdient hij de ruimte om zich volop te kunnen ontwikkelen. Dat vraagt een grote inzet van de bewoners zelf en tegelijkertijd een open, ondersteunende houding van de systeemwereld.

Beoogd effect

Veel ondersteuning kan prima door vrijwilligers en mantelzorgers worden geboden. Zeker als deze in een vroeg stadium plaatsvindt. Professionele zorg en ondersteuning is dan aanvullend. Naar ver-

wachting leidt dit zowel tot hogere kwaliteit van de zorg als tot substantieel lagere kosten.

Hoe in te voeren?

De vele honderden initiatieven die er al zijn kunnen als basis dienen. Door eerst op tien, daarna op vijftig en vervolgens op vijfhonderd plekken dit soort initiatieven de ruimte en middelen te geven om door te groeien naar volwassen zorgcoöperaties met een structurele positie en financiering, wordt een vliegwiel gecreëerd, waardoor steeds meer initiatieven ontstaan. Hierbij kunnen instrumenten worden ingezet, zoals het uitdaagrecht, *social impact bonds* en *shared savings* contracten.

In wijken waar de basis voor samenredzaamheid ontbreekt, kan parallel worden gewerkt aan ontwikkeling van de gemeenschap. De ervaring leert dat een sociale basis er op termijn vanzelf toe leidt dat burgers opstaan en de regie nemen.

6. Verantwoord gebruiken van zorgdata

De jaarlijkse eHealth-monitor van Nictiz en NIVEL laat zien wat de algemene stand van zaken is van de digitale zorg in Nederland: hoeveel wordt er gebruik gemaakt van online consulten, gezondheidsapps, health trackers, persoonlijke gezondheidsdossiers, wearables en meer?

Wij pleiten voor een heldere strategie voor zorgdata, met goede tools en gewaarborgde privacy. Met het oog op de privacy van burgers en specifiek van zieke burgers dient hiermee niet gemarchandeerd te worden. Op Europees niveau ontstaat er echter steeds meer pressie om zorgdata te vermarkten, omdat het goed zou zijn voor de burger en de industrie, die in het kader van de vooruitgang gestimuleerd moeten worden. Wij willen deze beweging omdraaien naar een strategie van data standaard niet delen, tenzij ...

Ook voor het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) zal er een soort 'kluis' moeten komen, waarin privédata worden bewaard en waar selectief gebruik van kan worden gemaakt. Er zijn wel afzonderlijke in-

strumenten, maar geen breed omvattende strategie om dit voor elkaar te krijgen. Die moet er wel komen.

Online platforms voor de zorg

Het is logisch dat zowel huisarts, apotheker, specialist, verpleegkundige als mantelzorger over dezelfde medische gegevens van iemand moet kunnen beschikken om goede en goed onderling afgestemde zorg te kunnen verlenen. Helaas is dat tegenwoordig nog vaak niet goed geregeld. De website zorg.nl lost dit probleem op, omdat zorgverleners zich rond de zorgvraag organiseren. Zij bieden zorg aan via programma's, waar de patiënt aan kan deelnemen. Door deelname geeft deze de eigen zorgverleners uitdrukkelijk toestemming om inzicht te krijgen in zijn medische gegevens.

De gezamenlijke informatie en ervaringen van patiënten kunnen bijvoorbeeld worden gedeeld op de website zorgkaartnederland.nl. Dit soort reviewsites kunnen mensen helpen bij het vinden van een zorgbehandeling die bij hen past. Daarbij is er wel een risico dat de focus komt te liggen op hoeveel tijd de dokter vrijmaakte voor een praatje, de hoeveelheid vrije plekken op de parkeerplaats of hoe de koffie was. Uiteindelijk moet zo'n site draaien om de uitkomsten: hoe voelt iemand zich drie maanden na de knieoperatie en hoe mobiel is hij inmiddels weer? Dat is veel relevanter.

7. Personal Health Treinen beschikbaar maken

Om zorg op maat te kunnen verlenen, moeten veel verschillende organisaties en instanties gegevens met elkaar delen. Het gaat hierbij niet alleen om gegevens van zorgverleners en uit onderzoek, maar ook om informatie die burgers zelf aanleveren. De persoonlijke gezondheidsdata die mensen zelf opslaan, bevatten belangrijke gegevens waarmee de zorg verbeterd kan worden en op maat gesneden.

Zorgverleners, instanties en patiënten verzamelen en beheren bruikbare informatie op veel verschillende plaatsen, maar die data zijn niet eenvoudig te gebruiken voor analyse, omdat gezondheidsdata

ingewikkeld, privacygevoelig en onderling verschillend zijn en afkomstig uit verschillende regio's of landen. Hierdoor kunnen we lang niet alle mogelijkheden benutten die deze informatie biedt. De Personal Health Train (PHT) pakt deze problemen radicaal aan met een nieuw concept. Het belangrijkste principe is dat de analyse naar de data wordt gebracht. Zo kunnen de data bij de bron blijven en wordt 'privacy-by-design' mogelijk. Bij de PHT bepalen data-eigenaren zelf hun voorwaarden en houden controle over hun data, wie de resultaten mag gebruiken en waarvoor.

Invoering kost tijd

Steeds meer partijen willen met de PHT aan de slag. Het concept kent echter nog een aantal uitdagingen, met name omdat de privacywetgeving hier nog niet klaar voor is. Bij iedere PHT-toepassing is het belangrijk na te gaan of de AVG van toepassing is. Als dat het geval is, moeten partijen bepalen of er sprake is van een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en gezamenlijk stappen zetten. Wij pleiten voor een snelle oplossing van de juridische uitdagingen; de techniek is er klaar voor.

Samenvattend

De gewenste transitie van gezondheidszorg naar een stelsel van welzijn en zorg kan alleen plaatsvinden, wanneer deze benaderd wordt vanuit de invalshoek van het welzijn van de gemeenschap op basis van *value based healthcare*. Gelukkig wordt de druk vanuit de samenleving om de zorg op deze manier te benaderen en daarmee tot veranderingen te komen steeds groter.

Bovenstaande ideeën kunnen een extra versnelling aan de benodigde transitie geven en zijn slechts een greep uit de talloze initiatieven. Wanneer de overheid deze invalshoek steunt, de zorgverzekeraar deze niet blokkeert en de patiëntenverenigingen deze omarmt, kunnen al deze initiatieven, ideeën en oplossingen tot volle wasdom komen. Hiermee wordt de overgang van 'Gezondheidszorg' naar 'Welzijn en Gezondheid' mogelijk gemaakt en gestimuleerd.

Teamtrekkers en teamleden

Michiel Westermann, Bart Noort, Barbara Baarsma, Dieger ten Berge, Marc van Gelder, Fenna Heyning, Geert Kampschoer, Peter van Leeuwen, Jurriaan Pröpper, Marja van Strien, Thomas Reindersma, Hylke Sieders, Jan Smelik, Guido van Woerkom

5. LEVEN IN EEN LAND MET EEN PLAN

Team Huisvesting en Ruimtelijke Ordening

“Hoe zorgen we ervoor dat iedereen in een duurzame omgeving kan wonen, later en nu?”

Op het brede gebied van huisvesting en ruimtelijke ordening zien we twee acute uitdagingen: de woningcrisis en de klimaatcrisis. Het tekort aan betaalbare woningen en het veranderende klimaat vragen om stappen die gisteren al gezet hadden moeten worden. Deze uitdagingen hebben ingrijpende gevolgen voor onze ruimtelijke planning en ordening. Een ding staat vast: er is sprake van een noodsituatie, die om onmiddellijke actie vraagt.

De beperkte ruimte in ons dichtbevolkte land vraagt om scherpe keuzes. Door onze permanente strijd tegen het water, de systematische ontginning van natuur voor landbouw en de beheersing van verstedelijking en woningnood hebben we een rijke ervaring met ruimtelijke planning en ordening. Daar is nu de noodzaak tot klimaatadaptatie en -mitigatie bijgekomen.

Klimaatcrisis en woningnood staan niet los van elkaar, want de natuur en de gebouwde omgeving zijn beiden onderdeel van hetzelfde ecosysteem. De problemen zijn te complex voor eenzijdige technocratische oplossingen. Zo lossen we het woningtekort niet op door uitsluitend op grote schaal woningen te bouwen, want ook de woon- en leefomgeving van al die nieuwe bewoners moet gezond, groen, veilig, sociaal en duurzaam zijn en uitnodigen tot ontmoeten en bewegen. De hele samenleving zal duurzamer moeten worden en de leefomgeving moet aanzetten tot een duurzame levensstijl.

UITDAGINGEN

De komende twintig jaar zullen wij geconfronteerd worden met een aantal bijzondere uitdagingen, die hierna worden toegelicht.

1. Herinrichten van onze ruimte en samenleving

De 21ste eeuw wordt een tijdperk van transities en verstrekkende keuzes bij het vinden van de juiste balans tussen:

- Duurzame verstedelijking
- Duurzame woningproductie
- Energietransitie
- Waterveiligheid, zeespiegelstijging en bodemdaling
- Bescherming van natuur, landschap en biodiversiteit
- Mobiliteit, bereikbaarheid en infrastructuur
- Preventieve gezondheid
- Transitie naar een circulaire economie

Het draait in de komende decennia om de juiste keuzes maken en een daadkrachtige uitvoering. De sleutel tot een oplossing is een integrale aanpak: het verstandig combineren van de verschillende ruimtelijke opgaves en het zo vroeg mogelijk betrekken van alle partijen.

2. Wie gaat de centrale regie nemen?

Om dit allemaal mogelijk te maken, klinkt tegenwoordig een luide roep om meer regie vanuit de centrale overheid. Daarbij wordt vaak verwezen naar het verleden, omdat de rijksoverheid in de jaren zestig, zeventig en tachtig een grote rol speelde in de ruimtelijke ordening. Het Rijk financierde vrijwel de gehele woningbouw en voerde die grootschalig uit volgens een strakke planning. Zo kwamen er jaarlijks ruim honderdduizend nieuwbouwwoningen bij. Het beleid werd daarbij in hoge mate bepaald door de vier Nota's Ruimtelijke Ordening, die verschenen tussen 1960 en 1988. Vooral de Vinex (Vierde

Nota Extra) uit 1991 wordt als een succes gezien, ondanks de kritiek van professionals op de kwaliteit van Vinex-wijken.

Decentralisatie

Na de Vinex overheerste het idee dat Nederland ruimtelijk ‘af’ was en de woningtekorten waren weggewerkt. Het roer kon om: de rijksoverheid trok zich terug en delegerde de ruimtelijke ordening naar provincies en gemeenten. Subsidies verdwenen en marktkrachten kregen de overhand.

De Vijfde Nota uit 2001 werd nooit vastgesteld en ging op in de Nota Ruimte van 2004 met als slogan “Decentraal wat kan, centraal wat moet”. In 2010 werd het Ministerie van VROM opgedoekt, waarmee na 45 jaar een einde kwam aan een zelfstandig departement voor volkshuisvesting en ruimtelijke ordening. De Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte (SVIR) uit 2012 schafte het resterende verstedelijkingsbeleid af.

Voortaan moest de markt bouwprojecten zelf financieren op basis van grond- en huizenprijzen. Deze prijzen stegen en na een tijdelijke terugval door de crisis van 2008 werden huizen vanaf 2013 weer duurder. Dit werd nog versterkt door de lage rente. De huren stegen ook tijdens de crisis gewoon door. De nieuwbouwproductie bleef sterk achter bij de huishoudensvorming, waardoor het woningtekort toenam.

Versnippering

Door het ontbreken van een samenhangend rijksbeleid vulden gemeenten en provincies lokale ordening naar eigen inzicht in, waardoor een lappendeken ontstond van lokale regelgeving, deals en initiatieven. Keuzes rondom nieuwbouwwijken, meubelboulevards en bedrijventerreinen werden vaak zonder grensoverschrijdende blik gemaakt. Het gebrek aan samenhang leidde tot steeds meer verrommeling en ondoordacht gebruik van de beperkte ruimte.

De Nationale Omgevingsvisie (NOVI)

Inmiddels heeft het Rijk erkend dat zij weer een belangrijke rol moet spelen in de ruimtelijke ordening. Een eerste aanzet hiertoe is de Nationale Omgevingsvisie (NOVI) uit 2020, die vier prioriteiten benoemt:

- Ruimte voor klimaatadaptie en energietransitie
- Een duurzaam en (circulair) economisch groeipotentieel
- Sterke en gezonde steden
- Een toekomstbestendige ontwikkeling van het landelijk gebied

De NOVI is een belangrijke stap in de goede richting, maar krijgt ook kritiek. Grote ruimtelijke keuzes worden uit de weg gegaan en de ambities zijn niet ruimtelijk uitgewerkt. Centrale regie ontbreekt, want de verantwoordelijkheid wordt nadrukkelijk bij alle partijen gezamenlijk gelegd en dus bij niemand in het bijzonder. Het Rijk bewaakt weliswaar de nationale belangen, neemt het voortouw en geeft kaders en richting, maar in de uitvoering kiest de NOVI voor een decentrale aanpak. De Uitvoeringsagenda 2021-2024 beschrijft vooral hoe regio's kunnen worden betrokken en uitgenodigd om zelf plannen te maken. Met het oog op de urgentie van de enorme ruimtelijke uitdagingen is dit ons inziens niet voldoende.

3. Nederland klimaatbestendig maken

Een van de meest complexe opgaven is het aanpassen van ons land aan het veranderde klimaat. Periodes van hitte, intense droogte en extreme neerslag nemen toe en de biodiversiteit daalt zorgwekkend. Door de opwarming van de aarde stijgt de zeespiegel, terwijl door het bemalen van polders de bodem daalt.

Vooraf zeespiegelstijging is een dringend probleem. Hoe snel en hoeveel de zee zal stijgen, is moeilijk te voorspellen, schattingen lopen uiteen van dertig centimeter tot drie meter in 2100. Deskundigen houden steeds meer rekening met het meest negatieve scenario. Nederland loopt als rivierdelta extra risico door zijn ligging aan de rand van de Noord-Europese Laagvlakte. Het laaggelegen westen wordt

kwetsbaarder voor overstromingen van vooral de rivieren en voor verzilting, én kent tegelijkertijd een voortgaande bodemdaling.

Terugdraaien of stoppen van de klimaatverandering lukt niet meer; afremmen kan nog wel door het terugdringen van de mondiale CO₂-uitstoot. De urgentie van klimaatadaptatie kan niet worden overschat. Als we nu niet aan de slag gaan, verliezen veel bestaande en komende ruimtelijke miljardeninvesteringen voortijdig hun waarde.

4. Het woningtekort snel wegwerken

De woningnood is acuut. In 2020 bedroeg het tekort 330.000 woningen, oftewel 4,2% van een totaal van 7,9 miljoen woningen. Als we op de huidige voet doorgaan met het bouwen van nieuwe woningen loopt het tekort op richting de 5% ofwel 400.000 woningen in 2025. Daarna daalt het naar verwachting. Vooral starters en middeninkomens zijn vrijwel kansloos op de woningmarkt. Ook is er een probleem met ouderenhuisvesting.

Belangrijke oorzaken van het woningtekort zijn:

- De snelle bevolkingsgroei. De afgelopen tien jaar is de toename van het aantal inwoners van Nederland structureel onderschat.
- Het gemiddeld steeds kleiner worden van de huishoudens. Het aantal huishoudens groeit volgens de projecties met 14,5% van 8 miljoen in 2020 naar 9,2 miljoen in 2050. Eenpersoonshuishoudens groeien het hardst, vooral die van 55-plussers.
- Extramuralisering van de zorgen het sluiten van bejaardentehuizen leiden ertoe, dat burgers steeds langer zelfstandig thuis wonen.
- We gaan steeds groter wonen. Op dit moment bezetten we gemiddeld 65 m² per persoon, ruim anderhalf keer het Europese gemiddelde.

Naast het woningtekort zijn er andere, hiermee samenhangende problemen:

- Stijging van de woonlasten. De sociale huren stegen sinds 2005 met 19% en de huren op de vrije markt met 43%. Een kwart van

de huurders kan zonder hulp niet rondkomen.

- Sommige stadswijken kampen met leefbaarheidsproblemen, segregatie en ongelijkheid.
- Het verduurzamen van onze woningen blijft achter bij de internationale afspraken.
- Van ongeveer een miljoen bestaande woningen moeten in de komende twintig jaar de funderingen worden aangepast. De geschatte kosten hiervoor zijn € 80 miljard.

De Actieagenda Wonen

Kort voor de verkiezingen van 2021 presenteerde een brede coalitie van 34 maatschappelijke organisaties, marktpartijen en overheden de Actieagenda Wonen. Het woningtekort zou kunnen worden ingelopen door tussen 2021 en 2030 een miljoen nieuwe woningen bij te bouwen. Daarmee wordt het huidige woningtekort weggewerkt en wordt de verwachte bevolkingsgroei en huishoudensverdunding opgevangen. Ook beschrijft de Actieagenda Wonen hoe betaalbaarheid, leefbaarheid en verduurzaming kunnen worden aangepakt.

Voor oplossingen roepen de ondertekenaars van de Actieagenda op om een Minister van Wonen de centrale regie op het woningbouwprogramma te laten voeren. Ook zijn financiële steun en betere investeringscondities, minder regels en meer ruimte voor goede samenwerking nodig. Hoewel de politiek de een miljoen woningen kritiekloos overnam, kunnen bij dat aantal vraagtekens worden gezet. Volgens sommigen volstaat de helft. De Actieagenda kent een eenzijdige nadruk op nieuwbouwproductie en besteedt nauwelijks aandacht aan een betere verdeling van bestaande woonruimte, onder andere door het bevorderen van doorstroming. Ook is niet duidelijk waar de nieuwe woningen gebouwd moeten worden.

5. Besluiten waar we nieuwe woningen bouwen

Er zijn verschillende visies over geschikte locaties om nieuwe woningen te bouwen.

Binnenstedelijk versus buitenstedelijk

Sommige partijen willen alleen binnenstedelijk bouwen, met name op voormalige bedrijven- en industrieterreinen. Waar dat niet lukt kunnen steden uitbreiden door – compact – aan de randen te bouwen. Andere partijen menen dat grootschalige uitleg op weilandlocaties juist noodzakelijk of zelfs onvermijdelijk is.

Concentratie versus spreiding

Bij concentratie laten we bijvoorbeeld de Randstad samensmelten tot één mega-metropool. Nederland heeft echter altijd al een angst gehad voor dichtslibbing en het verdwijnen van het onderscheid tussen stad en platteland door te grote verstedelijking.

Het debat over huisvesting en ruimtelijke ordening lijkt te gaan over woningen versus de natuur, maar gaat in werkelijkheid over *woningen versus landbouwgrond*. Het gebied bestemd voor woningen is in Nederland sinds 2000 stabiel, terwijl dat toenam in landen als België en Denemarken. De prijs voor woningbouwgrond is in Nederland dan ook het hoogst. Tegenover iedere hectare bestemd voor woningen zijn er tien bestemd voor de landbouw. Als we ongeveer 2% van de agrarische bestemming omzetten naar bouwgrond kunnen we al ruimschoots voldoen aan de huidige woningbouwopgave. Dit vergt een weloverwogen ruimtelijke ordening. Bovendien is het cultuurlandschap volgens velen een belangrijke drager van identiteit.

Daarnaast is de ontwikkeling van het woningtekort ongelijk verdeeld over Nederland. Opvallend is dat de gebieden met het grootste woningtekort ook de meeste klimaatrisico's lopen. Waarom zouden we bouwen op plekken die straks onder water lopen of waar enorme en kostbare ingrepen nodig zijn om dat te voorkomen?

6. Procedures vereenvoudigen en versnellen

Procedures in de ruimtelijke ordening zijn ingewikkeld en tijdrovend en er zijn teveel vertragende regels. Gemeenten stapelen eis op eis, omdat zij verschillende, soms botsende ruimteclaims tegen elkaar

moeten afwegen. De doorlooptijd voor een nieuwbouwproject tot de start van de bouw is toegenomen van 33 maanden in 1970 tot 108 maanden in 2018. Dit is dus gemiddeld negen jaar.

Vergunningverlening kan vlotter, bezwaarprocedures kunnen korter en bouwprocessen sneller. Hoe zorgen we voor snellere processen, die nog steeds democratisch en rechtvaardig verlopen? Hoe borgen we de stem van de burger, in de rol van consument, klant en bewoner in de procedures?

7. Opvoeren van de productiecapaciteit van de bouwsector

Sinds de financiële crisis van 2008 is er in ons land structureel te weinig gebouwd, waardoor er bouwcapaciteit wegvloede. De PFAS- en stikstofuitspraak uit 2019 zette de bouwmarkt verder op slot en dit probleem is nog steeds niet opgelost. Dit raakt aan de noodzakelijke structurele hervorming van de landbouw en het mobiliteitsbeleid. Technisch gezien kan de bouwproductie blijvend omhoog, maar innovaties, zoals industrieel en modulair bouwen, worden nu nog onvoldoende benut en scholing en omscholing kunnen beter.

8. Oplossingen zoeken in de bestaande woningvoorraad

Veel mensen willen samenwonen, maar doen dat niet omdat ze dan gekort worden op hun uitkering of AOW. Onderverhuren wordt vaak verboden in het huurcontract of de hypotheekvoorwaarden. Ook is het lastig om als groep een huis te kopen en te delen.

Bij ouderen stokt de doorstroom vaak omdat ze liever blijven zitten in hun (te grote) woning, dan te verhuizen naar een kleiner en (veel) duurder alternatief. Dit is een gevolg van een structureel tekort aan geschikte ouderenwoningen. Tenslotte vormt de voorraad tweede woningen, al dan niet in parken, een nog onbenut potentieel.

9. Ontbreken van een samenhangende visie

Er is een alom erkende urgente behoefte aan een visie op de toekomst met betrekking tot wonen en ruimtelijke ordening. In deze tijd van complexe vraagstukken is een richtinggevend verhaal nodig over de toekomst van ons land. Een integrale visie op wonen en ruimtelijke ordening die over veel meer gaat dan alleen het aanwijzen van bouwlocaties.

We hebben een perspectief nodig. Droge feiten en berekeningen omschrijven het probleem, maar alleen verbeelding en vergezichten brengen oplossingen dichterbij. Het gaat om de kracht van verbeelding, zoals Rijksbouwmeester Floris Alkemade schrijft in *De Toekomst van Nederland* (2020): “Een goed ontworpen beeld kan een onweerstaanbaar verlangen naar verandering oproepen.”

Die gedachte onderschrijven wij.

IDEEËN

Het is duidelijk dat de hiervoor genoemde uitdagingen niet alleen omvangrijk en complex zijn, maar bovenal urgent: om alles goed het hoofd te kunnen bieden moeten we onmiddellijk beginnen met het treffen van maatregelen. In dit deel formuleren we onze ideeën ter discussie in bredere kring. Ze zijn verdeeld over zes paragrafen rond de lange, middellange en korte termijn.

1. Ontwikkelen van een Plan voor ons Land

Met het oog op de klimaatverandering, uitputting van onze grondstoffen en het veranderde denken over de kwaliteit van leven moeten we de inrichting van onze ruimte en samenleving drastisch herzien. De Nationale Omgevingsvisie beschrijft en agendeert deze uitdagingen, maar geeft weinig handvatten voor concrete stappen. Wij opperen een aantal denkrichtingen over het vertalen van deze vraagstukken naar concrete ruimtelijke plannen. Niet alleen vanuit bedreigingen, maar

ook vanuit kansen.

Dit is een groeiplan. De ideeën zijn soms gewaagd, schetsmatig en ongenueanceerd. Ze willen prikkelen, uitdagen tot nadenken en iets in beweging brengen. Het zou mooi zijn als deze denkrichtingen hun weg zouden vinden naar de dagelijkse praktijk, en zo meegroeien met de opgaven die ons allemaal bezighouden.

Denk vanuit de metropolitane delta

Nederland neemt een bijzondere plek in aan de rand van de Noordwestelijke Europese laagvlakte, waar de grote rivieren Maas, Rijn en IJssel de Noordzee bereiken. In deze eeuw met transities en kantelingen is het noodzakelijk dat onze delta een 'land met een plan' wordt. Een plan, hoe flexibel en met onbekende variabelen ook, dat onze maatschappij op de toekomst voorbereidt. Een plan dat de benodigde korte termijn besluiten steeds koppelt aan wat op lange termijn gewenst is.

Tijd en vertrouwen

Verstedelijking, infrastructuur, energie, klimaat, (water)veiligheid, landbouw, natuur en landschap vragen grote en samenhangende investeringen om een robuuste en vertrouwenwekkende transitie-route naar de toekomst te kunnen volgen. Deze transitie vraagt niet alleen maatschappelijk vertrouwen en commitment aan de lange termijn, maar kost ook veel tijd.

Nu de zeespiegel steeds sneller lijkt te stijgen en het land verder daalt, neemt het besef van de klimaatarisico's ook bij investeerders in infrastructuur, stedenbouw en vastgoed toe.

De noodzakelijke bijbehorende investeringen vereisen dat we nú een gezamenlijk plan maken voor de komende honderd jaar. Alleen dan kunnen we op tijd beginnen en een robuuste toekomst voor de 'Dutch Delta Metropolis' garanderen, waarbij we Nederland op de korte maar vooral ook op de lange termijn, behouden als een begeerlijke plek om te leven. Daartoe is regie, maar vooral ook planning essentieel.

2. Plannen waar we gaan bouwen

Er woedt een hevige discussie over waar de groei van het aantal huishoudens te accommoderen. Daarbij gaat het vooral over de tegenstelling tussen binnenstedelijk bouwen versus 'bouwen in de wei', terwijl er beter gekeken kan worden naar wat nodig is op de lange termijn. De Randstad, het economische hart van het land, ligt het laagst en krijgt dus het meest te maken met waterdruk en de daaruit volgende noodzaak te gaan vernatten. Door verder te kijken, verdwijnen keiharde economische belangen even naar de achtergrond en kunnen we verschillende toekomstscenario's beter vergelijken. We schetsen er hier vier.

Kustboog

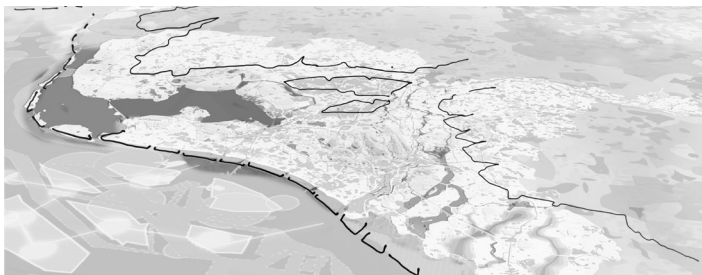
De Kustboog, bestaande uit de Waddeneilanden, de Hollandse Zeereep, de koppen van de Zeeuwse eilanden en de Zeeuwse voordelta, is de eerste verdedigingslinie én verstedelijkingsbasis van onze delta. Achter de duinen zijn vanouds handelssteden gebouwd, die hier veilig konden bestaan. De versterking van de kustboog, die nodig zal zijn bij verdere zeespiegelstijging, biedt kansen dit historische patroon verder uit te bouwen.

Kantstad

De hoge droge gronden in het zuiden (oost Brabant en Limburg) en oosten van ons land (Drenthe, Overijssel en Gelderland) zullen in de toekomst steeds aantrekkelijker vestigingsplaatsen worden.

De komende jaren zal er vooral op de hoge gronden verstedelijking optreden, waardoor op de overgang van laag en nat naar hoog en droog, een nieuwe Randstad op de 'hoge kant' ontstaat, ofwel de 'Kantstad'. Het zwaartepunt van de Deltametropool verschuift daarmee en op termijn kan ook de regering hierheen verhuizen, zodat zij straks 'hoog en droog' zit en bij mogelijke klimaatcalamiteiten vanuit de Kantstad voor politieke continuïteit zorgt.

Nieuwe steden worden bij voorkeur gebouwd in de omgeving van



*Van boven naar beneden: Kustboog, Kantstad, Duinstad & Zeewaarts
Afbeelding: KuiperCompagnons*

vanuit het Westen goedbereikbare plaatsen, zoals Apeldoorn en Tilburg. Nieuwe hogesnelheidstreinen verbinden de Kantstad met Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Duinstad, allen binnen 25 minuten te bereiken. De nieuwe steden op het hoge land worden energieneutraal, geven biodiversiteit de ruimte, zijn flexibel in opzet, zijn gezond met veel groen en beweegruiimte en maken gebruik van nieuwe technologieën.

Het Blauwe Hart

Achter de kustboog kan in de toekomst een waterrijk landschap ontstaan, waar stadspolders en meedeinende steden en dorpen elkaar afwisselen. Waardevolle (historische) steden krijgen stevige ringdijken, waarbinnen ze worden geïntensiveerd. Daarbuiten ligt een gebied waar vrijheid heerst, maar ook gevaren. In dit getijdelandchap zullen steden en dorpen ontstaan, die zich aanpassen aan veranderende waterpeilen: licht, demontabel, drijvend en op palen. In deze 'meedeindorpen en -steden' worden nieuwe bouwtechnieken gebruikt en kunnen nieuwe leefwijzen ontstaan.

Zeewaarts

In de komende eeuw wordt de samenhang tussen zee, kust en achterland opnieuw gedefinieerd. Ook op zee liggen grote mogelijkheden om onze toekomstige leefkwaliteit te waarborgen en te vergroten. De manier waarop Nederland in de komende decennia omgaat met de Noordzee is een vraag van levensbelang.

Er is op land én op zee ruimte voor duurzame energiewinning, die nieuwe ruimte en dus centrale regie vraagt. Een nieuwe energie-infrastructuur op de Noordzee kan en moet worden gekoppeld met vis- en wiertelt en mariene natuurontwikkeling. Dit vraagt om een typisch Nederlandse, samenhangende en innovatieve aanpak van economie, ecologie en leefklimaat.

Als de stap over de kustlijn wordt ingezet, is ook buitengaats wonen en werken denkbaar, gekoppeld aan de nieuwe infrastructuren voor energiewinning en maatregelen voor waterveiligheid. Ook dat hoort thuis in een Land met een Plan.

Duinstad

Naast natuurontwikkeling ligt achter de kustboog een kans om 'Duinstad' te bouwen: een kralenketting van steden die achter de verhoogde en verbrede duingebieden liggen. Kustverdediging en versterking van het stedennetwerk gaan hier hand in hand.

Landbouwgronden als productielandschap voor bouw materiaal

De tegenstelling tussen stad en (productie)landschap zal verdwijnen als alles meer als een samenhangend systeem wordt beschouwd. De landbouw- en de bouwsector dragen allebei bij aan het binnenlands product en werkgelegenheid, maar stoten ook CO₂ en stikstof uit. Ze kunnen elkaar helpen als we ze in een breder maatschappelijk perspectief beschouwen.

Zowel landbouwgronden die niet langer voor grootschalige akkerbouw of bio-industrie (kunnen) worden gebruikt als gebieden die te nat zijn voor wonen en werken, worden ingezet voor de productie van *biobased* grondstoffen voor de bouw, zoals hout, lisdodde en hennep. Hiermee daalt de CO₂-uitstoot en wordt er tegelijk gewerkt aan natuurherstel.

3. Opzetten van een Nationale Grondbank

De overheid heeft veel grond in eigendom, maar dit grondbezit is sterk versnipperd. Het gaat vaak om on- of onderbenutte percelen van bijvoorbeeld gemeenten, provincies, waterschappen, het Rijksvastgoedbedrijf, Defensie, Rijkswaterstaat of Staatsbosbeheer. Door dit grondbezit samen te voegen in een Nationale Grondbank krijgen al die verschillende percelen één eigenaar en kan het versnipperde bezit effectiever gecombineerd worden bij toekomstige gebiedsontwikkeling. Een eerste stap zou kunnen zijn om te starten met een landelijke gronddatabase om van daar uit de Nationale Grondbank te ontwikkelen.

Een landelijke grondbank denkt integraal en grensoverschrijdend, waardoor grondgebruik beter en flexibeler kan aansluiten op de grote

ruimtelijke uitdagingen, zoals die bijvoorbeeld zijn geformuleerd in de NOVI. Een Grondbank maakt het tevens mogelijk om gebieden grootschaliger te ontwikkelen of juist te beschermen.

De Grondbank maakt het veel eenvoudiger om grond uit te ruilen, nieuwe gronden aan te kopen en percelen opnieuw te verkavelen en te herbestemmen. Op die manier wordt economische waarde gecreëerd. Binnen de Grondbank kunnen opbrengsten van grondontwikkeling worden gekoppeld aan verliesgevende (publieke) investeringen, zodat een businesscase die binnen één enkel project niet sluitend wordt, toch kan worden uitgevoerd. Als Staatsbosbeheer bijvoorbeeld ergens in Nederland een stuk bos moet opofferen voor woningbouw of ov-infrastructuur, dan kan vanuit de Grondbank elders weer natuur worden toegevoegd. Zodat meteen wordt bijgedragen aan het verhogen van de natuur- en landschapskwaliteit en het tegengaan van stikstofdepositie en broeikasgasemissie.

Door versnipperd grondbezit samen te voegen in een grondbank, worden voorheen botsende belangen van verschillende grondeigenaren omgezet in één gezamenlijk belang. Discussies over waar bijvoorbeeld woningen moeten worden ontwikkeld en waar natuur (op basis van het eigen financiële belang), worden zo uit het systeem gehaald. Net als de vraag wie de lasten draagt en wie van de baten profiteert. Het gaat dan alleen nog om de juiste functie op de juiste plek. Vanuit het gezamenlijke belang kan, waar nodig, centrale sturing worden gegeven aan ruimtelijke ontwikkelingen. Hierdoor kan tempo gemaakt worden met het bouwen van woningen en het werken aan de klimaatopgave.

De Nationale Grondbank zou een zelfstandig orgaan moeten worden. Deelnemende partijen zijn aandeelhouder en brengen middelen in. Zo kan de Grondbank ook gronden aankopen, bijvoorbeeld als het nodig is om twee percelen ruimtelijk te verbinden. Ook private partijen kunnen projectmatig participeren in bijvoorbeeld een publiek-private samenwerking.

Een dergelijke grondbank voegt een concreet uitvoeringsperspectief aan de NOVI toe, waardoor wordt bijgedragen aan de implementa-

tie van de NOVI, aan de wens tot integraler denken en aan het voorkomen van afwenteling van belangen.

Binnen de Nationale Grondbank maken samenwerkende partijen geen publieke maar privaatrechtelijke afspraken. Harde afspraken, waaraan iedereen zich moet houden op straffe van boete of schadeclaim. Zo is de Grondbank minder gevoelig voor politieke koerswijzigingen en verkiezingen, wat noodzakelijk is vanwege de focus op de lange termijn. Om het geheel beheersbaar te houden, is het denkbaar om onder een landelijke Grondbank regionale divisies te organiseren.

4. Procedures versnellen en beter participeren

Het planningsproces, vooral van gemeenten, duurt veel te lang en zit versnelling van de bouwproductie in de weg. Ook inspraak en participatie worden vaak gezien als remmende factor. Tegelijkertijd worden burgers steeds mondiger en eisen ze meer directe invloed op bouwprojecten en gebiedsontwikkelingen. Burgers voelen zich vaak niet gehoord, omdat ze pas laat bij het ontwikkelproces worden betrokken. Ze protesteren, starten bezwaarprocedures en gaan naar de rechter in de hoop nog iets te kunnen wijzigen. Daardoor duren processen nog langer. Toch begrijpen burgers dat er gebouwd moet worden en willen projectontwikkelaars en gemeenten succesvolle buurten ontwikkelen. Dat is een gemeenschappelijk doel en een mogelijke basis om samen te werken.

De uitdaging is hoe we alle betrokken stakeholders vroegtijdig aan tafel kunnen zetten, zonder dat het tempo van voorbereiding en ontwikkeling negatief wordt beïnvloed. Dat is lastig omdat hun (financiële) belangen vaak ver uit elkaar liggen. We leggen hier vier ideeën voor om procedures te versnellen met behoud van het democratisch gehalte:

Multidisciplinaire ontwerp-, voorbereiding- en realisatieteams

De nieuwe Omgevingswet stuurt aan op vroegtijdige betrokkenheid van belanghebbenden. In ontwikkelprojecten kunnen bur-

gers meer directe invloed krijgen door middel van burgerfora, zoals voorgesteld door de commissie Brenninkmeijer. Loting bepaalt wie herin mag meepraten.

Ontwerpverkenningen, charrettes en concurrent engineering

Participatieprocessen kunnen sneller en beter met *pressurecooker*-methodes die ontwikkeld zijn om complexe projecten voortvarend aan te pakken, zoals ontwerpverkenningen, *charrettes* en *concurrent engineering*,

In Nederland is het vaak de ontwerpverkenning of -studie, waar ontwerpend onderzoek een rol vervult bij het betrekken van belanghebbende burgers, experts en stakeholders. Als er nog geen concrete plannen zijn of als de planvorming is vastgelopen, kunnen ontwerpverkenningen in een multidisciplinaire setting processen versnellen, het democratische gehalte borgen en doelen en ruimtelijke kwaliteitskaders helpen formuleren. In co-creatie worden mogelijke ruimtelijke invullingen onderzocht.

Door in verschillende rondes van verbeelding en discussie met gebiedsstakeholders aan ontwerpvisies te werken, kunnen deze steeds concreter worden en uiteindelijk leiden tot gezamenlijk gedragen toekomstbeelden. De resultaten van dit soort trajecten zijn vaak niet bindend maar verbindend; het zijn denkrichtingen, die de verschillende partijen verenigen in een gezamenlijk streven naar een kwalitatieve gebiedsontwikkeling.

Charrettes brengen experts en belanghebbenden samen om een ontwerpoplossing te creëren. In duidelijk gestructureerde werksessies van doorgaans zeven aaneengesloten dagen worden talenten en energie van alle betrokken partijen gebruikt om een haalbaar plan te maken. Door van elkaar te leren ontstaat er wederzijds begrip voor deelproblemen. Na vier tot zes weken wordt het gezamenlijke plan in een vervolgsessie aan het publiek gepresenteerd. Met breed gedragen steun wordt het daarna technisch uitgewerkt en uitgevoerd. In de Verenigde Staten is al tientallen jaren ervaring met *charrettes*. Het is geen goedkope vorm van werken, maar wel snel en effectief en op de lange

termijn minder kostbaar dan eindeloze beroepsprocedures.

Concurrent engineering bouwt voort op de *charettes* door met behulp van technologie en standaarden (deel)aspecten snel en gedegen uit te werken. Deze methodiek is door ESA (European Space Agency) en NASA samen ontwikkeld om complexe ruimtemissies te ontwerpen, maar is bruikbaar voor elke ontwerpogave, waaronder het ontwerpen van compleet nieuwe steden.

Ruimte voor experimenten

Versnelde procedures passen niet in de huidige wetgeving. Geef ze de kans door ze een experimentele status te geven, waarbij bestaande procedures buiten werking worden gesteld. Bij het ontwerpen en bouwen moet er voortaan ruimte zijn voor experiment en vrijheid. Gedetailleerde bestemmingsplannen worden vervangen door een set van (ruimtelijke) regels, waaraan deelontwerpen (buurten) minimaal moeten voldoen. Hiermee creëer je een flexibel stelsel waarbinnen een stad kan groeien, terwijl er ruimte blijft voor nog onbekende technische ontwikkelingen, maar met een garantie dat ze leefbaar is en blijft.

Bundel deskundigheid in een speciale taskforce

Op dit moment worden veel bouwprojecten vertraagd door het gebrek aan (planologische) expertise bij gemeenten. Het voorstel is om technische en juridische kennis te bundelen in een speciale, zelfstandige taskforce, die organisatorische en operationele ondersteuning biedt bij gebiedsontwikkelingen. Deze taskforce regelt al het voorwerk, de financiering en raadsstukken en helpt de gemeente met knopen doorhakken.

Kennis en expertise, die wel aanwezig is bij marktpartijen, grote gemeenten, het rijk en kenniscentra, kunnen worden gebundeld in een soort expertise-uitzendbureau, waarvan gemeenten gebruik kunnen maken om hun onderbemensing tijdelijk op te vangen. Met deze ondersteuning kan grond snel ontwikkeld worden met een hoog kwaliteitsniveau.

Medewerkers van een dergelijke taskforce worden ingezet op pro-

jectbasis. Dit kan via een ad hoc constructie zoals bij de city deals of via detachering. Een ander mogelijkheid is om subsidies beschikbaar te stellen voor het inhuren van externe adviesbureaus, naar voorbeeld van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

Zo'n taskforce kan worden opgezet naar analogie van de DCMR Milieudienst Rijnmond, de gezamenlijke omgevingsdienst van de provincies Zuid-Holland en Zeeland en vijftien gemeenten in de regio Rijnmond.

5. Bestaande woningvoorraad beter benutten

Naast structurele lange termijn maatregelen om het woningtekort het hoofd te bieden, zijn korte termijn oplossingen noodzakelijk. Alleen inzetten op meer woningaanbod is niet voldoende, er moet ook iets worden gedaan aan het beperken van de vraag.

Ons land kent veel regels die het (onbedoeld) financieel onaantrekkelijk maken om samen te wonen. Terwijl meer samenwonen op korte termijn minder vraag en extra woonruimte kan opleveren. Stel dat we alle beschikbare woonruimte opnieuw zouden verdelen volgens een realistische 65 m² voor een eenpersoonshuishouden en 88 m² voor twee, dan is er in theorie voor zo'n drie miljoen extra mensen woonruimte beschikbaar.

De belemmerende regels hebben vaak niet direct betrekking op de woningmarkt, maar op beleidsterreinen als pensioen, sociale zekerheid en financieel toezicht. Aanpassingen zullen dus de portefeuilles raken van verschillende ministeries. De toekomstige Minister van Wonen moet daarom een breed mandaat krijgen en de ruimte om zich te bemoeien met de portefeuilles van zijn collega's.

Het beter benutten van de bestaande voorraad is dan ook een idee met verschillende facetten. Wij onderscheiden er vier:

Maak samenwonen aantrekkelijker

Inventariseer alle bestaande fiscale en sociale regelingen die samenwonen minder aantrekkelijk maken en pas die regels aan zodat sa-

menwonen juist wordt gestimuleerd. Nu worden bijvoorbeeld huishoudens die leven van een uitkering gekort, zodra hun inwonende kinderen meerderjarig worden. Hun kinderen gaan hierdoor eerder het huis uit en hebben dan zelf een woning nodig. Ook de hoogte van de AOW is afhankelijk van de woonsituatie: samenwonenden krijgen ieder slechts 70% van de AOW voor alleenstaanden.

Studenten in een onafhankelijke woning hebben recht op huursubsidie, maar studenten die samen een woning delen niet. En voor ouderen die alleen in een (veel) te grote eengezinswoning achterblijven, is het belastingtechnisch niet aantrekkelijk om een deel van hun woning te verhuren of te verkopen aan bijvoorbeeld vrienden, een mantelzorger of studenten.

Meerdere huishoudens in een huur- of koopwoning

Pas de standaard huur- en hypotheekcontracten aan, zodat deelhuren en onderverhuren gemakkelijker worden gemaakt.

Woningverhuurders werken meestal volgens het principe één woning één huishouden. Tegelijk is de huurdersdoorstroom zeer gering, zodat huishoudens die ooit bestonden uit een heel gezin nu nog bestaan uit slechts een of twee mensen. Anderzijds ontstaan er steeds meer situaties die afwijken van de norm, zoals meeroudergezinnen. Gewoonlijk verbiedt het huurcontract om ruimte onder te verhuren, maar als woningcorporaties en andere woningverhuurders onderhuur en/of huur delen toestaan, kunnen structureel meerdere huishoudens van één huurwoning gebruik maken.

Voor koopwoningen geldt een vergelijkbare situatie, aangezien hypotheekvoorwaarden vrijwel altijd een clausule bevatten die het verhuren van de woning of een deel daarvan verbiedt. Logisch voor de bescherming van belangen van de hypotheekverstrekker, maar ook belemmerend. Zorg er dus voor dat deze clausule geen standaard onderdeel meer is van het hypotheekcontract. Financiers kunnen ook met heldere en praktisch uitvoerbare voorwaarden komen om verhuur en/of woningdelen toe te staan.

Permanent wonen in tweede woningen

Ook projecties van de woningvraag gaan meestal uit van één huishouden in één woning. De welvaartstoename heeft echter gezorgd voor een gestage groei van het tweede woningbezit, vooral in bosrijke gebieden en aan de kust. In ons land zijn naar schatting 120.000 recreatiewoningen, waarvan ongeveer de helft in parken staat. Voor sommige eigenaren geldt dat ze liever permanent in hun 'vakantiewoning' zouden willen wonen dan in hun officiële woning, maar de huidige regels staan dat niet toe. Inventariseer daarom de tweede-woningvoorraad en onderzoek hoe die woningen de status van permanente woning kunnen krijgen. We moeten daarbij kritisch onderzoeken wie er van een mogelijke waardesprong profiteert en hoe het zit met commerciële huisjesparken.

Maak tegelijk het bezit van een tweede woning fiscaal minder aantrekkelijk, omdat permanent wonen in vakantiehuysjes de woningvraag alleen vermindert als mensen ook daadwerkelijk hun eerste woning opgeven of permanent verhuren.

Maak woningruil makkelijk en betaalbaar

Stimuleer woningruil in de huur- en koopwoningenmarkt, zonder wederzijdse verhoging van de huur of het betalen van overdrachtsbelasting. Ouderen/babyboomers, waarvan de kinderen het huis uit zijn, wonen soms alleen in een (veel) te grote woning, terwijl gezinnen opgepropt op een kleine etage zitten en studenten en jongeren sowieso lastig iets kunnen vinden. Woningruil kan zorgen voor betere doorstroom.

De meeste verhuurders verhogen bij woningruil de huur van beide woningen tot het maximum. Dit maakt woningruil voor veel huurders onaantrekkelijk. Vooral ouderen huren soms al decennialang een woning, waardoor de huur erg laag is. Als ze ruilen – zelfs naar een kleiner huis – zijn ze vrijwel altijd (veel) duurder uit, dus blijven ze liever zitten in een huis met lege kamers.

Voor woningbezitters betekent woningruil dat er 2% overdrachtsbelasting moet worden aferekend en dat kan een drempel vormen.

6. Snel, tijdelijk en gestandaardiseerd bouwen

Het acute woningtekort in combinatie met de zeer lange doorlooptijden voor woningbouwprojecten lijkt hopeloos. Kunnen die doorlooptijden sterk worden verkort, zodat het woningtekort snel kan worden aangepakt?

Nederland kan veel leren van de ervaringen met bedrijventerreinen. De groeiende vraag naar logistieke ruimte is vergelijkbaar met die naar woonruimte, maar waar woningen ondertussen onbetaalbaar zijn geworden, zijn de huren van logistieke ruimte al jaren stabiel. Het aanbod past zich flexibel aan bij de groeiende vraag.

Ook stellen we bij nieuwbouw van bedrijfsgebouwen veel minder eisen dan bij woningbouw. Dit is overigens geen onverdeelde zegen en er valt best wat aan te merken op de esthetische kwaliteit van bedrijventerreinen. Maar bij woningen lijken de esthetische en andere eisen door te slaan naar de andere kant. Daar moet wat aan gebeuren.

Dit is een idee met meerdere facetten:

Verkorten van procedures voor herbestemming

Woningen bouwen we schijnbaar voor de eeuwigheid en daar lijkt een langdurig afwegingsproces aan vooraf te moeten gaan. Dat kost te veel tijd. Bij bedrijventerreinen gaat alles onvergelijkbaar veel sneller en dat heeft waarschijnlijk te maken met het gevoel van tijdelijkheid bij bedrijfsgebouwen. Een flink deel van de woningbouw bestaat uit herbestemming van leegstaande (bedrijfs-)gebouwen, maar de procedures daarvan lijken net zo lang als of zelfs langer als die bij volledige nieuwbouw. Omdat die gebouwen er al zijn, is de impact van een herbestemming kleiner, zodat een lichtere procedure gerechtvaardigd is.

Verkorten van procedures voor tijdelijke woningen

Tijdelijke woningen kunnen inspelen op de (zekere) vraag van vandaag, maar verplaatst worden als die vraag over tien of vijftien jaar anders mocht zijn. Of als bijvoorbeeld door klimaatverandering een locatie minder geschikt is om te wonen.

Technisch kunnen op zeer korte termijn met passende bouwmaterialen en -methoden grote hoeveelheden tijdelijke woningen worden neergezet. Zeker als gewerkt wordt met een tijdshorizon die het financieel-economisch haalbaar maakt. Tien jaar is daarvoor veel te weinig, maar twintig tot dertig jaar zou goed kunnen. Voor deze tijdelijke woningen zou een specifieke – en lichtere – procedure om te komen tot bestemmingswijziging en bouwvergunning moeten worden ontwikkeld.

Fabrieksmatig bouwen stimuleren

Het huidige aantal arbeidskrachten in de bouw is vergelijkbaar met de periode 1960-1980, toen we jaarlijks meer dan 100.000 woningen bouwden. Omdat de bestaande woningvoorraad nu echter bijna tweemaal zo groot als in 1970, zijn er tweemaal zoveel bouwvakkers nodig voor het (arbeidsintensieve) onderhoud. De enige manier om met minder mensen net zoveel nieuwe huizen te bouwen, is productiviteitsverhoging. Dat kan door robotisering en dat betekent: bouwen in de fabriek.

Robotisering in de bouw gaat gepaard met geminimaliseerde milieubelasting en omgevingsoverlast, hogere snelheid, de mogelijkheid om volledig circulair te bouwen en CO₂ op te slaan in plaats van uit te stoten. Normering, zoals de Milieu Prestatie voor Gebouwen (MPG), dient verder aangescherpt te worden en kan worden ingezet als katalysator om deze transitie door te zetten. Naar voorbeeld van het Lenteakkoord, een samenwerking tussen publieke en private partijen, stellen wij een ‘Zomerakkoord’ voor om de MPG in 2030 naar bijna nul te brengen. Hiermee kan de bouwsector zijn CO₂-uitstoot minimaliseren tijdens gebruik en realisatie.

Een obstakel is dat welstandcommissies een stelselmatige afkeer lijken te hebben van fabrieksmatige bouw. Begrippen als authenticiteit en ‘eigen karakter’ spelen bij het beoordelen van woningbouwprojecten een belangrijke rol. Dat staat haaks op de standaardisatie van fabrieksmatig bouwen en dus ook haaks op de oplossing van het woningtekort. Welstandcommissies bestaan nu uit architecten, die

vooral bouwkundige en esthetische criteria laten meewegen in hun oordeel, terwijl aspecten als lokale woningnood ondergeschikt raken. Bovendien is het relatief eenvoudig om met kleine aanpassingen in het geautomatiseerde ontwerp- en bouwproces volop variatie in het beeld aan te brengen.

Wij pleiten voor een herprofilering van de welstand, waarbij deze een betere afspiegeling van de maatschappij vormt, met een bredere belangenafweging en een minder dominante rol voor bouwkundige esthetiek en authenticiteit. Daarop voortbouwend stellen wij voor dat een standaard woningtype dat in de ene gemeente is goedgekeurd overal vrijstelling krijgt. Wat voor gemeente A mooi genoeg is, zou dat ook moeten zijn voor gemeenten B tot en met Z.

Teamtrekker en teamleden

Maria Molenaar, Roel van de Bilt, Gijs van den Boomen, Caroline Bos, Ellen van Bueren, Onno Dwars, Piet Eichholtz, David Evers, Adriaan Geuze, Walter Hamers, Jutta Hinterleitner, Peter Hutten, Hamit Karakus, Kyra Kuitert, Caspar Mol, Eric Smulders

6. KENNIS IS VERMOGEN

Team Kennisontwikkeling

“Elk land dat welzijn en welvaart van zijn bevolking wil bevorderen, moet ervoor zorgen dat het kennisniveau van zijn producten en systemen voortdurend vernieuwt en verhoogt. Hiervoor is een bloeiend ecosysteem voor kennisontwikkeling een eerste vereiste.”

Kennis en kunde hebben wereldwijd de afgelopen tien jaar voor ongekende doorbraken gezorgd op vrijwel elk maatschappelijk terrein. Maar dat betekent niet dat we op onze lauweren kunnen rusten, integendeel. Er is juist een nieuw elan nodig om meer energie én financiële middelen te reserveren voor een duurzame prominente rol voor ons land in deze ontwikkelingen. Kennisontwikkeling is namelijk niet alleen relevant voor onze economische positie, maar is minstens even belangrijk voor onze maatschappelijke ontwikkeling. Meer dan ooit moet er bij kennisontwikkeling, naast aandacht voor economische doelstellingen, juist ook aandacht zijn voor maatschappelijke ontwikkelingen en de duurzaamheid van onze systemen.

De Nederlandse investeringen in research en ontwikkeling liggen rond de 2,2% van het bruto binnenlands product. Hiervan wordt ongeveer een derde bijgedragen door de overheid en twee derde door private partijen. Dit percentage ligt beduidend lager dan in de meeste andere Noord-Europese landen. Onze universiteiten staan over het algemeen internationaal goed bekend, maar ze behoren niet tot de wereldtop. Binnen Europa staan alleen de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Utrecht in de Top 10.

Nederland staat op dit moment voor de taak om belangrijke sectoren, zoals staal, chemie, agro en vervoer, voor te bereiden op de toe-

komst. Daarnaast is het natuurlijk van groot belang om diepgaand te verkennen in welke sectoren in de komende twintig tot dertig jaar de meest ingrijpende ontwikkelingen te verwachten zijn. De thema's duurzaamheid en *life-sciences* zullen daar zeker onderdeel van uitmaken. Ook ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en kunstmatige intelligentie (AI) zullen een belangrijke rol in spelen.

Net als in veel andere landen blijkt ook ons land de samenwerking tussen de verschillende kennisinstituten een belangrijke maar lastige opgave. Dit geldt zowel voor instituten op hetzelfde werkterrein als voor interdisciplinair onderzoek. Alhoewel deze samenwerking de afgelopen jaren verbeterd is, blijft verdere verbetering essentieel. Hierbij moeten ook nieuwe concepten van samenwerking worden onderzocht.

De samenwerking, die er wel is, beperkt zich in de praktijk veelal tot het eigen land. Europese samenwerking lijkt extra moeilijk. Daarnaast is in Nederland – evenals in veel andere Europese landen – sprake van een paradox: een over het algemeen hoog niveau van wetenschappelijk onderzoek wordt economisch en maatschappelijk deels tenietgedaan door het beperkte vermogen om dit onderzoek in de praktijk nuttig te maken.

Daarnaast is ons huidige beleid om alle aandacht binnen het onderwijs te richten op het gemiddelde kennisniveau en vrijwel geen aandacht te besteden aan bovengemiddelde talenten. Dit brengt met zich mee, dat het gemiddelde kennisniveau in de meeste sectoren redelijk goed is, maar dat wij op wereldniveau maar in een beperkt aantal onderzoeksgebieden excelleren, zoals agrofood, waterbouw, internationaal recht en enkele gespecialiseerde technische onderwerpen.

UITDAGINGEN

Hieronder schetsen wij een aantal uitdagingen, die naar onze overtuiging een bredere maatschappelijke discussie waard zijn. Ook voegen wij daar in een aantal gevallen ter illustratie concrete ideeën voor mogelijke actie aan toe.

1. Bewustmaken van het belang van kennisontwikkeling

Het begrip van het belang van kennisontwikkeling voor onze welvaart, ons welzijn en onze cultuur moet bij de burger en de politiek veel sterker ontwikkeld worden. Omdat wetenschap en kennis niet gemakkelijk toegankelijk zijn voor een breed publiek en men de betekenis hiervan voor een verdere groei van welvaart en welzijn niet goed overziet, is het meer dan ooit van belang om actieve programma's te ontwikkelen, die dit belang zichtbaar maken.

De huidige trend in het publieke debat om te stellen dat wetenschap en kennis ook maar een mening representeren, moet worden omgebogen. Hierdoor zal de bereidheid om te investeren in kennisontwikkeling toenemen en zal het enthousiasme om in kennisintensieve segmenten te gaan werken groeien.

Idee

Initieer samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen om tot een breed communicatieprogramma te komen over het belang en de schoonheid van kennisontwikkeling, gedifferentieerd naar specifieke doelgroepen, van Tweede Kamer tot burgers in het algemeen tot middelbare scholieren.

2. Intensiever samenwerken binnen en tussen kennissectoren

Grote ontdekkingen en belangrijke vooruitgang in kennis en kunde worden vaak gerealiseerd op het grensvlak van disciplines. Er moeten dus omstandigheden worden geschapen, die samenwerking tussen verschillende disciplines bevorderen. Ook betere afstemming en samenwerking tussen kennisinstellingen op hetzelfde terrein moeten worden bevorderd. Hierdoor ontstaat meer massa en wordt versnippering voorkomen.

We zien hierbij drie typische vormen van intensievere samenwerking, die hieronder nader geïllustreerd worden aan de hand van een voorbeeld:

- Vernieuwen van de keten
- Delen van data
- Combineren van disciplines

Vernieuwen landbouw- en voedselketen

Het Nederlandse landbouw- en voedselsysteem heeft zich de afgelopen decennia, vooral dankzij aan de Wageningen University & Research ontwikkelde kennis, opgewerkt tot een zeer hoog niveau van efficiëntie en productiviteit. Het is een *high input* (veevoer, kunstmest en chemie) en *high output* (per hectare en per dier) systeem geworden. Economisch heeft de voedingssector daardoor, mede door de efficiënte verwerking en distributie, een sterke positie verworven. Gezien vanuit het naoorlogse adagium ‘nooit meer honger’ en dus alle inzet gericht op maximale voedselproductie, is deze aanpak zeer succesvol gebleken.

Inmiddels is echter ook de achterkant van dit succes steeds beter zichtbaar. Teruglopende bodemvruchtbaarheid en biodiversiteit, overmaat aan stikstofemissies, ziektedruk en zoönose in een te grote veestapel en deels aanbod-gedreven slechte voedingsgewoonten laten de ongezonde aspecten van dit eenzijdige productie-gedreven systeem zien. In zijn huidige vorm is dit systeem onhoudbaar geworden en toe aan een ingrijpend herontwerp naar de inzichten en omstandigheden van de 21ste eeuw. Het ligt voor de hand om daarbij de gezondheid van het hele systeem in al zijn aspecten – van grond tot mond – als leidend paradigma te nemen. Dat is ook de aanbeveling van een groep internationale experts, die hierover recent een gezaghebbend onderzoek publiceerden in *The Lancet*.

Een compleet nieuw, duurzaam en gezond systeem vraagt om het ontwikkelen van nieuwe kennis en technologie. Voor het Wageningse complex, aangestuurd door de overheid via de financiering, ligt hier een mooie taak om haar reputatie als vermaard internationaal kenniscentrum verder uit te bouwen. Bij voorkeur gebeurt dat in nauwe samenwerking met kenniscentra op het gebied van levenswetenschappen aan andere universiteiten. Verdere verdieping van de levenswe-

tenschappen is nodig om de natuurlijke productiviteit en evenwichten beter te benutten en elke schakel in de voedselketen te laten bijdragen aan de gezondheid van mens en dier.

Pioniers hebben op dit terrein proefondervindelijk al veel werk gedaan. Het is aan te bevelen de door hen ontwikkelde kennis bij verder onderzoek te betrekken. Er is ook onderzoek nodig naar sociaaleconomische modellen en naar de verhouding tussen de partijen in deze sector die de transitie bevorderen en houdbaar maken.

Idee

Verleg de focus van het Nederlandse onderzoek op het gebied van landbouw en voedsel van grotere productiviteit naar gezonder voedsel en duurzamer landgebruik. Betrek hierbij ook wetenschappers uit andere sectoren en maak gebruik van de ervaringen van pionierende onderzoekers en vooroplopende eenheden.

Delen van data

Er wacht ons een explosieve groei van data op internet. Naast meer gebruikers en intensiever gebruik, komt dit vooral door de onderlinge verbinding van objecten zonder menselijk interface. Deze groei is zo enorm, dat die de toekomstige vorm en indeling van de maatschappij op vele terreinen zal bepalen. Op het ogenblik wordt deze ontwikkeling grotendeels beheerst door enkele grote dataconglomeraten, die over heel veel gegevens beschikken. Zij zijn daar niet alleen eigenaar van, maar ze zijn ook de poortwachter voor standaarden, innovatie en concurrentieverhoudingen. Daardoor hebben deze bedrijven grote concurrentievoordelen en (onevenredig) veel macht.

Een land dat op dit gebied behoorlijk mee wil doen of zelfs voorop wil lopen, concurreert niet met andere landen, maar met deze conglomeraten. Nederland heeft een goede uitgangspositie en het is niet verstandig om op dit terrein op Europa te wachten. Het is beter om samen met andere voorlopers snel in actie komen.

Om de concurrentiepositie in de transformatie naar een data-gedreven economie te beschermen, is data-uitwisseling een absolute

must. De Nederlandse overheid en ook individuele Nederlandse bedrijven zijn te klein om voldoende massa en internationale invloed te krijgen. Nederland zal in dit proces alleen kunnen concurreren als overheid en bedrijfsleven goed samenwerken om het delen van data mogelijk te maken en te faciliteren. Hierbij moet het delen van data, maar wel met behoud van de soevereiniteit over de eigen data, makkelijk worden gemaakt

Idee

Zet snel een samenwerkingsverband op tussen overheid en bedrijfsleven, waarbij de randvoorwaarden voor data delen in Nederland worden vastgelegd, waardoor het delen van data op vele gebieden mogelijk wordt gemaakt en gestimuleerd.

Combineren van disciplines

We zijn ervan overtuigd, dat we onze kennis van de technische, medische en natuurwetenschappen moeten samenvoegen met die van de sociale en geesteswetenschappen om voor de grote maatschappelijke uitdagingen geïntegreerde oplossingen te vinden. Dit samenvoegen van disciplines wordt convergentie genoemd. De speurtocht naar oplossingen voor bestaande problemen en voor problemen die we nog niet kennen, vereist een strategische koers met maximale impact en daar zijn nieuwe unieke manieren van samenwerking voor nodig. Dat is geen luxe, maar een noodzaak.

De Zuid-Hollandse universiteiten van Delft, Rotterdam en Leiden, inclusief hun medische centra, hebben in dit kader een stap naar voren gezet, door alfa-, bèta- en gammakennis steeds verder met elkaar te laten versmelten. Zij nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het creëren van een fysiek ecosysteem, waar die disciplines steeds dichter naar elkaar toe groeien.

Dat gaat dus verder dan samenwerking; het gaat om zó intensief en diep-inhoudelijk verbinden, dat grenzen vervagen en er totaal nieuwe perspectieven en vakgebieden ontstaan. Dit is uniek in Nederland en biedt enorme kansen voor de maatschappij en voor de positie van ons

land op het internationale speelveld.

Het bestrijden van de huidige pandemie vereist bijvoorbeeld niet alleen medische kennis, maar ook inzichten uit de economie, gedragswetenschappen en ethiek. Grote vragen hebben grote wetenschap nodig. En convergentie is een manier om dat te bereiken.

Idee

Creëer meer plekken, waar alfa-, bèta- en gammawetenschappers fysiek kunnen samenwerken om de grote problemen van deze tijd aan te pakken.

3. Scherpere keuzes maken

Het is van belang dat het totale kennispeil van Nederland op alle gebieden zodanig is, dat de ontwikkelde kennis ook goed in de maatschappij kan landen. Nederland is echter te klein om op alle gebieden voorop te lopen. We zullen dus moeten kiezen op welke gebieden we in internationaal opzicht tot de absolute top wil behoren. Deze gebieden kunnen dan de basis vormen voor enkele economisch uitzonderlijk krachtige segmenten, die op hun beurt de welvaart en het welzijn een enorme boost kunnen geven.

Mogelijke en in de inleiding al genoemde terreinen kunnen zijn: agro-food, watermanagement, internationaal recht en enkele technische specialismen. Voor de overige gebieden is een voldoende kennisniveau noodzakelijk om de zelf ontwikkelde kennis in combinatie met elders ontwikkelde kennis te kunnen begrijpen en nuttig te kunnen inzetten ten behoeve van de Nederlandse maatschappij. Samengevat: veel kennis op een groot aantal gebieden en werkelijk excellente kennis op internationaal topniveau op een klein aantal bij ons land passende gebieden.

Een goed voorbeeld van deze aanpak is ASML. Dit bedrijf heeft zich steeds geconcentreerd op één gebied, de lithografie, en heeft weerstand weten te bieden aan de verleiding om aanpalende gebieden te betreden. Door alle managementaandacht, financiële mogelijkheden

en kennis te concentreren, heeft ASML haar positie als wereldleider weten te veroveren én te behouden.

Idee

Concentreer de kennisinspanningen op een beperkt aantal gebieden, waar we al land echt internationale excellentie kunnen bereiken.

4. Verbinden van de hele innovatieketen

Om te voorkomen dat wetenschappelijk interessante ontwikkelingen blijven steken en dat de commercialisatie en valorisatie niet of elders plaatsvindt, is het van belang naast de wetenschappelijke ontwikkelingen ook en juist de verdere ontwikkeling van kennis en kunde naar de praktijk te ondersteunen en dit als één geheel aan te pakken. Dit geldt nadrukkelijk voor vrijwel alle grote maatschappelijke uitdagingen waar ons land voor staat, zoals duurzaamheid, gezondheid, veiligheid en digitalisering.

Om de hiervoor benodigde maatschappelijke vernieuwingen en economische groei te realiseren zijn innovaties noodzakelijk. Dit vernieuwingsproces volgt geen rechte lijn van wetenschappelijk werk naar toepassing in de praktijk, maar is het resultaat van co-creatie en vragen vanuit de praktijk. Het is dus zaak om bij kennisontwikkeling de hele keten te betrekken en te stimuleren. De Nederlandse en zelfs Europese achterstand in economische groei ten opzichte van andere continenten wordt voor een belangrijk deel verklaard door de zogenaamde *'European paradox'*: goed wetenschappelijk onderzoek, maar gebrek aan praktische toepassing en commercialisatie.

Wij zien drie mogelijke opties om de innovatieketen aanzienlijk te versterken:

- Inzetten op praktische toepassingen
- Bouwen van innovatie-ecosystemen
- Introduceren van competitieve projectstructuren

Inzetten op praktische toepassingen

Traditioneel ligt de aandacht bij wetenschappelijk onderzoek in ons land op de fundamentele kennisontwikkeling. Ondanks de vele initiatieven die de verschillende universiteiten al enige tijd ontwikkelen om de verworven kennis ook te valoriseren, dat wil zeggen vertalen in commerciële diensten en producten, blijft er op dit terrein nog veel te wensen over.

Naast de noodzakelijke substantiële verhoging van onze totale uitgaven aan research en ontwikkeling, is er een urgente behoefte om een disproportioneel deel daarvan te richten op de toepassingskant van de innovatieketen. Deze is in de verdeling van overheidsgelden namelijk ondervertegenwoordigd in vergelijking tot fundamenteel onderzoek. Toekenning van overheidsgelden gebeurt nu nog sterk op basis van historie en omvang van de sectoren. Dit dient in het licht van de nieuwe uitdagingen opnieuw te worden bekeken.

Zowel de overheid als kennisinstituten en het bedrijfsleven zullen extra inspanningen moeten leveren om de knelpunten in het vernieuwingsproces op te lossen, zowel bij de implementatie als de marktintroductie. Verder zullen omstandigheden moeten worden geschapen, die samenwerking en contacten in het hele innovatieproces verbeteren.

Idee

Beschouw kennisontwikkeling in het kader van het hele innovatieproces, dus van fundamenteel onderzoek tot en met toepassing. Pas de financiering hierop aan. Dit betekent een vergroting van de investeringen in praktische toepassing en marktintroductie.

Bouwen van innovatie-ecosystemen

We staan als samenleving voor een aantal grote maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken die ook de kern van de universiteiten raken. Wij geloven dat geen kennisinstelling, bedrijf of overheid de vele radicale innovaties, waar de wereld nu behoefte aan heeft, alleen kan ontwikkelen. Of het nu gaat om klimaatverandering, gezondheidszorg,

digitalisering of de energietransitie; het begint met samenwerking.

Als onze universiteiten relevant willen blijven en impact willen hebben, zullen ze zich moeten aanpassen. Het moeten universiteiten 4.0 worden: moderne leerinstituten, die onderwijs aanbieden in verschillende modi met een verscheidenheid aan graden en kwalificaties en die mensen gedurende hun hele werkzame leven kunnen ondersteunen. Ook de fysieke campussen zullen steeds meer veranderen in locaties voor ondernemerschap en samenwerking, waar industrie en academie zij aan zij werken aan maatschappelijke uitdagingen.

De campus van de Technische Universiteit Delft wordt op dit moment bijvoorbeeld omgevormd tot een innovatie-ecosysteem met inmiddels bijna 250 bedrijven en een onderzoek infrastructuur met tal van *living labs*, waar producten in een levensechte omgeving worden getest en doorontwikkeld. Onderzoekers, bedrijven en overheid werken hier van meet af aan op hetzelfde moment samen aan hetzelfde probleem, waardoor innovaties worden versneld.

Het ecosysteem van TU Delft Campus sluit ook aan op de behoeftes van innovatieve bedrijven met toptalent: een sterke startup community, fieldlabs, onderzoeksfaciliteiten en een breed scala aan onderzoeksgebieden. Hier ontmoeten gelijkgestemde academici, studenten, startups, collega-ondernemers, investeerders en bedrijven elkaar.

De ultieme uitdaging bij kennisontwikkeling is om bij te dragen aan een betere samenleving. Bottomline is dat de resultaten van al het wetenschappelijk onderzoek dan ook zo snel mogelijk ten goede moeten komen aan de maatschappij. De toekomst ligt niet in een innovatieketen, maar in een innovatie-ecosysteem. Het is een aanpak, waar meerdere regio's in binnen- en buitenland in geloven.

Idee

Maak innovatie-ecosystemen, waar onderzoekers, overheid en bedrijven op hetzelfde moment en in elkaars fysieke nabijheid kunnen werken aan het oplossen van dezelfde problemen.

Introduceren van competitieve projectstructuren

In Amerika bestaat een bijzondere organisatie voor militaire innovaties: het Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA). Dit projectbureau kun je het beste omschrijven als de afdeling toegepast onderzoek en innovatie van het Amerikaanse leger.

Veel baanbrekende innovaties zijn ooit door DARPA in beweging gebracht, zoals het internet (ooit begonnen als ARPA-net), GPS, Siri en de autonoom rijdende auto. In 2009 startte het US Department of Energy een nieuwe innovatie-organisatie gemodelleerd naar DARPA: ARPA-e.

Deze organisaties financieren baanbrekende innovatieprojecten van universiteiten, startups en bedrijven. Het is geen toeval dat er grote technologische doorbraken gerealiseerd zijn dankzij DARPA en ARPA-e, want de focus ligt in deze programma's altijd op de praktische toepassing van wetenschappelijk doorbraken. Er komen geen rapporten uit, maar werkende prototypes. De Amerikaanse Ministeries van Defensie en Energie zijn zo de grootste *launching customers* ter wereld geworden.

Een van de manieren waarop DARPA-universiteiten en bedrijven uitdaagt om aan praktische innovaties te werken is via zogenaamde *challenges*. Een beroemd voorbeeld is de Grand Challenge van 2004 en 2005, waarbij een robotauto geheel op eigen kracht een route door de woestijn moest afleggen. Het eerste jaar haalde geen enkele auto de finish. In 2005 won het team van professor Sebastian Thrun van de Stanford University met een omgebouwde Volkswagen. Het winnende team werd vervolgens door Google 'weggekocht' bij Stanford en dat vormt vijftien jaar later nog steeds het hart van het autonome auto project van Google, dat onder de naam Waymo opereert.

Wat het personeelsbeleid van DARPA en ARPA-e bijzonder maakt, is dat veel medewerkers topexperts in hun veld zijn en tijdelijk bij DARPA aan een specifiek project werken, dat aansluit bij hun expertise. Op die manier bieden beide agentschappen toppers uit wetenschap en bedrijfsleven tijdelijke uitdagende projecten, waarna ze weer terugkeren naar hun 'normale' werk. Dat is een heel andere aanpak, dan hoe wij onze Nederlandse agentschappen hebben georganiseerd.

Dat prijsvragen goed kunnen werken om innovatie aan te jagen, blijkt ook uit de World Solar Challenge, een tweejaarlijkse wedstrijd voor zonneauto's door de woestijn van Australië. Vrijwel iedere editie werd tot nu toe gewonnen door een Nederlands team. Een van die winnende teams stond aan de basis van Lightyear, een Nederlandse start-up die elektrische auto's maakt met ingebouwde zonnepanelen.

Idee

Laten we leren van Amerika en ook in Nederland DARPA-achtige projecten opstarten om tot grote technologische doorbraken te komen.

5. Excellentie de ruimte geven

Naast de vanzelfsprekende uitdaging om ons algemene onderwijs op het huidige, relatief hoge peil te houden en voortdurend te verbeteren, zodat zoveel mogelijk leerlingen zich kunnen ontplooiën en kunnen deelnemen aan een meer kennisintensieve maatschappij, is het van belang om excellent presterende leerlingen extra kansen te geven. Hierdoor kunnen bepaalde mensen onder de juiste omstandigheden tot baanbrekende vernieuwingen op kennisgebied komen. Daartoe moeten wij excellente leerlingen, studenten en onderzoekers meer kansen bieden en meer stimuleren.

Het begint al bij het Nederlands middelbaar onderwijs. Dat is breed en goed, maar niet gericht op uitstekende resultaten en excellentie. Om het niveau van wetenschapsbeoefening te verhogen en excellente topwetenschappers op te leiden, is het belangrijk om al op de middelbare school mogelijkheden te scheppen voor zeer goede leerlingen om zich sneller en verder te kunnen ontwikkelen. Hiervoor moeten aparte omgevingen worden geschapen, zoals aparte programma's of aparte instituten, die deze leerlingen extra stimuleren. Dit bevordert een goede doorstroom naar excellente afdelingen van universiteiten.

In de Academic World Ranking of World Universities van 2020 staat geen enkele Nederlandse universiteit in de Top 50. Dit maakt ze minder aantrekkelijk voor bovengemiddeld goede studenten en topon-

derzoekers uit binnen- en buitenland. Voor het niveau van de Nederlandse kennisinfrastructuur en voor de *standing* van de Nederlandse universiteiten is het nodig excellente afdelingen op wereldniveau te creëren en te behouden. Dit kan door extra financiering en additionele faciliteiten te bieden voor het aantrekken van unieke talenten.

Idee

Geef onze universiteiten de financiële en organisatorische ruimte voor topafdelingen op wereldniveau en zorg dat zeer goede leerlingen op de middelbare school zich snel verder kunnen ontwikkelen.

6. Over de landsgrenzen heen denken en handelen

Innovatie stopt niet bij de grens. De maatschappelijke uitdagingen in andere Europese landen zijn vergelijkbaar met die van ons. Geen enkel land kan de grote transities, zoals die rond energie en klimaat, in zijn eentje oplossen. De Europese Unie neemt hierbij een steeds actievere rol in, zoals bijvoorbeeld bij de Green Deals.

Internationaal werkende bedrijven hebben behoefte aan grensoverschrijdende platforms voor innovatie en verdere samenwerking binnen Europa ligt dus voor de hand. Daarom doet Nederland actief en succesvol mee in het Europese onderzoeksprogramma Horizon Europe, een fonds met een budget van € 95,5 miljard.

Maar er is meer nodig. Gezien de geopolitieke ontwikkelingen is het besef toegenomen dat Europa op het gebied van technologie minder afhankelijk moet worden van de vs of Aziatische landen. De gewenste ‘technologische soevereiniteit’ van Europa wordt dan ook steeds belangrijker. Nederland kan en moet daar een rol in spelen. Dit kunnen we, omdat we in bepaalde niches (clusters van) ondernemingen hebben met een voorsprong, met technologieën die oplossingen bieden voor Europese maatschappelijke uitdagingen.

Daarnaast geldt het argument dat Frankrijk en Duitsland na de Brexit steeds vaker de leiding nemen in Europa, bijvoorbeeld op het gebied van nieuw Europees industriebeleid. Hierdoor loopt de indus-

trie uit kleinere lidstaten het risico het nakijken te hebben. Met alle bijbehorende risico's voor werkgelegenheid, welvaart en welzijn op de lange termijn. Bilaterale samenwerking met grote Europese buurlanden, zoals Duitsland en Frankrijk, wordt dan ook steeds belangrijker.

Idee

Nederlandse kennisinstellingen kunnen worden ingezet om (internationale) samenwerkingsverbanden voor de Nederlandse industrie en overheid op te zetten. Kies en ondersteun de niches waarin we als Nederland leidend kunnen zijn in Europa en voer hier een actief Europees industriebeleid op. Zorg er ook voor dat we op andere gebieden aansluiting vinden bij de dominante Europese lidstaten, desnoods middels bilaterale verbanden.

7. Doelmatig inzetten van regelgeving

In veel gevallen vormt goedbedoelde, maar door nieuwe ontwikkelingen begrijpelijk achterlopende, regelgeving een belemmering voor innovatie. Het formuleren en vaststellen van nieuwe wetten en regels kost veel tijd. Dit probleem kan worden ondervangen door speciale regelluwe zones in te richten, waar zonder of met minder scherpe regelgeving kan worden geëxperimenteerd. Dit gebeurt al op een aantal plaatsen. Goede voorbeelden zijn Green Village in Delft, waar het stringente bouwbesluit niet volledig hoeft te worden gevolgd, Thor Park in Genk, waar met nieuwe energieconcepten wordt gewerkt, en de financiële Sandbox van de Nederlandsche Bank.

Het kiezen van de juiste opzet van deze regelluwe zones vereist de nodige toewijding en een goede verstandhouding tussen alle betrokkenen. Betrokken organisaties en bedrijven verzetten zich vaak tegen dit soort experimenten, die mogelijk hun positie bedreigen. Ook moeten de experimenten zo georganiseerd worden, dat ze de algemene veiligheid beschermen en niet voortijdig de gehele maatschappij 'besmetten'.

Als een innovatie in de regelluwe zone succesvol blijkt te zijn, kan

deze later met eventueel aangepaste regels en wetten breed worden geïntroduceerd. Een aardige bijvangst is een beter begrip van onderzoekers en regelgevers voor elkaar.

Idee

Ondersteun de bestaande regelruwe zones en stimuleer het opzetten van nieuwe zones op gebieden, waar ze nu ontbreken maar wel gewenst zijn, zoals transport, distributie, genomics, medisch en nucleair.

Nieuwe meer stringente regelgeving kan een bron van inspiratie vormen voor vernieuwing van technologie en ondernemerschap. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van elektrische auto's of zonnepanelen.

Het kan echter ook zijn dat de regelgeving achterloopt bij gewenste ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld bij het gebruik van biologische bestrijdingsmiddelen of alternatieve eiwitten. Ook komt het voor, dat certificering (te) langzaam verloopt. In deze gevallen wijken bedrijven uit naar andere Westerse landen, waar de ontwikkeling van regelgeving en certificering sneller gaat.

Idee

Nederland heeft een uitstekende internationale reputatie als het gaat om regelgeving en certificering. Door (nog) meer in de betreffende instituten te investeren, kan Nederland aan snelheid winnen zonder aan kwaliteit in te boeten.

8. Reorganiseren van de financiering van kennisontwikkeling

Om in lijn te blijven met het kennisontwikkelingsniveau van ons omringende landen is uitgebreidere financiering door de overheid nadrukkelijk vereist. Daarnaast moeten de financieringsstromen uit publieke en private bron voor grotere onderzoeksgebieden beter gecombineerd worden.

Voor sommige gebieden zijn private initiatieven zonder directe

overheidssteun uitvoerbaar, maar voor verder opschalen van een onderneming blijken de financieringsmogelijkheden in ons land onvoldoende of geheel niet aanwezig. Dit moet veranderen om het risico te vermijden, dat de commercialisering niet of buiten Nederland plaats vindt.

De neiging bestaat, zeker in het kader van de vierjarige overheids-methodiek, om regelmatig nieuwe structuur- en financieringsvormen met aparte voorwaarden te ontwikkelen. Dit gebeurt met de beste bedoelingen, maar veel echt nieuwe ontwikkelingen hebben een langere tijd nodig en te veel veranderingen onderweg werken contraproductief.

Ideeën met betrekking tot een robuustere financiering van kennisontwikkeling:

- *Reorganiseren van financiering wetenschappelijk onderzoek*
- *Reorganiseren van financiering multidisciplinaire samenwerking*
- *Co-financieren van ondernemers*
- *Investeren in doorstarters door publieke sector*
- *Vergroten van de 'vierde' geldstroom*

Reorganiseren van financiering wetenschappelijk onderzoek

De financiering van het wetenschappelijk onderzoek binnen onze universiteiten berust nog overwegend op een vast bedrag, dat naast een vaste voet is gebaseerd op het aantal ingeschreven studenten en het aantal behaalde diploma's. Dat is op z'n zachtst gezegd geen efficiënte allocatie van middelen. Niet alleen blijft te veel geld hangen in stroperige besluitvorming, ook gaan er te weinig prikkels vanuit.

Een belangrijk deel van de eerste geldstroom zou moeten worden verplaatst naar de tweede geldstroom, waar de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijke Onderzoek (NWO) subsidies verstrekt aan het beste idee. Daardoor ontstaan veel meer prikkels om goede kwaliteit te leveren. Dit stimuleert een overgang van de financiering van instellingen naar de financiering van ideeën, waarbij de meest succesvolle wetenschappers de mensen zijn met de meeste beurzen.

Hoe meer geld bij de beste onderzoekers terecht komt, hoe beter wellicht ook het onderwijs binnen de betreffende afdeling wordt. Het spiegelbeeld is ook waar: universiteiten waar minder ideeën het red- den in de tweede geldstroom verliezen middelen, maar krijgen tegelijk een prikkel om het beter te gaan doen.

Het huidige Nederlandse systeem leidt niet tot toponderzoek en -onderwijs. Het creëert managementachtige hoogleraren. Dat staat niet noodzakelijkerwijs goedlopend onderzoek in de weg, maar leidt over het algemeen tot goedgeorganiseerd onderzoek met minder we- tenschappelijke impact. Daarnaast leidt deze hiërarchische structuur tot een vermindering van dynamiek en een kleinere kans op een snelle wetenschappelijk carrière. Sommige wetenschappers, onder wie No- belprijswinnaar Andre Geim, vertrokken als gevolg van deze opzet naar het buitenland.

Idee

Verschuif een gedeelte van de eerste geldstroom van de universiteiten naar de tweede geldstroom om toponderzoek te stimuleren.

Reorganiseren van financiering multidisciplinaire samenwerking

In de loop van 2001 groeide zowel bij wetenschappers als bij het be- drijfsleven de overtuiging, dat Nederland op internationale schaal binnen de 'Life Sciences' zijn positie aan het verliezen was. Met name werd gevreesd voor onvoldoende aansluiting op de razendsnelle ont- wikkelingen van het genomics-onderzoek en de bijbehorende moge- lijkheden voor gezondheid, voeding, chemie en biotechnologie.

De regering nam toen het ongebruikelijke besluit om een onafhan- kelijke regiefunctie in te stellen: het Netherlands Genomics Initiative (NGI), ondergebracht bij de NWO. Het NGI kreeg in het totaal bijna € 600 miljoen, dat werd aangevuld met zo'n € 100 miljoen vanuit het participerende bedrijfsleven. Taakstelling was het creëren van een beperkt aantal internationaal onderscheidende speerpunten op me- disch, agrofood, chemisch en biotechnologisch terrein.

Nederlandse kennisinstellingen werden opgeroepen voorstellen

te doen voor internationaal competitieve centra. Deze voorstellen werden beoordeeld door een jury van vooraanstaande internationale wetenschappers. Criteria waren wetenschappelijke excellentie en tastbare resultaten in valorisatie. Er werd een systeem van actieve voortgangsbewaking en valorisatie opgezet. De oogst was imponerend.

Deze centra bestonden uit internationaal vooraanstaande academische Nederlandse wetenschappelijke groepen, die dankzij het NGI actief gingen samenwerken. Over een periode van tien jaar verschenen 941 proefschriften en een stroom aan publicaties in internationale toptijdschriften. Over dezelfde periode werden 63 spin-off bedrijven met totaal 450 fte's opgericht.

Elke euro die door het NGI werd geïnvesteerd, bleek zich viervoudige terug te betalen. Het initiatief is na ruim tien jaar helaas stopgezet. De overheid koos op dat moment voor andere instrumenten, zoals het topsectorenbeleid. Interessant is te zien dat soortgelijke initiatieven, zoals het Belgische VIB (Vlaams Instituut Biotechnologie), dat baanbrekend onderzoek verricht naar de basis van leven, gezondheid en ziekte en op hoofdlijnen dezelfde werkwijze kent als het NGI, inmiddels ruim twintig jaar bestaat en internationaal een grote reputatie heeft verkregen. De boodschap is dan ook dat continuïteit bij dergelijke innovatieve onderzoeksinitiatieven cruciaal is.

Idee

Stimuleer de financiering van een beperkt aantal onderzoekscentra in de Life Sciences onder actieve regie van een nationaal initiatief, dat integraal verantwoordelijk is voor het wetenschappelijk niveau, valorisatie en voortgangsbewaking. Zorg ook voor voldoende continuïteit, zodat dit nationaal initiatief zich langdurig op een internationaal competitief niveau kan onderscheiden.

Co-financieren van ondernemers

Het is één van de vele taken van de overheid om een speelveld te creëren, waarop ondernemers de kans krijgen om met innovatieve oplossingen voor klanten te komen, waar zij ook aan kunnen verdienen.

Daar waar een product of de dienst maatschappelijke waarde heeft, zijn subsidies vanuit de publieke sector verdedigbaar en voorkomen ze situaties van marktfalen.

De professionele dienstverlening door private partijen aan innovatieve ondernemers (*start-ups* en *scale-ups*), in de vorm van opleiding, advies, coaching en expertise, ontwikkelt zich snel. Er is behoefte aan cofinanciering vanuit de overheid bij de vroege ontwikkeling van veelbelovende nieuwe technologieën (*'pre-seed deep tech'*) én bij het doorgroeien van de meest belovende *scale-ups* (*'series B/C growth capital'*).

Idee

De overheid moet meer doen aan cofinanciering van veelbelovende technische doorgroeiers.

Investeren in doorstarters door de publieke sector

De grote maatschappelijke uitdagingen bieden evenzovele grote kansen aan ondernemers om te komen met innovatieve oplossingen. Er worden veel initiatieven genomen, maar alleen die ondernemingen die weten op te schalen, maken uiteindelijk het verschil – in maatschappelijke impact, in nieuwe werkgelegenheid en in economische waardecreatie.

Helaas blijven bijna alle *start-ups* hangen op de omvang van kleinbedrijf en schaal slechts een zeer klein percentage op. De weinigen die dat wel lukt, hebben vaak tientallen miljoenen euro's of meer aan groeikapitaal nodig. Dit gaat de investeringsruimte van de meeste Nederlandse durfkapitalisten te boven, waardoor deze Nederlandse kampioenen in buitenlandse handen komen of in hun groei stikken. Het is dan ook nuttig om de mogelijkheden om vanuit de publieke sector te kunnen investeren in doorstarters uit te breiden.

Idee

Schep de mogelijkheid dat de publieke sector tegen gelijke voorwaarden en rendementen als de private sector kan investeren in doorstarters.

Vergroten van de 'vierde' geldstroom

Het overgrote deel van de financiering van de kennisontwikkeling binnen de Nederlandse universiteiten wordt – via de nwo – betaald door de overheid, grotendeels via de eerste geldstroom en deels via de tweede. Daarnaast is er een speciale overheidsfinanciering voor andere Nederlandse kennisinstututen, zoals TNO, Marin en Deltares.

Deze overheidsfinanciering is passend als de onderzoeksrichting en de toepassing minder omlijnd zijn, het onderzoek van maatschappelijk waarde is en het intellectueel eigendom vrij beschikbaar komt. In vergelijking met de Angelsaksische landen is in ons land de financiering van onderzoek van algemeen maatschappelijk belang door particulieren en fondsen zeer gering. De innovatiecapaciteit van bijvoorbeeld topklinische ziekenhuizen blijft hierdoor sterk onderbenut. Wil een land in de kennisontwikkelingsrace mee doen, dan moeten alle financieringsmogelijkheden worden benut om de concurrentie met andere landen en werelddelen vol te houden.

Idee

Faciliteer en vergroot de financiering van kennisontwikkeling door particulieren en fondsen door grotere bekendheid en door betere (aftrekbaar voor 125%) fiscale steun, net zoals dat bijvoorbeeld geldt voor culturele instellingen.

Teamtrekkers en teamleden

Jan Dekker, Fenna Heyning, Barbara Baarsma, Menno van Dijk, Eric Drop, Peter Folstar, Tim van der Hagen, Marcel van der Heide, Vincent Icke, Paul de Krom, Frans Nauta, Herman Wijffels

7. FACILITEREN EN INSPIREREN

Team Landelijke Overheid

“Onze landelijke overheid staat voor een immense taak, die alleen maar complexer wordt.”

We kunnen ons gelukkig prijzen met een cultuur, waar – meer dan in vele andere landen – persoonlijke integriteit en competentie dominant aanwezig zijn. Desondanks is de kritiek op de landelijke overheid, en in het bijzonder de politiek, de laatste jaren sterk toegenomen en het vertrouwen in diezelfde overheid navenant gedaald.

Om dit te verklaren, moeten we niet alleen naar die overheid kijken, maar ook naar onszelf. Het falen van de overheid ligt ook aan ons. Wij hebben er allemaal stelselmatig aan meegewerkt om de overheid te belasten met een schier onmogelijke taak. De toenemende zorgen over beleidsvorming en beleidsuitvoering door politici en ambtenaren zijn dan ook ons aller verantwoordelijkheid.

Wij kunnen en moeten oprecht vaststellen: “De Staat, dat zijn wij”. In plaats van te klagen over wat er allemaal mis zou zijn, moeten wij ons afvragen: “Hoe is het zo gekomen?”. Daarbij geldt in ons geval zeker de stelling: “Elk land krijgt de leiding, waar het recht op heeft”. Dus we moeten allereerst naar onszelf kijken en ons realiseren, dat ook hier geldt, dat de sterkste schouders de zwaarste lasten moeten dragen, maar dat iedereen wel de plicht heeft om binnen zijn vermogen mee te doen.

De basis voor de organisatie van de staat is gelegd in de 19e eeuw. Daarna hebben weliswaar talloze kleine structurele aanpassingen plaatsgevonden, maar weinig fundamentele. Er is veel, heel veel bereikt met deze democratische structuur, vooral op het gebied van

emancipatie van het individu, het onderwijs en de zorg.

De staat treedt, als het goed is, namens ons allen op in die zaken, waar het algemeen belang in het geding is, waar wij afspraken moeten maken en waar wij het individuele belang moeten afwegen tegen het collectieve belang. In onze begrijpelijke drang om problemen op te lossen en kwetsbare mensen te helpen, heeft de staat steeds meer taken op zich genomen.

Tegelijkertijd heeft de burger in zijn perceptie steeds meer rechten gekregen, waar hij de staat ook regelmatig op aanspreekt. Om het wat scherp te formuleren: we hebben in zekere zin onze 'beschaving' overgedragen aan de overheid. Die overheid moet superbeschaafd zijn en voor elk maatschappelijk wisselstuk een oplossing bieden, terwijl we zelf vaak doen waar we zin in hebben en ons weinig van onze omgeving aantrekken. Dit geldt uiteraard voor alle anderen en niet voor onszelf.

Bovenstaande formulering is natuurlijk wat extreem en confronterend, maar dat is wel waar ons probleem met de overheid begint. We dringen de overheid een harnas op van superbeschaving, of althans van hoe dat in de media en publieke opinie verwoord wordt, dat geen fout of afwijking van een maatstaf toelaat. Tegelijkertijd dringen we diezelfde overheid allerlei taken en verantwoordelijkheden op, die ze redelijkerwijs niet waar kan maken.

We willen dat iedereen een individuele behandeling krijgt, maar evenzo willen we dat iedereen gelijk behandeld wordt. Die twee gaan niet samen. De voornaamste taak van de overheid is 'organiseren', maar het organisatieconcept van de overheid is gebaseerd op de theorieën uit de periode van de Industriële Revolutie eind 19e eeuw.

We willen bijna allemaal hetzelfde: op een effectieve manier de zwakkere medemens helpen en zelf zo veel mogelijk vrijheid, veiligheid en voorspoed verkrijgen. Voor sommige van deze ambities is onze overheid hard nodig. De dominante vraag is dan, hoe we dit op de beste manier organiseren. Daarvoor is helaas geen exacte wetenschap beschikbaar, maar één ding is wel duidelijk: als we de organisatie aansturen in de Einstein-modus – dat wil zeggen een knappe kop

aan de top bedenkt alle antwoorden, die door ondergeschikten foutloos moeten worden uitgevoerd – dan hebben we wellicht wel greep op de zaak, maar geen succes. Dit is vergelijkbaar met de tango dansen door uw partner in een houdgreep te nemen. Dan hebt u wel controle, maar geen tango.

Er zijn natuurlijk ook belangrijke onderwerpen, waar we het niet bij voorbaat over eens zijn, bijvoorbeeld het milieu, de persoonlijke vrijheden en de verdeling van welvaart. Die moeten niet beslecht worden, zoals Brexit, in een populistische strijd, waarbij meer dan 95% van de keizers de consequenties niet kunnen overzien, maar in constructief overleg binnen een representatieve groep, die het vertrouwen van de gemeenschap heeft en goed geïnformeerd is.

De nationale overheid moet dus enerzijds meer armslag hebben om haar werk te kunnen doen en anderzijds dat werk veel beter doen. Daar hebben we een kip-en-ei probleem, dat we op een of andere manier moeten zien te doorbreken. De overheid moet fouten kunnen maken, want zonder fouten geen vooruitgang. Maar wel binnen redelijke grenzen, die wij als burgers moeten aangeven. Een enorme uitdaging voor ons en voor de media in het bijzonder.

Tegelijkertijd moet de overheid ook binnen zekere grenzen de burger toestaan om fouten te maken. Dat is allemaal mogelijk als we ons telkens realiseren, dat we het samen moeten doen. Op sommige plaatsen is de wal het schip aan het keren en zien we prachtige burgerinitiatieven ontstaan, die lokaal problemen aanpakken en oplossen. Die ontwikkeling moeten we koesteren. Vooral moeten we daarbij voorkomen, dat we deze initiatieven weer in de houdgreep van top-down controle willen vangen.

UITDAGINGEN

Er liggen de komende 20 à 30 jaar een aantal belangrijke uitdagingen met betrekking tot de landelijke overheid voor. We proberen daar hieronder een eerste opsomming van te geven.

1. Het vertrouwen in de overheid vergroten

Dit vertrouwen lijkt zich, als we de media volgen, op een relatief dieptepunt te bevinden. Daarmee is het terugwinnen en verder vergroten van het vertrouwen in de overheid een eerste vereiste. Tegelijkertijd zal dit proces veel tijd vergen en het succes ervan zal sterk afhangen van het succes van de inspanningen op de hierna te noemen uitdagingen.

Vertrouwen heeft in dit geval twee componenten, namelijk vertrouwen in de oprechtheid van de overheid, maar evenzeer dient er weer vertrouwen te worden opgebouwd in de kundigheid en doelmatigheid van de overheid. En vertrouwen komt van twee kanten; het vertrouwen van de overheid zal zeker toenemen als de overheid meer vertrouwen in de burger heeft.

2. De taak van de landelijke overheid beperken

De landelijke overheid – dus wij met zijn allen – moet zich alleen maar bezighouden met onderwerpen van nationaal belang, die door geen enkele andere instantie kunnen worden aangepakt en opgelost, met de focus op de essentiële onderwerpen en de langere termijn.

Deze focus op zaken van werkelijk nationaal belang is hard nodig om de ruimte en de aandacht te creëren voor structurele onderwerpen, die onze toekomst op lange termijn bepalen, zoals bijvoorbeeld op al die thema's, die in dit boek worden aangesneden, waaronder een leven lang leren, energievoorziening en milieu, mobiliteit, huisvesting en ruimtelijke ordening, inkomensongelijkheid, maar ook privacy.

Elk van deze onderwerpen verdient van tijd tot tijd geconcentreerde aandacht van allen, die hier iets verstandigs over kunnen zeggen. En aan de nationale overheid valt de taak van regisseur en uiteindelijk wetgever toe.

3. Meer inspireren en regisseren en minder dirigeren en controleren

De landelijke overheid heeft als belangrijkste uitdaging om het beste voor ons allen te zorgen door het beste uit ons allen te halen. De rol van de landelijke overheid zou zich daarom meer moeten richten op inspireren en regisseren en minder op dirigeren en zelf uitvoeren. Dit vereist een participatieve overheid, die niet alleen binnen haar eigen toren en/of carrousel naar kennis en wijsheid zoekt, maar veeleer gebruik maakt van alle beschikbare krachten in de maatschappij.

Dit laatste geldt zowel voor beleidsvorming als voor beleidsuitvoering. De overheid moet, na zorgvuldig overleg met betrokkenen en deskundigen, een inspirerende visie bieden en de realisatie daarvan faciliteren, door zo veel mogelijk andere betrouwbare partijen daarin te betrekken.

Natuurlijk blijven er een aantal taken over, waarvoor de overheid een unieke verantwoordelijkheid heeft en die niet gedelegeerd kunnen worden, zoals wetgeving, defensie en rechtshandhaving.

4. De overheid dynamisch organiseren rond en voor de burger

Net zoals dit geldt voor alle grote organisaties, of het nu het Rode Kruis, de FNV of Unilever is, kan de organisatiestructuur niet onveranderd blijven, maar moet deze zich regelmatig aan alle ontwikkelingen aanpassen. Zo hebben alle grote multinationale organisaties in de afgelopen decennia talloze hergroeperingen van taken en verantwoordelijkheden doorgevoerd. Eén van de meest opvallende veranderingen is het verminderen van het aantal lagen in de organisatie. In diezelfde periode heeft de overheid juist vaak lagen toegevoegd.

De toekomst vraagt veel meer flexibiliteit van een organisatie dan gebruikelijk was, omdat veel zaken meer en sneller veranderen. De samenhang binnen een organisatie moet dan vooral gevonden worden in een stelsel van gedeelde waarden.

Naast flexibiliteit is er ook een sterk groeiende behoefte aan indi-

vidualisering en doelgerichtheid van het overheidshandelen aan de frontlijn. Dat vraagt om overheidsfunctionarissen en maatschappelijke leiders, die binnen een algemeen kader van doelstellingen en waarden zelfstandig afwegingen op hun terrein mogen maken.

Traditioneel is de overheidsorganisatie vooral gevormd rond groepen van middelen en kennis in plaats van rond doelstellingen, die van direct belang voor de burger zijn, zoals gezondheid, leren en mee kunnen doen. Ook op dit punt is een verschuiving in de richting van de burger wenselijk. Dus gezondheid als focus in plaats van gezondheidszorg en leren in plaats van onderwijs.

5. De overheid sterker verbinden met maatschappelijke sectoren

Een overheid, die geen dictatuur beoogt, maar een democratie in praktijk wil brengen, moet nauw samenwerken met de maatschappij en er met de voeten middenin staan. Natuurlijk is er een zekere afstand nodig in die zaken, waar de overheid een machtsmonopolie heeft, zoals in de strafwetgeving en ordehandhaving.

Op vele terreinen kan de overheid echter de realisatie van publieke doelstellingen veel effectiever en efficiënter maken door dit in samenhang met andere partijen te doen. Daarbij hoeft de overheid niet altijd zelf de uitvoerder te zijn, zo lang zij maar regisseur op de lange termijn blijft, goed overzicht houdt en kan ingrijpen, wanneer nodig.

Op sommige werkterreinen, zoals milieu, is er al een voorzichtig begin gemaakt met deze samenwerking en delegatie van uitvoering. Dit zal in de toekomst naar veel meer terreinen moeten worden uitgebreid.

6. Scheiden van landsbestuur en volksvertegenwoordiging

Een goed functioneren van de democratie vraagt een heldere scheiding tussen de uitvoerende macht - het kabinet en de departementen - en de controlerende macht - de Eerste en Tweede Kamer. Zodra deze rollen vervagen en door elkaar gaan lopen, wordt zowel de uit-

voering als de controle minder succesvol.

De huidige vertrouwenscrisis in het landsbestuur lijkt een direct gevolg van deze rolverwarring, die steeds grotere vormen lijkt aan te nemen, zoals de huidige perikelen rond de kabinetsformatie maar al te duidelijk illustreren.

7. Meer informatietechnologie inzetten ter ondersteuning van de democratie

Informatietechnologie in al zijn verschijningsvormen, waaronder sociale media, biedt ongekeerde mogelijkheden om passief en actief te communiceren – luisteren en spreken. In een steeds meer individualistische en pluriforme maatschappij moet dit instrument maximaal benut worden om te begrijpen wat er onder de bevolking leeft en om uit te dragen wat de overheid probeert te doen.

Experimenten met referenda hebben veel teleurstelling teweeggebracht, ongeacht aan welke kant van de vraagstelling de voorkeur lag. De voornaamste reden hiervoor lijkt te zijn, dat vrijwel elk onderwerp – bijvoorbeeld of Oekraïne wel of niet bij de EU moet komen – zoveel facetten heeft, dat een gemiddelde burger zich in redelijkheid geen afgewogen oordeel kan vormen en dat voor- en tegenstanders zich in hun argumentatie dus met name op ‘onderbuikgevoelens’ richten.

Een veel frequenter gebruik van verkennende onderzoeken naar de wensen van de burgers, vooral op lokaal niveau, het experimenteren met burgerraden en een veel actievere communicatie over het overheidsbeleid richting de burger, kan een belangrijke bijdrage leveren aan het bereiken van de ambitie van een echte democratie.

IDEEËN

In het navolgende leggen wij een aantal vérreikende voorstellen voor mogelijke acties gericht op het invulling geven aan de uitdagingen voor. Voor sommige mensen zullen deze ideeën verfrissend klinken. Anderen

zullen echter schrikken van zo veel verandering. De primaire rol van deze ideeën is dan ook niet om een overtuigend betoog ter verdediging van het idee te voeren, maar veeleer om het veelal toch wat vastgelopen denken over onze staatsinrichting nieuwe impulsen te geven.

1. Nationale verkiezingen aanvullen met niet-bindende kwalitatieve vragen

Het politieke landschap is de laatste decennia steeds kleurrijker en diverser geworden. Na een periode van consolidatie, vooral van de traditionele ‘zuilen’, hebben we een sterke ontwikkeling gezien van partijen, die zich vooral kenmerken door een focus op één thema of één belangengroep. Tegelijkertijd is de kiezer geëmancipeerd en heeft hij zich losgemaakt van een identificatie met één politieke partij.

Dit leidt tot ambivalentie en conflict in het stemhokje. Steeds meer kiezers willen een beetje van de ene partij, iets anders van een andere en vaak ook nog wel iets van een derde. Het aantal zwevende kiezers en de mobiliteit van de kiezer zijn dan ook sterk toegenomen. De pluriformiteit in denken, die hier achter steekt, is in scherp conflict met de eendimensionale keuze voor één partij.

Er zijn tenminste twee mogelijkheden om dit probleem aan te pakken. De eerste is om de kiezer de gelegenheid te geven op meer dan één partij te stemmen, al dan niet verder gecompliceerd door daar wegingsfactoren bij te betrekken. Op zichzelf helemaal geen onzinnig idee, maar moeilijk om uit te voeren.

Een andere mogelijkheid is om in het verkiezingsformulier, dat hopelijk snel vervangen wordt door een internetoplossing, een aantal fundamentele vragen op te nemen over het relatieve belang van verschillende nationale onderwerpen. Dit is dus geen referendum en zeker niet bindend, maar wel informatief. De neiging om de beantwoording met populistische uitspraken te beïnvloeden, zal daar hopelijk ook enigszins mee beperkt worden.

Daarnaast staan de overheid vele andere mogelijkheden ter beschikking, zoals de inzet van de DIGID-infrastructuur om dieper inzicht te

verkrijgen in wat er werkelijk onder de bevolking leeft, ongefilterd door belangengroepen en media.

2. Vormen van een nationaal kabinet

Een succesvol leiderschap van onze maatschappij – het kabinet – vraagt een competent team, een krachtige, maar vooral inspirerende, leider en een samenhangende visie, die op brede steun in onze maatschappij en in de Tweede Kamer kan rekenen. Het vraagt vooral ook een bereidheid om moeilijke onderwerpen *gezamenlijk* aan te pakken en een vermogen om een visie om te zetten in *praktische stappen*.

De huidige randvoorwaarden voor de samenstelling van een kabinet voldoen op geen enkele manier aan deze vereisten. Kabinetsformaties leiden niet tot een optimaal competent team, gezien de relatief kleine pool, waaruit kabinetsdeelnemers vaak worden gekozen en hun gebondenheid aan individuele partijaspiraties.

De kans op een samenhangende visie is miniem, wanneer toekomstplannen bij voorbaat dichtgetimmerd worden op basis van kleine overwinninkjes in de eigen leer. Brede steun voor een dergelijk kabinet ligt ook niet voor de hand. Het komend kabinet kan op zijn best op een marginale meerderheid in de Tweede Kamer rekenen en om deze te bereiken is er al veel water in elkaars wijn gedaan.

We behoeven en verdienen beter, maar moeten daarvoor bereid zijn om onze traditionele politieke ballast overboord te zetten. Dit betekent dat we binnen onze constitutie naar nieuwe praktische wegen moeten zoeken om aan de randvoorwaarden voor succesvol leiderschap van ons land te voldoen.

Kern van de gewijzigde aanpak moet zijn, dat het best denkbare team geformeerd wordt, waar de leden – ook als het prominente politici zijn – zonder last en ruggespraak deel van uitmaken. Aan het hoofd van dit team staat een visionair en inspirerend leider, die een belangrijke stem heeft in de formatie van het team.

De benoeming van het team kan tot stand komen op basis van verschillende informatie- en/of verkiezingsprocessen, waarbij de leden

van de Tweede Kamer hun verlangens en ideeën te berde kunnen brengen. Essentieel blijft de conditie, dat de teamleden in vrijheid kunnen denken en handelen vanuit hun visie op het algemeen belang en niet gebonden zijn aan een politieke partij, waar zij eventueel lid van zijn. Bovendien heeft de beoogde minister-president een duidelijke stem in het formatieproces. Bij de formatie van dit team wordt echter ook nadrukkelijk rekening gehouden met de verwachting, dat de Tweede Kamer vertrouwen in dit team zal kunnen uitspreken.

Dit beoogde nationaal kabinet formuleert een beleid op hoofdlijnen, dat is gebaseerd op een heldere visie op de voornaamste uitdagingen op de korte, middellange en lange termijn. Dit beleid wordt ter goedkeuring aan de Tweede Kamer voorgelegd en daar al of niet geamendeerd. Wanneer de Tweede Kamer het team en het beleidsplan goedkeurt, kan dit kabinet officieel worden geïnstalleerd.

Het is essentieel om een duidelijk politiek onderscheid te maken tussen onze Tweede Kamer en ons kabinet. De Tweede Kamer is onze volksvertegenwoordiging, waar de ultieme macht is ondergebracht. Het kabinet is ons leiderschapsteam, dat onder toezicht van de Tweede Kamer er het beste voor ons land uithaalt. Dat zijn twee significant verschillende rollen, die beide respect en aandacht verdienen.

3. Bestuurlijke regio's vormen

De lokale overheid heeft de laatste tien jaar steeds meer maatschappelijke taken toegewezen gekregen, maar mist daartoe vaak de benodigde financiële middelen en vooralsnog ook vaak de ervaring en deskundigheid. In plaats van een formele tussenlaag tussen nationale en lokale overheid in de vorm van Provinciale Staten met een heel eigen staatsrechtelijke rol, lijkt een constructieve samenwerking tussen gemeentes in een soort netwerkconstructie een veelbelovende optie om schaalgrootte te verkrijgen zonder contact te verliezen.

Deze bestuurlijke regio's, als bottom-up samenwerkingsverbanden van gemeentes, zouden een minimale omvang van rond de 400.000 inwoners moeten hebben, opdat de voornaamste regionale en lokale

taken en voorzieningen, zoals zorg en veiligheid, goed uitvoerbaar zijn. Samenwerking hoeft niet tot volledige integratie te leiden, zodat lokale identiteiten en verbanden voortgezet kunnen worden. Op deze wijze kan de overheid een leidende rol vervullen in een onvermijdelijke transitie van conglomeraten naar netwerken.

Op verschillende plaatsen en rond verschillende thema's zijn er al initiatieven tot een dergelijke bottom-up samenwerking gestart. Deze samenwerking biedt de volgende mogelijke voordelen:

- Effectief afstemmen van beleidsplannen van regionale betekenis, vooral ten aanzien van het voorzieningenniveau op het gebied van onderwijs, (gezondheids)zorg en ruimtelijke ordening
- Uitwisselen van kennis en ervaring
- Delen van capaciteit

Verder experimenteren met deze samenwerkingsopties, waarin ook niet-overheidspartijen productief kunnen worden betrokken, lijkt zeer wenselijk. De vraag blijft dan in hoeverre er behoefte blijft aan Provinciale Staten. De tijd zal het leren. Het is zeer goed denkbaar, dat de rol van Commissaris van de Koning, waar velen ook een emotionele betekenis aan hechten, ook zonder Provinciale Staten, desgewenst in sommige provincies kan worden voortgezet.

4. Uitvoerende taken delegeren naar regio's

De recente verdergaande verschuiving van overheidstaken naar de lokale overheid heeft veel problemen opgeleverd, onder andere omdat dit vooral werd gepercipieerd als een besparing en er dus onvoldoende financiering beschikbaar is gesteld. Daarnaast heeft de overdracht veel te snel plaatsgevonden, zodat de lokale overheid zich onvoldoende op al die nieuwe en complexere taken heeft kunnen voorbereiden.

Desondanks is een verdergaande delegatie van landelijke overheidstaken naar de lokale overheid op den duur een wenselijke ontwikkeling, als er maar voldoende financiering voor wordt vrijgemaakt en de uitvoeringsorganisaties lokaal voldoende schaalgrootte hebben voor

die werkzaamheden, waar schaalgrootte enorme kostenbesparingen met behoud van kwaliteit mogelijk maakt.

De meerwaarde in de lokale uitvoering ligt vooral in een meer gepersonaliseerde benadering. Dit heeft een dubbel effect: groter vertrouwen in de overheid én een veel effectievere en meer passende aanpak van taken en verantwoordelijkheden.

5. Agendamangement Tweede Kamer aanpassen

Er bestaat bij weinige mensen twijfel, dat de rol van de Tweede Kamer essentieel is en dat het werk van leden van de Tweede Kamer veeleisend en complex is. Wel is er veel ongenoegen over de wijze van werken van de Tweede Kamer, die sterk historisch bepaald is en door een verlammeende cultuur omklemd wordt.

De Tweede Kamer heeft de ultieme macht in ons bestel en kan zichzelf dus naar believen, binnen de regels van de grondwet, aanpassen en deze laatste, indien gewenst, aanpassen aan de eisen van de tijd, als daar de wettelijke meerderheid voor kan worden gevonden.

Voor zover deze bestuurscultuur uit de tijd is, zoals nu vaak wordt gezegd, is de Tweede Kamer dan ook de eerstverantwoordelijke om hier wat aan te doen. Een paar suggesties om de kwaliteit van functioneren van de Tweede Kamer sterk te verbeteren:

- Breng het aantal plenaire sessies van de Tweede Kamer terug tot maximaal drie per week, waarvan maximaal één dagdeel besteed mag worden aan ‘incidenten’, terwijl alle andere sessies zich richten op fundamentele strategische onderwerpen.
- Maak een jaarplanning in hoofdlijnen voor de behandeling van deze fundamentele onderwerpen.
- Houdt Kamerleden tenminste twee dagen per week vrij voor het doen van ‘veldwerk’.
- Breidt de stafondersteuning voor Tweede Kamerleden uit met een combinatie van persoonlijke staf en georganiseerde toegang tot overheidskennisinstellingen.
- Beperk de rol van de Eerste Kamer tot ‘toetsing van wetgeving’ in

maximaal één vergadering per week in plaats van de ogenschijnlijke politieke doublure, die zich in de praktijk voordoet.

6. Van het ambtenarenkorps een kwaliteitskorps maken

Een laatste idee, maar zeker niet het onbelangrijkste, gaat over de status en kwaliteit van de ambtenaren. Het helpen leiden van ons land en het uitvoering geven aan onze democratie is een eervolle taak, waar hoge kwaliteitseisen aan mogen en moeten worden gesteld, maar tegelijk ook passend respect aan moet worden betoond.

We moeten dus allen werken aan een proces, waarbinnen deze ambtenaren ook het respect en de waardering – en de arbeidsvoorwaarden – krijgen, die zij verdienen. Tegelijkertijd moeten zij natuurlijk ook kunnen voldoen aan hoge eisen van competentie, toewijding aan het algemeen belang en integriteit en daarop expliciet beoordeeld kunnen worden.

De overheid moet midden in de maatschappij staan. Daarom is het aan te bevelen een sterkere uitwisseling tussen het ambtenarenkorps en andere sectoren van de maatschappij te bevorderen. De rol van de overheid, die wij voor ons zien, is niet noodzakelijkerwijs veelomvatter, maar wel hoogwaardiger. De uitdaging is meer te inspireren, te faciliteren en te regisseren. Een dergelijke ontwikkeling wordt niet van de ene op de andere dag gerealiseerd, maar als wij werkelijk een sterke democratie willen vormen en vieren, moet dit wel ons doel op langere termijn zijn.

Teamtrekker en teamleden

Jan Dekker, Mickey Huibregtsen, Vincent Everts, Dré Kampfraath, Marc Koster, Jan Prins, Eduard Schaepman, Jaap Wertheim

8. EEN LEVEN LANG LEREN

Team Leren

“Leren is een continu proces, dat niet ophoudt na je jeugd. En leren is veel meer dan rekenen en taal; het moet vooral gericht zijn op het ontwikkelen van talenten en op volwaardig deel kunnen nemen aan de maatschappij. Dus leren is leven, een leven lang”.

Met opzet hebben wij voor het thema ‘Leren’ gekozen in plaats van ‘Onderwijs’. Het gaat om het beoogde resultaat: een volwassen burger, die constructief kan bijdragen aan onze maatschappij op een wijze die hem/haar voldoening geeft en zich kan blijven ontwikkelen. Onderwijs is daartoe een instrument.

Bovendien willen wij in dit hoofdstuk benadrukken, dat leren wenselijk is in alle levensfasen, te meer nu onze maatschappij aan steeds hogere tempi van verandering wordt blootgesteld. En tenslotte dat ons leven niet gebaat is bij een opdeling in een separate blokken, zoals leren, werken en beleven. Wij zijn als mens onderdeel van en dragen verantwoordelijkheid voor al het leven op aarde.

De manier waarop wij leren en ons ontwikkelen, is in de laatste twee eeuwen steeds meer vastgelegd in de patronen, gewoonten, wetten en regels van ons onderwijssysteem: de gestructureerde ontwikkeling van jonge mensen, totdat ze gediplomeerd zijn en bevoegd bevonden om het werkende leven in te stappen. Het doorleren en ontwikkelen na de initiële diplomering hebben we alleen bij bepaalde beroepen, zoals bij artsen, verpleegkundigen, piloten en juristen, in een eigen (formeel) systeem gevangen.

We vinden het ‘op een juiste wijze’ tot ontwikkeling komen van jonge mensen dermate belangrijk, dat we dit als samenleving op een

zo gecontroleerd mogelijke wijze laten gebeuren: in een structuur, volgens een vooraf bepaald programma en achteraf beoordeeld met behulp van toetsing en examinering. Een systeem van gestold wantrouwen; we zijn doodsbang dat het mis kan gaan. We miskennen hiermee ook de grote diversiteit in belangstelling en talenten van elk individu.

Inmiddels komen we echter steeds meer tot het inzicht, dat deze structuur en de inrichting van dit programma zó strak en gedefinieerd zijn, dat ze de daadwerkelijke ontwikkeling van mensen tekort doen en er allerlei ongewenste neveneffecten optreden. Zo vinden veel leraren en docenten het vak niet leuk meer en is het werk dermate zwaar geworden, dat velen bezwijken onder de werkdruk. Met als resultaat een gigantisch lerarentekort.

Ook kinderen en jongeren ondervinden veel mentale en emotionele stress in het onderwijssysteem en Nederlandse leerlingen blijken wereldwijd het minst gemotiveerd voor school. Ondanks de continue aandacht voor kansenongelijkheid en laaggeletterdheid, nemen deze juist alleen maar toe. Steeds meer kinderen passen niet meer in het systeem en worden ongewenst thuiszitters. Daarnaast zijn er steeds meer private en commerciële organisaties, die proberen op te vangen en aan te vullen waar de door de overheid bekostigde scholen tekortschieten. Hun aanbod is uiteraard alleen beschikbaar voor diegenen die het kunnen betalen.

Als we verder uitzoomen kun je stellen dat we met ons huidige onderwijssysteem mechanismen in stand houden die spanningen in onze samenleving vergroten, onder andere door het voeden van het idee dat er mensen zijn die 'superieur' dan wel 'inferieur' zijn, want 'hoger' of 'lager' opgeleid. Ook wordt nog immer het onterechte idee gevoed dat onderwijs moet bijdragen aan een hogere positie in de samenleving, een hoger salaris, verdere economische groei en meer consumptie. Maar dat is niet in overeenstemming met wat nodig is om onze planeet te herstellen en binnen de grenzen van de draagkracht van onze aarde te blijven.

Het wordt ook steeds duidelijker dat het nauwelijks zin heeft of zelfs maar mogelijk is om binnen het bestaande systeem de problemen op

te lossen, door er bijvoorbeeld meer geld in te stoppen, meer verschillende vakken toe te voegen of de klassen kleiner te maken.

Onderwijshistorie

Voor we dieper ingaan op wat dan wel mogelijk, wenselijk en noodzakelijk is, is het zinvol om eerst te begrijpen welke mechanismen onder onze huidige systemen liggen. Aangezien deze mechanismen ons ook hebben gevormd en vaak een belangrijk onderdeel van onze identiteit zijn geworden, helpt het om ze tegen het licht te houden, zodat we ons ertoe kunnen gaan verhouden en er indien nodig afscheid van kunnen nemen. Het is daarbij wellicht behulpzaam om het perspectief te verbreden van vier jaar – een kabinetsperiode – of achttien jaar – de periode van geboorte tot volwassenheid – naar een veel langere tijdsperiode van ruim twee eeuwen.

Rond 1800 waren de eerste vormen van formeel onderwijs nog slechts voorbehouden aan de elite; zij konden door zich de Latijnse taal meester te maken toegang krijgen tot belangrijke werken als de bijbel, gaan studeren en invloedrijke rollen vervullen in de samenleving. Het onderwijs was oorspronkelijk hoofdelijk oftewel gepersonaliseerd. Een meester had kinderen van verschillende leeftijden en niveaus in zijn klas en iedereen kreeg onderwijs op maat. De meester wist meer dan de anderen en daardoor kon hij kennis overdragen. Op vrijwel alle andere plekken was het onderwijs informeel, je leerde het vak van je ouders of werd anderszins geacht mee te draaien in huishouden of bedrijfsvoering.

In 1806 werd het verplicht om het onderwijs klassikaal in te richten – een onderwijsvernieuwing van jewelste. Het had de bedoeling zowel de ‘maatschappelijke als de christelijke deugden’ te onderwijzen. Het onderwijs moest onder leiding van een bevoegde leraar plaatsvinden en er kwam een inspectie. Dit was de tijd van de opkomst van de industriële revolutie en niet geheel toevallig werden industriële principes toen ook op het onderwijs toegepast. Zo konden kinderen worden voorbereid op het werken in een fabriek.

In 1874 werd met het kinderwetje van Van Houten de kinderarbeid

afgeschaft. Dit was een enorme aderlating voor veel gezinnen aangezien zij hun kinderen niet meer konden inzetten voor het genereren van een inkomen. Deze wet werd dan ook niet altijd nageleefd. Pas in 1900 kwam hier met de invoering van de leerplicht een einde aan. Vanaf dat moment was het onderwijs definitief niet meer voorbehouden aan de elite en was het ook noodzakelijk dat het opgeschaald kon worden voor de massa. Daarbij was het onderwijs er steeds meer op gericht om een 'eindproduct' te leveren in plaats van talenten te ontwikkelen.

Met de uitvinding van de normaalverdeling door de zeer religieuze 'alleskunner' Adolphe Quetelet (1796-1894) kwam het principe van het gemiddelde op. Quetelet zag het gemiddelde als het 'ideale godsbeeld' en afwijkingen van 'normaal' als onwenselijk. Dit denken zit nog altijd diep verankerd in ons handelen; we proberen al tijdens de zwangerschap en vervolgens via consultatiebureaus en leerlingvolgsystemen de afwijkingen ten opzichte van de normaal in beeld te hebben en gebruiken daarvoor ook de termen 'gemiddelde' ofwel 'normaal' en 'standaarddeviatie' ofwel 'standaardafwijking'.

We doen allerlei testen, stellen diagnoses en bevestigen afwijkingen, zoals 'hoogbegaafd', en stoornissen of disorders, zoals een 'autistisch spectrum stoornis', 'ADHD' of 'taalachterstanden'. Op basis hiervan kunnen we gaan 'remediëren', zodat iedereen weer binnen het beheersbare spectrum valt, of we zoeken een passende plek in het speciaal onderwijs, waar meer van dit soort 'gevallen' zijn.

Dit doen we terwijl we allemaal best weten dat niemand op alle aspecten binnen het gemiddelde spectrum valt en het 'gemiddelde kind' of de gemiddelde mens helemaal niet bestaat en overdaad aan gemiddeldes zelfs schaadt.

Na Quetelet kwam er dankzij Sir Francis Galton (1822-1911) ook een andere beweging op gang, die de normaalverdeling juist gebruikte om 'hoger' versus 'lager' te kunnen onderscheiden; dit gaf een mooie onderbouwing voor de aloude aristocratische gedachte dat er een 'bovenlaag' en een 'onderlaag' bestaat. Vanaf dat moment zijn we mensen op basis van hun prestaties – schoolresultaten - op het 'juiste' niveau

gaan indelen en is dit ook een belangrijke drijfveer geworden van ons onderwijs: selectie op niveau.

Deze selectie op niveau doen we momenteel voornamelijk bij de overgang van primair (basis)onderwijs naar het voortgezet onderwijs; met gebruikmaking van instrumenten als het leerlingvolgsysteem en de eindtoets. Vanaf je schooladvies ben je ingedeeld in een vakje waar je toekomst voor een zeer groot deel vanaf hangt en waar je nog maar nauwelijks uit weg kunt komen.

Problematisch is echter dat we in al die jaren nooit tot overeenstemming zijn gekomen over de basis waarop we een dergelijke selectie kunnen maken. Het gesprek over het ultieme doel van primair en secundair onderwijs is sinds 1917 nooit meer ten diepste gevoerd. Waarschijnlijk uit angst dat dit zou resulteren in een nieuwe ideologische schoolstrijd, die juist in 1917 beëindigd was met de gelijkstelling in bekostiging van verschillende religieuze scholen. Toen is besloten dan maar te beoordelen op basis van factoren, waar in ieder geval overeenstemming over was en die je redelijk goed kon meten: taal en rekenen.

Een zeer ongewenst bijproduct van deze focus op cognitieve intelligentie is, dat dit begrip, naast bijvoorbeeld fysieke schoonheid of talent voor voetbal, een centrale rol is gaan vervullen in de maatschappelijke waardering, die een individu ontvangt. Terwijl er andere - minstens even - belangrijke (voor)waarden zijn voor een constructieve deelname aan de maatschappij, zoals eerlijkheid, creativiteit, medeleven, loyaliteit, betrouwbaarheid en handvaardigheid.

Het primaire en voortgezet onderwijs zouden bij uitstek de plaatsen moeten zijn, waar jonge mensen leren dat ze niet gelijk, maar wel gelijkwaardig zijn, dat ze zelf verantwoordelijk moeten en kunnen zijn voor de ontwikkeling van hun talenten, en dat ze ook een persoonlijke verantwoordelijkheid voor de samenleving met zich meedragen.

Normen en gemiddelden

Alle resultaten op de basisschool worden genormeerd volgens het jaarlijkse gemiddelde. Ook als de toets door alle leerlingen beter wordt gemaakt dan in andere jaren, wordt nog altijd op basis van de

normaalverdeling van dat jaar de helft van de groep op vmbo-niveau ingedeeld, 30% op havo en 20% op vwo. Leerlingen worden zo kunstmatig uit elkaar gedreven, waardoor ongelijkheid in stand wordt gehouden en soms zelfs versterkt.

Hoewel we op basis van deze verdeling kinderen voor de rest van hun leven op een bepaald niveau indelen, is op geen enkele manier duidelijk of bewezen dat dit de juiste is. Ook weten we, door de eindtoets zo te maken dat hij de verschillen duidelijk maakt, helemaal niet of kinderen wel hebben geleerd wat ze moeten leren en is deze toets dus ongeschikt om een oordeel te vellen over de kwaliteit van het onderwijs.

Toch zijn we in vrijwel alle vormen van onderwijs de makkelijk vergelijkbare en eenvoudig te toetsen criteria als dé bepalende factor gaan zien bij de invulling van leren en ontwikkelen. Bij het basisonderwijs middels het leerlingvolgsysteem en de Centrale Eindtoets. In het voortgezet onderwijs met het Programma van Toetsing en Afsluiting en het Centraal Eindexamen en in het middelaar beroeps-onderwijs, het hoger onderwijs en het vervolgonderwijs met de door examencommissies geaccrediteerde vakken en bijbehorende afsluitende examens.

Deze makkelijk te omkaderen en eenvoudig te toetsen vakken zijn het curriculum, geworden, waarmee de focus van het onderwijs vrijwel volledig op het vergaren van kennis is komen te liggen, die objectief en neutraal getoetst kan worden. Al het overige, wat ook maar enigszins speelbal kon worden van ideologie of mogelijke willekeur, wordt nog altijd als minder belangrijk of zelfs gevaarlijk gezien en geschaard onder de noemer 'franje', extra-curriculair of iets wat niet toebehoort aan het onderwijs, 'dat leer je maar thuis'.

Met het hebben van 'duidelijkheid' over wat er getoetst gaat worden in de afsluitende toetsen en de steeds nadrukkelijker wens om controle te houden over het welslagen van het kind en het onderwijs, is het curriculum steeds meer een van begin tot eind af te draaien programma geworden, met de 'gemiddelde leerling' als norm en leidraad. Elke afwijking van dit programma is nog altijd een reden tot grote

zorg - zoals we zeer uitvergroot zagen tijdens de onderbreking van dit programma door de coronamaatregelen. De miljardeninvesteringen in het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) om weer 'op schema' te raken laten zien hoe diepgeworteld dit fenomeen is.

Het is van belang dat we met andere ogen naar kinderen en naar mensen in het algemeen versus het systeem gaan kijken. We komen uit een tijd waarin we jarenlang hebben gewerkt met de zogenaamde 'slagboomdiagnostiek'. Als een kind niet zo goed in het systeem kan meekomen, dan gaat hij door de slagboom; het kind wordt gelabeld met een stoornis, hetgeen een extra zak met geld oplevert. Met alle gevolgen van dien.

Ieder kind is uniek

Problemen worden soms uitvergroot omwille van het verkrijgen van een label. Het kind zelf wordt vaak niet meer echt gezien, maar is verworden tot 'een ADHD'er' of 'een autist'. Deze kinderen worden hierdoor ernstig tekortgedaan; hun talenten worden niet gezien, omdat de nadruk vooral ligt op wat er zogenaamd niet goed is. Een diagnose van een zogenaamde stoornis of beperking is niet nodig, want elk kind heeft altijd iets anders nodig. Dé ADHD'er en dé autist bestaan namelijk niet. We moeten daar doorheen leren kijken naar wat er echt aan de hand is, naar de hele situatie. Door de jarenlange slagboomdiagnostiek is dit vermogen collectief afgenomen, waardoor we nu opnieuw en met andere ogen naar kinderen moeten leren kijken.

De oplossing voor deze kinderen moet daarom niet gezocht worden bij hun zogenaamde 'defect', maar in het systeem. Er zijn steeds meer kinderen die anders leren, anders zijn en andere dingen nodig hebben. Dit roept op tot een ander perspectief. Hoe lang houden we nog vol dat er iets mis is met al die kinderen? Niet de kinderen hebben een stoornis, maar het systeem is oud en ziek.

Het voorgeprogrammeerd leren en toetsen is niet langer passend. Het biedt geen enkele ruimte voor een eigen leertempo of voor de specifieke interesses en behoefte van elk uniek kind. Ook het veelvuldig moeten laten zien wat je 'al beheerst' (hoever jouw programmering al

is gevorderd) door middel van toetsen is demotiverend. Anders zijn betekent niet dat er iets mis is met je, maar dat je iets unieks hebt te bieden aan de wereld. Het is de taak van het onderwijs om dat unieke potentieel te ontsluiten.

UITDAGINGEN

Als maatschappij staan we voor de enorme uitdaging om al ons denken rond het onderwerp onderwijs fundamenteel te herzien vanuit een perspectief van een leven lang leren. Daartoe behoren tenminste de volgende uitdagingen voor de komende twintig à dertig jaar.

1. Eens worden over de doelstellingen

Elke discussie over het onderwerp ‘Leren’ dient te beginnen met de vraag: waartoe? Wat is van belang voor de mensen en de wereld van nu, waarmee worden we goede voorouders en zorgen we voor het welzijn van toekomstige generaties?

We leren omdat we willen leven, vooral ook met elkaar. Onze overlevingskansen als mensheid kunnen enorm verbeteren als we begrijpen hoe onze omgeving in elkaar zit, op welke gegevens en veranderingen we moeten letten, goede gewoontes ontwikkelen en ons adaptief vermogen versterken. Op school moeten kinderen worden voorbereid op het leven. Hier zou de focus behalve op taal en rekenen juist ook op de sociale en innerlijke aspecten van leren moeten liggen. De wereld is nooit veranderd door mensen die op school voor de gestandaardiseerde toetsen goede cijfers haalden, maar door authentieke dwarsdenkers die dicht bij zichzelf wisten te blijven.

Een school – afgeleid van het Griekse *scholè*, wat vrije tijd betekent – zou voor iedereen weer de plek moeten worden om op Socratische wijze te kunnen praten, gedachten te delen en te discussiëren over leren in het leven. Een plek waar het talent van elk mens ontwikkelingsgericht wordt aangesproken en kan groeien.

Onderwijs, van origine ontstaan om op te leiden tot werk, dient zich

bewust te zijn van haar bredere doel. Een doel dat verder gaat dan het leveren van een financiële prikkel maar dat zich ook richt op sociale en ecologische waarden, leven en leren in de maatschappij.

Uit angst voor ideologie en uit gewoonte hebben we deze discussie over de doelstellingen van onderwijs en leren nauwelijks gevoerd. Gelukkig komt deze dialoog inmiddels op gang en zijn er steeds meer mensen, teams, scholen en stichtingen die hier een antwoord op proberen te formuleren en hun organisatie daarnaar inrichten.

Vele deskundigen hebben aanzetten gegeven tot een gerichte verkenning van de doelstellingen en daar deels in de praktijk ook mee geëxperimenteerd. Het hoopgevende daarbij is dat, waar het gesprek over de doelstellingen van leren, ontwikkelen en onderwijzen wordt gevoerd, de antwoorden vaak op een fundamenteel niveau zeer in lijn met elkaar zijn. Oftewel: we weten diep van binnen wel wat het goede is. Laten we daar meer op gaan vertrouwen.

2. Loskomen van het verleden

Er heerst op veel plaatsen in het onderwijs nog steeds een sterke focus op het economische belang ervan voor de maatschappij. Er is veelal sprake van programma-gestuurd onderwijs. Onderwijs dat van tevoren is opgezet om uiteindelijk een examen te kunnen halen, een ticket naar vervolgonderwijs. Waar echter weinig rekening wordt gehouden met de leerling als een zich ontwikkelend individu dat de wereld aan kan.

Er is sprake van een sorteermachine waar onze leerlingen doorheen moeten om steeds de volgende stap te kunnen maken. Uitstappen omdat je een andere weg wilt volgen, betekent veelal uitvallen en uitgestoten worden uit het systeem, waardoor je impliciet en expliciet uitdagingen geeft aan het fenomeen passend onderwijs en aan de zorg. Je bent immers 'uitgevallen', waardoor het zorgsysteem met hulpplannen 'klaarstaat' om je te diagnosticeren en je te 'repareren', zodat je terug kunt in het systeem.

Dit leidt veelal tot een steeds dieper wegzakken, omdat leerlingen

zich niet gezien of gehoord weten. Het aantal thuiszitters neemt helaas nog steeds toe en op dit moment is hier nog geen passend antwoord op gevonden. Helaas komt het ook nog steeds voor dat leerlingen die hun diploma niet lijken te halen, al snel worden geadviseerd om 'af te stromen' naar een lager niveau.

Onderwijs is een gestandaardiseerd systeem geworden waarbinnen leerlingen en leraren zich niet volledig kunnen ontwikkelen. Kernprobleem en lastig neveneffect van deze benadering van onderwijs is dat het een passieve houding ten opzichte van leren aanmoedigt.

Een bijkomend probleem van de indeling in het onderwijssysteem is het vroegtijdig indelen van kinderen in niveaus. Kinderen hebben ontwikkeltijd- en ruimte nodig in hun leven om te leren exploreren en ontdekken. De manier waarop het onderwijssysteem is geregeld maakt het, zeker voor kinderen die op het vmbo beginnen, moeilijk zo niet nagenoeg onmogelijk om intersectoraal door het onderwijssysteem te gaan.

Slim en goed leren wordt in onze maatschappij veelal geassocieerd met vwo en hoger. Het systeem moedigt een manier van denken over 'slim' en 'goed kunnen leren' aan die nagenoeg niets van doen heeft met talenten en ontwikkeling van een lerend mens. Praktische wijsheid lijkt van ondergeschikt belang ten opzichte van theoretische wijsheid, terwijl beiden zo hard nodig zijn om de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen.

Van belang is niet tegen het oude te vechten, maar het nieuwe te doen ontstaan. Door telkens met kleine stapjes iets uit het oude, dat niet meer werkt, te vervangen door iets nieuws. Bij transformatie bestaan het oude en het nieuwe altijd eerst naast elkaar, daarna groeit het nieuwe en sterft het oude vanzelf af. Uit geweld, druk en dwang is nog nooit een positieve verandering ontstaan.

3. Leren veel breder maken

In het huidige traditionele systeem lijkt het er soms op dat je eerst moet leren en pas na je schooltijd, werktijd of zelfs pensionering kunt

gaan leven. We voelen echter steeds meer dat dit stramien te veel knelt. We begrijpen ook steeds beter dat leren een proces is dat op elk moment van de dag plaats vindt, in elke cel in je lichaam. We kunnen niet níet leren. Leren is leven en leven is leren.

Leren kan een enorme levensvreugde geven, zolang het maar in lijn met onze intrinsieke motivatie is. Scholen en ontwikkelomgevingen die dit principe centraal stellen, waar iedereen in de organisatie leert en het uitgangspunt is dat je op elk moment van de dag en op elke plek kunt leren, worden steeds populairder en weten ook meer leraren aan te trekken en vast te houden.

Bij Agora bijvoorbeeld zijn de Agoriaanse meesters, de ‘coaches’, net zo veel aan het leren als hun leerlingen. De jongeren worden gestimuleerd om het leren overal te laten plaatsvinden, dus heel nadrukkelijk ook buiten de school. Dit geldt eveneens voor de coaches, die geacht worden om een dag per week buiten de context van school aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling te werken of aan iets wat hen buitengewoon boeit of fascineert, zonder dat ze op dat moment ‘aan het werk’ zijn, maar wel betaald door de school. Zo kunnen ze het leven maximaal voorleven aan hun leerlingen.

Om vergelijkbare redenen zien we dat het leven lang leren een steeds belangrijkere plek in onze maatschappij inneemt; werknemers die zich blijvend kunnen ontwikkelen zijn gelukkiger en dragen meer bij aan het geheel.

4. Leraren meer waarderen

Ondanks inspanningen vanuit het beroepenveld en de overheid blijft het lerarentekort toenemen. We slagen er onvoldoende in om het beroep van leraar aantrekkelijker te maken, een passende salariëring te garanderen en de werkdruk te verlagen.

Er worden in 2021 miljoenen in het onderwijs gepompt om de veronderstelde door corona ontstane leerachterstanden weg te werken. Er is tenminste € 700 per leerling beschikbaar, mits elke school en elk bestuur een zeer gedegen en passend plan maakt, inclusief bijbeho-

rende indicatoren en controles. Aspecten als vertrouwen, ruimte en creativiteit, vaardigheden die in deze tijd belangrijk zijn, worden zo door controle en beheersbaarheid in de kiem gesmoord.

De kern van de uitdaging om het beroep van leraar weer aantrekkelijk te maken, ligt in het tonen van respect en waardering. Respect voor de belangrijke rol, die zij in onze maatschappij spelen en waardering voor hun inzet. Waardering is een basis voor zelfrespect en zelfrespect is op zijn beurt een basis voor het nemen van verantwoordelijkheid en het zich inzetten voor de goede zaak. Dit geldt overigens niet alleen voor mensen, die als leraar gekwalificeerd zijn, maar voor al diegenen, die een mentorrol vervullen voor collegae of een nieuwe generatie.

5. Leren tot eigen verantwoordelijkheid maken

In een rapport van de Onderwijsraad van een aantal jaar geleden, blijkt dat jongeren in Nederland tot de gelukkigste van Europa behoren, maar dat ze, vooral in het voortgezet onderwijs, weinig tot geen motivatie voor school hebben. School wordt geassocieerd met termen als saai, onoverkomelijk, verplichtingen en noodzakelijk kwaad. Geconditioneerd en van buiten opgelegd leren verschilt op een demotiverende manier van intrinsiek gemotiveerd zijn, authentiek leren.

We zullen op een andere manier moeten nadenken over het 'eigenaarschap' van leren. De klassieke rolverdeling tussen leraar en leerling lijkt te impliceren dat het initiatief bij de leraar ligt, dat de leraar daardoor een bijzondere verantwoordelijkheid draagt voor het leren van zijn leerlingen, dat de autonomie van de leerlingen daardoor beperkt wordt en dat leren een proces is, dat zich feitelijk voltrekt in een rol voor de leerling als *lijdend* in plaats van *leidend* voorwerp.

Intrinsieke motivatie speelt daarbij een belangrijke rol, maar uiteraard ook de cultuur, waar men deel van uitmaakt. De vele ingrepen in het onderwijssysteem hebben uiteindelijk te vaak mede aanleiding gegeven om de leerling als een passieve speler te zien, waaromheen alles zo moet worden opgebouwd, dat hij of zij in de gekozen dwangbuis past.

Experimenten met een schoolsysteem, waarin de leerling veel vrijer is in het kiezen van zijn eigen trajecten in zijn eigen tempo hebben aangetoond, dat de betrokkenen vrijwel allemaal verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling en daaraan bovendien veel meer voldoening ontnemen. Kinderen die niet naar school waren te slepen, vragen plotseling op zaterdag of ze naar school mogen.

Hetzelfde geldt deels ook voor de werkende Nederlander, die zich soms geheel aanpast aan de randvoorwaarden, die zijn werkgever stelt en zijn verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling afwentelt op zijn baas.

6. Het onderwijs de ruimte geven

Mensen leren direct en indirect, spontaan en speels, maar ook gepland, georganiseerd of gedwongen. Biologen veronderstellen dat slimme dieren in hun jeugd vooral leren door te spelen. Waarom zouden mensen daar een uitzondering op zijn? Spelen biedt veiligheid omdat je fouten mag maken en dingen uitproberen, omdat het spel geen doel heeft.

Leren is geen spel meer, wanneer het verplicht is en wanneer fouten ook buiten het spel consequenties hebben. We leren van onze fouten, vaak zelfs het meest. Maar als er straf staat op het maken van fouten, dan leren we ze vermijden, dan verstarren we, voeden ons wantrouwen en daarmee onze angst. Dan knechten we onszelf, bekrachtigen onze slechte gewoonten en hoewel we zullen blijven leren – omdat we als levende wezens nu eenmaal niet anders kunnen – zal de lust daartoe ons vergaan.

Ons hele onderwijssysteem is doordrenkt van angst dat het mis gaat, dat als we niet voldoende controle uitoefenen de verkeerde dingen zullen gebeuren, zowel bij kinderen en jongeren als bij volwassen professionals en bij de onderwijsorganisaties. Als we dat wantrouwen niet aanpakken, bestaat het risico dat vanuit ditzelfde wantrouwen weer iets nieuws wordt bedacht.

Vertrouwen begint bij goed leiderschap en het herstel van een mens-

beeld, waarin we ons herinneren wat we ten diepste zijn: lerende wezens. Dat ieder mens geboren wordt met een interne 'leermotor', die niet hoeft te worden aangejaagd. Als die leermotor is gaan haperen, is dat te wijten aan de systemen, die gebaseerd zijn op de gedachte dat kinderen en volwassenen niet willen leren als ze daar niet toe worden gedwongen. Deze kijk op leren is dermate demotiverend, dat het ook daadwerkelijk heeft geleid tot een collectieve houding ten opzichte van leren als 'iets dat moet'.

Zolang we het vertrouwen in de intrinsieke motivatie van ieder kind en iedere volwassene om te willen leren niet hersteld hebben, hebben andere interventies ook geen zin. Dit impliceert vrijheid van leren. Ieder kind, jongere of volwassene moet zelf kunnen bepalen wat en waar hij leert. Dat is de voorwaarde om de leermotor op natuurlijke wijze te laten draaien.

7. Het curriculum op de toekomst richten

Terugkijkend kunnen we zeggen dat de essentie van het huidige onderwijssysteem is gebaseerd op de behoeftes van de maatschappij van tweehonderd jaar terug. Weliswaar is het systeem natuurlijk aangepast, maar vaak maar marginaal. Eén van de essenties van onderwijs is, dat het ons klaar moet stomen voor de toekomst. In de huidige praktijk komt dat helaas maar heel traag op gang gegeven de formele en betrekkelijk rigide structuren waar ons onderwijs door gekenmerkt wordt.

Schrijven heeft volgens pedagogen naast tekst op papier zetten nog vele andere vormende kwaliteiten. Maar één ding is vrijwel zeker: de gemiddelde leerling van het primair onderwijs van vandaag zal in zijn leven het merendeel van zijn teksten typen in plaats van schrijven. En het zal niet al te lang meer duren voordat dat typen vrijwel geheel vervangen wordt door stemherkenning.

De dynamiek in ontwikkelingsbehoeften behoort dan ook centraal te staan in het plannen van een curriculum en is ook een reden om daarin veel meer vrijheid te bieden. Soortgelijke overwegingen gelden

a fortiori voor het beroepsonderwijs. Ook hier is experimenteren en vertrouwen in de docenten van groot belang.

IDEEËN

In het navolgende leggen wij een aantal vérreikende voorstellen voor mogelijke acties gericht op het invulling geven aan de uitdagingen voor. Voor sommigen zullen deze ideeën verfrissend klinken. Anderen zullen misschien schrikken van zo veel verandering. De primaire rol van deze ideeën is dan ook niet om een overtuigend betoog ter verdediging van het idee te voeren, maar vaak om het veelal toch wat vastgelopen denken over onderwijs en leren nieuwe impulsen te geven.

1. Opzetten publieke dialoog over een leven lang leren

Wij willen een nog niet gevoerde dialoog op landelijk niveau op gang brengen over het doel en de vorm van leren en de rol van formeel onderwijs daarin. Dit moeten we zo inrichten, dat iedereen daarbij betrokken kan zijn. Bovendien moeten we daarbij de inzet van traditionele ideologieën zoveel mogelijk trachten te vermijden. Het gaat om heel praktische zaken.

Allereerst is er de vraag: wanneer moeten we wat leren? Vervolgens is de vraag waar? Naast scholen is het evident dat zich vooral op basis van informatietechnologie allerlei nieuwe leervormen zullen aandienen. Ook is het duidelijk dat organisaties buiten de overheid en ondernemingen hierin een grotere bijdrage kunnen leveren.

Het onderwijs kan niet meer uitsluitend gebaseerd zijn op een politiek dictaat en het te kiezen concept zal veel grotere vrijheidsgraden moeten kennen, zowel voor leerlingen als docenten om te experimenteren met wat werkt en wat niet werkt.

We moeten nadenken over hoe we het leren als een proces zien en niet als een gebeurtenis. Dit betekent onder andere dat we met elkaar het ‘fenomeen’ school moeten verkennen en wat dit betekent in een zich veranderende wereld, waar bijvoorbeeld een pandemie zomaar

onderdeel van kan zijn. Is school nog steeds gebonden aan een vaste locatie? Moet een leraar ook leren? Hoe kunnen we ook na de vaste schooltijd blijven leren? Hoe kunnen we praktische ruimte bieden voor het ontwikkelen van individuele talenten?

De aanpak van de hierboven geschetste ontwikkelingen gaat uit van een *'human-design-approach'*, waarbij maatwerk altijd op nummer één staat. Het ontwerp dat nodig blijkt, dient altijd zichtbare en onzichtbare betrokkenheid te hebben op de mens en de verbinding te maken met die lerende mens. Dit kan vooral door herdefiniëring van opleidingen waarbij het steeds gaat om 'mensenwerk'. Het sociale domein kent een basis en vanuit die basis krijg je mogelijkheden om je te verdiepen in verschillende domeinen. Het gaat dan steeds om het denken en leren met *'responsible issues'*, die overal door alle lagen heen spelen.

2. Onderzoek en praktijk dichter bij elkaar brengen

Je hoeft niet lang in de media te zoeken om stevige uitspraken over onderwijs te vinden. Veel van die uitspraken claimen 'op onderzoek gebaseerd te zijn' of 'wetenschappelijk onderbouwd'. Monique Vogelzang, de inspecteur-generaal, zegt bijvoorbeeld in het voorwoord van *De Staat van het onderwijs* (2018): "We moeten wel concluderen dat door de jaren heen de resultaten van het Nederlandse onderwijs afglijden."

Dit soort uitspraken of claims zijn, wanneer ze over onderwijs gaan, van groot belang. Waar onderwijs vijftig jaar geleden voor een groot deel leunde op geloof en levensovertuiging, is het nu vooral gebaseerd op die veronderstelde wetenschappelijkheid en meetbaarheid. Het is dus belangrijk dat we kunnen *vertrouwen* op uitspraken die ontleend zijn aan onderwijsonderzoek. Helaas kunnen we dat lang niet altijd.

Er wordt vaak te gefragmenteerd gekeken om antwoord te geven op de zeer moeilijke vraag wat het beste onderwijs voor een bepaald kind is. Het beeld dat we hebben van onderwijs, van de meetbaarheid ervan en de onderbouwing ervan is fragmentarisch, onvolledig en te vaak onjuist.

Wat we bij onderzoek van onderwijs zien is het probleem van *com-*

plexiteit, in technische termen: oorzaak- en gevolgrelaties, die heel lastig te ontwarren zijn. Sommige variabelen opereren niet alleen, maar interacteren met andere. Sommige zijn emergent: soms duiken ze op, soms niet. Dit leidt weer tot *contingentie*: een conclusie die in de ene omstandigheid wel geldt, geldt in een andere omgeving niet.

Hierdoor is er een grote kloof ontstaan tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk. Leraren gebruiken de kennis die uit onderwijsonderzoek komt niet, omdat deze geen antwoorden biedt op de vragen waar ze in de praktijk mee worstelen. Of omdat de antwoorden te triviaal zijn. Of erger nog, omdat ze vermoeden dat ze ongeldig zijn. Methodologen, zoals van der Lans, schatten dat ongeveer de helft van het kwantitatief onderwijsonderzoek niet repliceerbaar is.

Gert Biesta formuleerde het in zijn oratie in 2018 als volgt: “Er lijkt in Nederland in de afgelopen decennia een academische monocultuur tot stand te zijn gekomen, die weliswaar veel produceert en hoog scoort, maar waarvan de intellectuele bandbreedte tamelijk smal is. Dat heeft zijn weerslag op de definities van wetenschappelijkheid, die zich vooral richten op het gebruik van bepaalde methoden en op publicatie in Engelstalige tijdschriften. Maar het heeft vooral ook invloed op de wetenschappelijke, maatschappelijke en politieke speelruimte waarbinnen academici hun werk kunnen doen.”

Wat we voorstellen is geen radicaal andere aanpak van onderzoek, of een eenzijdige veroordeling van het (kwantitatieve) onderwijsonderzoek. Het zijn verschillende stromingen, waarbij de kwantitatieve, op de korte termijn en op relatief geïsoleerde probleem-gefocusste benadering, mede onder invloed van de wetenschappelijke publicatiedruk, veel te dominant is geworden en om een tegensturing vraagt.

Er is behoefte aan onderzoek, dat in staat is multidisciplinair te werken, om zo de complexe werkelijkheid van het onderwijs te begrijpen. Onderzoek dat in staat is het verhaal achter de data te begrijpen en dat daar een geschikt onderzoeksinstrumentarium voor kan inzetten, niet gehinderd door de steeds terugkerende vraag of daar onderzoekssubsidies voor te krijgen zijn. Het begrijpen van wat er echt gebeurt, moet centraal staan. Dat kost tijd, middelen en moeite. Die moeten

beschikbaar zijn. Onderwijs is er belangrijk genoeg voor.

We stellen daarom voor dat er in relatief kleine contexten intensief gewerkt wordt waarbij *het geheel in zijn samenhang* wordt begrepen, waarbij docenten, lerarenopleiders en andere betrokkenen continu en in co-creatie samenwerken. Om zo uiteindelijk te komen tot diepgaand begrip van datgene wat zo goed mogelijk is voor kind en jongere.

3. **Persoonlijke ontwikkeling holistisch benaderen**

De hele ontwikkeling waaruit het hedendaags onderwijs is voortgekomen, zoals beschreven in de inleiding, heeft geleid tot een focus op cognitieve vermogens, die nodig zouden zijn voor de uitoefening van een bepaald beroep, waarbij impliciet ook een koppeling is ontstaan tussen opleidingsniveau en maatschappelijke waardering.

Er zijn weliswaar vele lovenswaardige initiatieven ondernomen om dit stelsel van traditionele leerdoelen meer maatschappijgericht en toekomstgericht te maken, maar er zijn nog een aantal duidelijke redenen om in het onderwijs en daarbuiten veel meer aandacht en waardering te geven aan een meer persoonlijke en holistische benadering van de mens.

De mens wordt namelijk niet meer alleen opgeleid voor het uitoefenen van een beroep, maar juist ook voor het leven. De informatietechnologie maakt het mogelijk om een veel meer individuele opleiding te bieden dan tot voor kort mogelijk was. Het klassikaal onderwijs is vooral ontstaan uit economische overwegingen. En deze hebben op hun beurt geleid tot steeds grotere klassen.

In het huidige systeem wordt iedereen geacht ongeveer hetzelfde te leren en we beoordelen ook iedereen aan de hand van dezelfde criteria, hanteren dezelfde normen en nemen iedereen dezelfde testen en examens af. Dit doet geen recht aan natuurlijke verschillen tussen mensen en aan de oneindige diversiteit in manieren waarop een mens van waarde kan zijn in de samenleving.

Een belangrijk voordeel van persoonlijke ontwikkelingstrajecten ondersteund door informatietechnologie is, dat een 'leerling' een veel

vrijere en bredere keus heeft in kennis- en kundegebieden en zijn opleiding in zijn eigen tempo kan doen. Daarnaast heeft het als voordeel, dat het onvermijdelijke vergelijken van resultaten, zoals dat in klassen plaatsvindt, naar de achtergrond verdwijnt.

4. Bevorderen van als buddy's samen leren

Met uitzondering van een beperkt aantal vakken, zoals rekenen, leer je samen meer dan alleen, want je leert vaak het meest van luisteren, na-doen en fouten maken. En daar heb je anderen voor nodig. Dat geldt ook voor leraren. Is het dan niet vreemd, dat bij klassikaal onderwijs de leraar vrijwel altijd in zijn eentje optreedt, daarbij weliswaar van zijn leerlingen leert, maar nauwelijks de gelegenheid krijgt om van zijn collegae te leren?

Op veel scholen zijn er initiatieven om naast dit eenrichtingsverkeer in doceren ook allerlei taken en projecten op te zetten, waarin de leerlingen in kleine groepjes samenwerken. Experimenten met een wisselend buddysysteem, waarbij leerlingen met z'n tweeën of drieën optrekken, zijn veelbelovend. Dit hoeven geen vaste koppels te zijn; de groepjes kunnen, afhankelijk van het onderwerp, telkens anders worden samengesteld.

Ditzelfde geldt ook voor de carrière na de opleiding. Het invoeren van een leven lang leren is op zichzelf al een uitdaging. Maar ook hier zou een soort buddysysteem behulpzaam kunnen zijn in een transitie naar een lerende organisatie.

5. Introduceren leerbudget voor de hele carrière

Lang geleden kwam men tot de conclusie, dat onderwijs en leren in de leeftijdscategorie van vier tot achttien jaar van zodanig belang is, dat hier een taak voor de overheid ligt. Dit mondde uit in een schoolplicht en een vrijwel volledige financiering van het onderwijs uit gemeenschapsgelden.

Nu een leven lang leren in de toekomst steeds noodzakelijker wordt

rijst de vraag of we ook daarvoor niet een proces van zelfontwikkeling moeten stimuleren. Deels gebeurt dit nu al in het bedrijfsleven en incidenteel bij de overheid, vooral in omstandigheden, waarin zich ernstige discontinuïteiten in de werkgelegenheid voor doen. Het is de moeite waard verder te verkennen op welke wijze dit gewenste voortgezette leerproces gedurende de hele carrière kan worden gestimuleerd

6. Inzetten op regeneratief leiderschap

Het is voor mensen in een organisatie erg moeilijk om te transformeren of vanuit een heldere doelstelling te werken als hun leiders niet het goede voorbeeld geven, of erger nog, dit onmogelijk maken. Zoals bijvoorbeeld geldt voor leiders die nog vanuit 'oude' paradigma's opereren.

We hebben behoefte aan leiders die niet voorschrijven wat te doen maar vragen durven te stellen bij alles wat we doen, omdat we uiteindelijk willen dat jonge mensen dat ook leren en op die manier als kritische burgers de maatschappij betreden. Als dit is wat we voor ogen hebben: een maatschappij waarin mensen zelf kritisch nadenken in plaats van volgzzaam zijn, dan is dat niet alleen een houding die we al vroegtijdig moeten stimuleren, maar dan impliceert dit ook dat we leiders nodig hebben die dat voorleven.

Het ontwikkelen van dergelijk leiderschap bestaat voornamelijk uit het ontketenen van al aanwezig potentieel. Het zijn de mensen die deze bedoeling, deze werkelijkheid, al diep in hun systeem hebben die we nu in positie moeten brengen om deze transformatie voor te leven. Veelal hebben ze dit nog niet eerder kunnen laten zien omdat de tijd nog niet rijp was voor hun ideeën en zienswijzen. Nu is het moment om deze mensen te herkennen en erkennen, ze samen te brengen met gelijkgestemden en hen samen het nieuwe systeem te laten vormgeven, op alle niveaus.

7. Experimenteren met ontwikkelscholen

Om onze kennis van en ervaring met nieuwe concepten verder te vergroten, is een denkbare aanpak om in elke provincie een of twee ontwikkelscholen in te richten. Dit zijn scholen waar leerlingen, leraren en wetenschappers de grenzen van onderwijsinnovatie opzoeken en zo oplossingen vinden voor de belangrijkste onderwijsproblemen. De inspectie en het ministerie kijken mee, moedigen aan en dagen uit met eerder geformuleerde eisen aan het resultaat. Deze scholen krijgen de vrijheid om volop te experimenteren op onderwijsinhoud, onderwijsorganisatie, HRM en financiën.

Leraren en schoolleiders van andere scholen kunnen met ontwikkelscholen meekijken en meedoen. Zo kunnen ze van en met elkaar leren en wat in de ontwikkelscholen gebeurt ook begeleid en op maat toe passen op hun eigen school. Onderzoekers publiceren per kwartaal wat er op de ontwikkelscholen gebeurt en wat de effecten ervan zijn. Iedereen kan dit via een eenvoudig en toegankelijk platform volgen.

Geef deze ontwikkelscholen een plek binnen de lerarenopleidingen. Uiteraard vanwege de krachtige kruisbestuiving tussen leraren in opleiding en in de praktijk, maar ook omdat scholieren doorgaans slechts drie beroepen tamelijk goed kennen: dat van hun vader, hun moeder en hun leraren. Hier valt voor leraren en opleidingen zeer laaghangend fruit te plukken, overigens niet alleen in de ontwikkelscholen. Wat we bij scholieren zaaien over het leraarschap zullen we vroeg of laat oogsten.

8. Verantwoording afleggen aan elkaar

De allerbelangrijkste vraag die voorligt is: als we niet meer op basis van makkelijk meetbare toetsen kunnen bepalen of iets goed is, hoe organiseren we dan de verantwoording, hoe maken we kwaliteit inzichtelijk en hoe weten we of we het goede doen?

Bij Wittering.nl, een kindcentrum voor nul- tot vijftienjarigen in Rosmalen, zijn een aantal leerkrachten samen verantwoordelijk voor

een grotere groep kinderen in een 'unit', die bestaat uit meerdere leeftijdsgroepen bij elkaar. De leerkrachten, die verantwoordelijk zijn voor de groep, bespreken elke dag (!) even hoe het met alle kinderen is en of ze samen nog wel de goede dingen doen voor deze kinderen.

Elk half jaar mogen ouders als een *'fly on the wall'* een dagdeel meekijken met hun kind en zien hoe het met hen gaat en welk effect het onderwijs op hem of haar heeft. Aansluitend gaan deze ouders aan de lunchtafel met elkaar en met de directie in gesprek over wat ze geobserveerd hebben, wat goed gaat en wat beter kan. Reflecteren op de kwaliteit van het onderwijs is bij Wittering verweven in alle processen. Alle keuzes en beslissingen worden getoetst aan de kernvraag: doen we hiermee het goede?

Teamtrekkers en teamleden

Claire Boonstra, Helma van der Hoorn, Jan Bransen, Jan Fasen, Jan Jaap Hubeek, Rob Martens, Ingrid Paalman-Dijkenga, Joke Tillemans

9. SAMEN WERKEN

Team Lokale Overheid

“Buurtbewoners en de lokale overheid vormen samen de sleutel naar het ontsluiten van een betrokken en gezonde toekomst.”

Het geloof in de maakbaarheid van de samenleving is de afgelopen decennia stukje bij beetje afgebrokkeld. Die maakbaarheid werd sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw steeds meer als de verantwoordelijkheid van de nationale overheid beschouwd. Tegelijkertijd krijgen supranationale organisaties een steeds grotere rol in de coördinatie van de juiste bestemming van onze wereld. Een wereld waarin geen fouten meer worden gemaakt, pech niet meer bestaat en nee nooit meer een antwoord hoeft te zijn. Langzaamaan komen we echter tot het besef dat die gelukkige wereld maar niet tot stand komt.

We treffen steeds vaker mensen die zichzelf niet meer herkennen en die het gevoel hebben dat ze door de voortgaande schaalvergroting, nationalisering, digitalisering en globalisering de grip op hun leven kwijt dreigen te raken. Dat gevoel leidt tot escalatie, externalisatie, complot denken en onvrede. Naast het groeiend onbehagen van de mens komt ook de natuur versneld in verzet. Klimaatverandering en verlies van biodiversiteit bedreigen de toekomstige leefbaarheid van de aarde voor de komende generaties. Waar kunnen we weer perspectief vinden, zicht op een aanpak en wie neemt daartoe het heft in handen?

Het is onze overtuiging dat de individuele mens, als onderdeel van zijn directe omgeving en in samenspraak met de lokale overheid, de beste kansen biedt voor een succesvolle aanpak. Door mensen te vragen en ruimte te bieden om hun verantwoordelijkheid op te pakken, stimuleren we de eigen verantwoordelijkheid en kan het vertrouwen

in de overheid worden teruggewonnen. Het idee is om bij de maatschappelijke ordening, daar waar die op het publieke niveau (overheid) onvoldoende klaarspeelt en zich op het private niveau (bedrijfsleven) onvoldoende snel aan maatschappelijke urgenties verbindt, het aloude principe van ‘mensen onderling’ in stelling te brengen om de grootste uitdagingen van deze tijd te helpen aanpakken.

Dit uitgangspunt vraagt om concrete richtlijnen. Wij benoemen er een aantal, zoals de opzet van coöperatieve vormen op regio- wijk-, buurt- en straatniveau, die een mogelijke oplossing zijn voor veel maatschappelijke en klimaatvraagstukken. Deze nieuwe organisatievormen kunnen betrokken bewoners een handelingsperspectief bieden – praktische handvatten – waardoor ieder naar vermogen op lokaal of regionaal niveau een bijdrage kan leveren aan een of meer van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

De meest democratische organisatievorm voor buurt-, wijk- of regio-bewoners is de gebiedscoöperatie. Deze biedt mensen een platform om samen te werken aan de duurzame ontwikkeling van het betreffende gebied. Gebiedscoöperaties voor een wijk of buurt kunnen de aanjager zijn voor het ontwikkelen van een integrale visie voor het gebied op de lange termijn. Ze lossen mogelijk het probleem van schaalgrootte op, omdat ze beter de identiteit, betrokkenheid en nabijheid garanderen, waardoor overheden makkelijker financiering, kwaliteit en kwantiteit kunnen leveren.

Gebiedscoöperaties zijn een geloofwaardige partij om voorstellen ten aanzien van regulering en regelgeving te doen en ze zijn ook zeer geschikt als aanjager en facilitator van participatieve processen voor het ontwerpen, inrichten en beheren van de (openbare) ruimte en natuur. Ze kunnen samenwerkingsverbanden aangaan met (semi) particuliere organisaties voor faciliteren van gemeenschappen. Ze kunnen op een platform worden aangesloten, van waaruit ook professionele hulp kan worden geboden. Tenslotte zijn ze hoogstwaarschijnlijk goedkoper, dan wanneer diezelfde diensten via overheid en bedrijfsleven geleverd zouden worden. Kortom, de tijd van de buurt is aangebroken.

UITDAGINGEN EN IDEEËN

Er zijn duizenden artikelen geschreven over de kloof tussen enerzijds politiek, overheid en bestuurders en anderzijds de inwoners van ons land. De meest genoemde oorzaken zijn de globalisering en het gevoel geen regie meer over het eigen leven te hebben. Dit gevoel verandert niet door mooie beleidsteksten en de globalisering kunnen we niet stoppen. En misschien willen we dat ook wel niet. Hoe kunnen we dan zorgen dat deze kloof verkleind wordt? We moeten de nabijheid en de betrokkenheid bij al datgene dat de overheid zich heeft toegeëigend terugbrengen bij de mensen. Op een menselijke schaal.

Hieronder schetsen we de verschillende uitdagingen op dit vlak, die volgens ons een bredere maatschappelijke discussie verdienen. We hebben daarin ter illustratie enkele ideeën voor actie verwerkt.

1. Flexibiliseren van de lokale democratie

Al jaren wordt er op gemeentelijk niveau discussie gevoerd over de bestuurskracht van gemeenten. Veel kleine gemeenten fuseerden – soms tegen wil en dank – met hun grotere buur. Ondertussen ontstond er steeds vaker twijfel of de beloofde financiële voordelen werden waargemaakt en of de ambities van de kleine kern niet platgewalst werden door de behoeften van de grote stad. De grootte van een gemeente is in de praktijk dus meer dan ‘*just a number*’.

Bestuurskracht is een relatief begrip. Het gaat enerzijds over de identiteit, nabijheid en betrokkenheid binnen de gemeenschap en anderzijds over de financierbaarheid, capaciteit en kwaliteit van een gemeente. De spanning daartussen wordt veroorzaakt, doordat die elementen voor ieder beleidsterrein verschillend zijn. Zelfs binnen de verschillende domeinen is de behoefte aan nabijheid en financierbaarheid verschillend.

Waar de Jeugdzorg vraagt om grotere verbanden om de kwaliteit, capaciteit en financierbaarheid te garanderen, vraagt de identiteit, nabijheid en betrokkenheid bij bijvoorbeeld mantelzorg juist om kleine

verbanden om goed te kunnen functioneren. Waar woningbouw vraagt om grote slagen, is het leggen van zonnepanelen juist iets van de directe omgeving. Waar het aantrekken van grote internationale bedrijven moeilijk op dorpsniveau gerealiseerd kan worden, zijn de openingstijden van het terras van de lokale kroeg juist een aangelegenheid van de direct omwonenden.

In Nederland hechten we eraan om de democratie vorm te geven ten behoeve van de belangen van de inwoners. We moeten echter constateren dat die democratie zich beperkt tot slechts vier democratische organisatievormen: land, provincie, gemeente en waterschap. Tegelijkertijd vraagt de complexiteit van beleidsontwikkeling van ambities en beleidsuitvoering van goed democratisch bestuur om flexibele vormen.

Idee

Flexibiliseer de lokale democratie langs drie lijnen:

- *De publiek-private democratie*
- *De gedelegeerde democratie*
- *De nieuwe democratie.*

De publiek private democratie

In de jaren negentig waaide de wind van de efficiëntie. Veel overheidstaken werden naar het private domein overgebracht, gecontroleerd door speciaal daarvoor opgerichte inspecties en autoriteiten. Zo zijn onderwijs, sociaal wonen, gezondheidszorg, openbaar vervoer en energie allemaal terreinen, waar de politiek en de overheid (terecht) op worden aangesproken. Tegelijkertijd zijn zij vaak met handen gebonden, vanwege de 'zelfstandigheid' van de private uitvoeringsorganisaties. Op zichzelf zijn deze private organisaties voor publieke doelen succesvol. De kwaliteit is over het algemeen beslist niet slechter en zij zijn ook niet duurder, dan wanneer de uitvoering onder de vleugels van de overheid wordt uitgevoerd.

Tegelijkertijd wordt duidelijk dat steeds meer mensen moeite hebben met de geringere mate van publieke zeggenschap. Er is dus alle re-

den om taken van de overheid uit te besteden aan private organisaties, maar dan alleen als we ook de democratische invloed van de burger mee delegeren. Dit vraagt om een fundamentele verandering in de kijk op *governance* van private organisaties met publieke taken. Die *governance* moet zorgen voor beter gedelegeerde invloed aan de bestuurstaafel. Als de medezeggenschapsraad bijvoorbeeld besluit over de aanstelling van de schooldirecteur en de goedkeuring van de begroting, ontstaat een andere dynamiek en veranderen private organisaties met een publieke taak in publiek-private instellingen.

De gedelegeerde democratie

De taken van de overheid worden steeds ingewikkelder en het besef dat het onmogelijk is om die alleen op gemeentelijk, provinciaal of landelijk niveau uit te voeren is gegroeid. Daarom zijn er in de loop der jaren telkens nieuwe oplossingen bedacht. Gemeenschappelijke regelingen, regiobesturen en ambtelijke fusies, allemaal proberen ze antwoord te geven op overheidstaken en verantwoordelijkheden, die de bestaande overheidslagen niet alleen vorm kunnen geven.

Deze constructies staan meestal als een reus op lemen voeten. Ze zijn qua besluitvorming afhankelijk en worden gelijktijdig belemmerd door de gekozen afvaardiging (raden) van de officiële overheidsorganen. Die raden hebben op hun beurt het klemmende gevoel dat ze niet vrij zijn in hun kaderstelling en controle, omdat een individueel besluit een besluit van de andere partners in de constructies kan beïnvloeden.

Keurt één van de partners de begroting niet goed, dan kunnen de anderen ook niet verder met de begroting, ook al is die volgens hen wel goed. Dat betekent dat op relatieniveau geïnvesteerd wordt om welwillendheid te borgen. Het zou beter zijn om formele structuren te ontwerpen, waarbij dit soort constructies hun eigenstandig gekozen bestuursorgaan krijgen. Het is te ingewikkeld om dat democratische principe bij de inwoners te leggen, maar een gedelegeerde democratische structuur zou uitkomst kunnen bieden.

In de praktijk zouden gemeenteraden bijvoorbeeld iemand uit hun

midden kunnen kiezen, die in de delegatie-raad van de gemeenschappelijke regeling, regiobestuur, etc. zitting neemt en daar zonder last of ruggespraak zijn kaderstellende en controlerende taak uitvoert. Om dit soort constructies effectief en efficiënt te laten functioneren, moet ook de financiële onafhankelijkheid gegarandeerd worden. Het zou een idee zijn als de drie overheidslagen samen een fonds à la het gemeentefonds oprichten, van waaruit dit soort constructies worden gefinancierd, onder voorwaarde dat ze specifieke taken en verantwoordelijkheden behartigen.

De nieuwe democratie

Een veel gehoorde hartenkreet is dat de kloof tussen politiek en burger moet worden gedicht door de democratie dichter bij de mensen te brengen. Democratie ook in de betekenis van zeggenschap op buurt- en/of straatniveau. Op buurtniveau zou het een democratie kunnen zijn van 'mensen onderling'. Onbewust wordt een groot deel van onze samenleving overigens al georganiseerd door mensen onderling, denk aan de sportclub, het buurthuis of de vrijwilligersorganisatie.

In onze zucht naar procesgarantie en 'gelijkheid voor iedereen' houden we veel onderwerpen bij deze constructies van mensen onderling weg. Wij willen een oproep doen om juist taken en verantwoordelijkheden terug te geven aan de buurt. Niet door een nieuwe bestuurslaag in te richten, maar door mensen zelf te laten bepalen op welke democratische manier ze zich willen organiseren en die organisatievormen vervolgens goed te financieren, waardoor ze hun lokale taken en verantwoordelijkheden ook echt goed kunnen uitvoeren.

Niet een subsidie voor een goed idee, maar een vaste bijdrage voor een reguliere taak, of die nu in het fysiek, sociaal, economisch of cultureel domein ligt. Delegeer en mandateer de buurt bijvoorbeeld om zelf eenzaamheid aan te pakken, het onderhoud van hun groen te organiseren, vergunningen voor het kappen van een boom of het leggen van een zonnepaneel te beoordelen of het beheer van publieke ruimte of gebouwen te beheren.

Heb vertrouwen in de kracht van de buurt daar waar het gaat om

mensen en hun directe omgeving. Schaal de behoefte van gemeenten of hogere overheden af om het morele besluit over de buurt zelf te vormen. Heb vertrouwen dat de buurt zelf weet wat goed voor haar inwoners is, daar waar het al die onderwerpen aangaat die de buurt zelf betreft. Zoek geruststelling in het feit dat mensen het goede voor hebben met hun burens en vaak beter kunnen beoordelen wat nodig is.

Geef mensen onderling de ruimte en de verantwoordelijkheid om het met elkaar beter te maken zonder goedbedoeld paternalisme van de overheid. Als het zo georganiseerd is, is er alle aanleiding om veel meer uitvoeringstaken uit de klauwen van de vierde macht en dus uit proces-, precedent- en collectiviteitsdenken te trekken.

2. Integraal samenwerken

We staan voor de grote uitdaging om onze overheidsuitgaven te beheersen. Het re-alloceren van geldstromen biedt daarvoor perspectief. Re-alloceren betekent letterlijk 'een andere bestemming geven' of 'beschikbaar stellen voor een ander doel'. In politieke kringen is het vaak een eufemisme voor bezuinigen. Dit begrip willen we met dit idee een andere positieve lading geven.

We delen hier, om het kader te scheppen, een voorbeeld uit de eigen praktijk. Vanuit het sociaal domein van de gemeente worden budgetafspraken gemaakt met lokale welzijnsorganisaties over de inzet van middelen. De afgelopen jaren zijn veel buurthuizen gesloten en door bezuinigingen zijn de resterende buurthuizen veelal vrijwilligersorganisaties geworden. In het buurthuis werden bijvoorbeeld tienerdisco's georganiseerd, die door vrijwilligers in goede banen werden geleid en waarvoor een budget beschikbaar was van enkele duizenden euro's. Na de opheffing van deze activiteiten (besparing € 3.000) zwerft de jeugd nu 's avonds op straat rond. Vernielingen door frustratie en verveling kosten de gemeente zo'n € 60.000 aan vernielde bushokjes en lantaarnpalen. Een veelvoud van het budget van de tienerdisco. Kunnen we het probleem van de ene sector de oplossing van andere of meerdere sectoren laten zijn?

Preventie

Is het mogelijk concepten neer te zetten, die inzetten op preventie? Als we iets nu goed organiseren en voor deze vorm van preventie € 500.000 inzetten, kunnen we daarmee dan voorkomen dat we in de toekomst € 7.000.000 moeten uitgeven? Helaas is preventie lastig te calculeren en aan te tonen op effect, want de ellende is per slot van rekening voorkomen.

Een veel gehanteerde uitspraak is 'welzijn voorkomt zorg'. Een kwartje uitgeven aan welzijn scheelt uiteindelijk een euro aan zorgkosten. Vroege signalering voorkomt dat we moeten herstellen. Dat geldt voor het sociaal domein, maar ook voor woningen en de woonomgeving. Door gebouwen en de omgeving goed te onderhouden en te verduurzamen, voorkom je verpaupering en kostbare ingrepen om gebouwen weer te laten voldoen aan de eisen van deze tijd en de omgeving leefbaar te maken.

Idee

Zorg ervoor dat door de overheid en door burgers gefinancierde organisaties, zoals scholen, buurthuizen, zorginstellingen en sportverenigingen meer integraal werken, samenwerken en afstemmen.

Veel kinderen wonen niet in de buurt van hun grootouders. Tegelijkertijd hebben ouderen vaak juist de rust en ruimte om gerichte aandacht te geven aan hun kinderen. Door een peuterspeelzaal te combineren met een ouderensoos of ouderen te laten voorlezen op de basisschool, verhoog je de kwaliteit van leven van zowel kinderen als ouderen. Of integreer peuterspeelzalen in verzorgingshuizen, wat op een aantal plaatsen al gebeurt. Als we die dan weer combineren met bijvoorbeeld een duurzame 'kinderboerderij', brengen we ook mens en dier dichter bij elkaar.

Een ander voorbeeld zijn duurzame leefgemeenschappen van mensen met dezelfde levensvisie, die zorg kunnen dragen voor begeleide huisvesting en dagbesteding voor ouderen met een hulpvraag. Dit kan vervolgens worden gecombineerd met een school en buitenschoolse

opvang met natuuronderwijs, een voedselbos voor lokaal voedsel, een sociaal-educatieve component, etc. Door middel van creatieve functiestapelings worden duurzame concepten gecreëerd met een verantwoorde *business case*.

3. Delen van faciliteiten

Door gescheiden budgetten worden veel (overheids)gebouwen enkelvoudig ingezet. Zo wordt een basisschool ongeveer gebruikt van acht uur 's ochtends tot vier uur 's middags, terwijl het buurthuis even verderop gedurende die tijd grotendeels leeg staat, maar wel een eigen gebouw heeft met een inrichting die deels aansluit op die van de school. Waarom kunnen dergelijke gebouwen niet worden gedeeld?

Idee

Zorg ervoor dat, waar mogelijk, de faciliteiten van scholen, buurthuizen, zorginstellingen en sportverenigingen kunnen worden gedeeld en daardoor efficiënter benut.

Uiteraard is het een uitdaging om het beheer, de roosters, vrijwilligers en verzekering goed te regelen, maar uiteindelijk is het goedkoper als gebouwen worden gedeeld. Daarnaast is er meer budget beschikbaar voor inrichting en beheer, omdat dit betaald kan worden vanuit zowel het sociaal domein als vanuit onderwijs (of sport in een ander voorbeeld). Los van dat het goedkoper is om slechts één gebouw te hebben, nemen twee gebouwen, inclusief zaken als schoolplein en parkeerplaatsen, ook nog eens onnodig veel ruimte in onze volle dorpen en steden in en daardoor ontstaat er ruimte voor groen, spelen, sporten, voorzieningen en/of wonen in de wijk.

4. Oprichten van gebiedscoöperaties

Nederland heeft een lange geschiedenis van collectieve maatschappelijke organisaties voor een gemeenschappelijk hoger doel. Wa-

terschappen zijn daar een mooi voorbeeld van. De Waterschappen worden over het algemeen gezien als de bakermat van de Nederlandse democratie.

Idee

Richt gebiedscoöperaties op die – analoog aan onze waterschappen – kunnen worden gezien als ‘omgevingsschappen’, waarbij het niet gaat om waterbeheer, maar om het duurzame beheer van een gebied in brede zin, ofwel integrale gebiedsontwikkeling.

Een gebiedscoöperatie is een platform, waar burgers en lokale ondernemers samenwerken aan het herstel van een ecosysteem. De geografische grenzen van een ecosysteem komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de politieke grenzen van landen, provincies of gemeenten. Integendeel, de grenzen van ecosystemen overschrijden vaak de politieke grenzen.

Dit vraagt om een langetermijnvisie voor het betreffende gebied. Wat zijn de kenmerken en potenties? Hoe kan het ‘klimaatneutraal’ worden, bijvoorbeeld niet meer CO₂ uitstoten dan het kan opnemen in een specifiek tijdsbestek? Hoe kan in dit gebied de lokale economie versterkt én circulair worden of – beter nog – regeneratief zijn? Hoe kan dit ecosysteem voorzien in de basale voedselbehoefte van de mensen die er leven en hoe kunnen de ‘korte ketens’ voor bijvoorbeeld zorg en energie worden versterkt? Hoe kunnen alle bewoners, organisaties en bedrijven effectief samenwerken met de lokale overheid om enerzijds samen te bepalen hoe de waarden van het gebied te versterken en anderzijds de gebiedsdoelen, gerelateerd aan de grote wereldwijde opgaven, te bereiken?

Langetermijnvisie

Voor de ontwikkeling van een langetermijnvisie is kennis van het gebied nodig. Deze kennis moet op wetenschappelijke wijze worden ontwikkeld, beschikbaar zijn voor iedereen en op continue basis worden aangepast en scherp gesteld. De waarden van het betreffende ge-

bied moeten op wetenschappelijke basis, maar ook op participatieve wijze worden bepaald. Kennis van het gebied vergroot het bewustzijn van de waarden. Op basis van deze kennis kan vervolgens worden bepaald of bepaalde initiatieven in het gebied bijdragen aan de grote maatschappelijke opgaven. Op basis van dit ‘navigatiesysteem’ kunnen alle bewoners, organisaties, maatschappelijke bedrijven en de lokale overheden effectief samen bepalen hoe de waarden van het gebied te versterken en hoe de gebiedsdoelen te bereiken.

De langetermijnvisie – wetenschappelijk onderbouwd én democratisch gelegitimeerd – is de basis van een zogenaamd gebiedsarrangement: een langetermijnkader met heldere indicatoren, vastgesteld in een publiek-private overeenkomst voor een specifiek gebied. Dit gebiedsarrangement vormt dan het kader voor kortetermijnbeleid van overheden, op alle niveaus van beleidsmakers die actief zijn in dat gebied, zowel internationaal als op het niveau van rijk, provincie en gemeente.

Kortetermijnbeleid

Door gebiedsarrangementen als kader te nemen, wordt de langetermijnvisie leidend voor het kortetermijnbeleid. Op die manier bieden gebiedscoöperaties permanente, coöperatief ingerichte en professionele burgerfora ruimte voor en ondersteuning aan leiderschap van burgers. Door de ontwikkeling van een langetermijnvisie formuleren burgers samen een goede opdracht voor de politiek. Zo kunnen politiek en overheid weer dienstbaar worden aan de mensen en ontstaat er vertrouwen in de toekomst.

Door de ontwikkeling van gebiedscoöperaties vindt Nederland zichzelf opnieuw uit. De Omgevingswet, waarvan nu voorzien is dat deze in januari 2022 in werking treedt, wordt wel gezien als de grootste wetgevingsoperatie sinds de invoering van de Grondwet in 1848. Het is een kaderwet, die het mogelijk maakt om ons als burgers participatief en democratisch te organiseren, zodat het langetermijnperspectief weer leidend wordt in de inrichting van onze omgeving en in de samenleving. Op deze wijze kunnen wij als burgers werkelijk

verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst van onze kinderen.

Iedereen kan initiatieven nemen voor een specifiek gebied: de overheid, bedrijven, maar ook bewoners en lokale ondernemers. Deze initiatieven worden langs de meetlat van de duurzaamheid gelegd en door de gebiedscoöperatie ondersteund om professioneel door te ontwikkelen.

5. Opzetten van buurtcoöperaties

De oplossing voor de kloof tussen politiek, overheid en bestuur en burgers moet gezocht worden in de directe omgeving van mensen en de mate waarin zij het gevoel hebben dat zij die mede vorm kunnen geven. De lokale overheid heeft daarvoor de beste sleutels in handen. Geef de behoefte aan (hyper) lokalisering alle ruimte. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten: door burgers meer verantwoordelijkheid te geven, bouw je meer vertrouwen op in de overheid en tegelijkertijd vergroot je, door burgers mee te laten werken, de doelmatigheid en kwaliteit van handelen.

De moderne tijd vraagt om massa en efficiency. Daarom worden veel zaken op steeds grotere schaal georganiseerd. Van openbaar vervoer tot sociale zaken en van woningbouw tot veiligheid, veel onderwerpen vragen om schaalgrootte om de professionaliteit te waarborgen. Maar de massale opschaling van bromsnor en het touwtje uit de brievenbus heeft ook z'n nadelen. Het is volgens ons daarom nu de tijd om dingen, die mensen in hun dagelijkse omgeving raken, af te schalen en terug te brengen naar voor mensen begrijpelijke schaalgrootte en hapklare proporties.

Idee

Zet buurtcoöperaties op om nabijheid en betrokkenheid te creëren.

Met deze organisatievorm, die uiteraard ook op wijk- en straatniveau mogelijk is, krijgen bewoners meer grip op de ontwikkelingen in hun directe omgeving. Zo kunnen buurtcoöperaties op lokaal ni-

veau werken aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN, bijvoorbeeld op het gebied van klimaat, energie en voedsel. Geef de buurtcoöperatie bijvoorbeeld het initiatief en de beslissingsmacht over het plaatsen van zonnepanelen op daken, de ruimte om in de buurt groentetuintjes aan te leggen of het openbaar groen zelf te onderhouden of dit uit te besteden.

Stimuleer dat de buurtcoöperatie, zoals op veel plekken al gebeurt, bijvoorbeeld een eigen veiligheidsapp heeft en af en toe overlegt met de buurt boa. Vraag haar een rol te spelen in activiteiten tegen eenzaamheid. De coöperatie kan ook de rol als 'buddy' voor buurtbewoners richting de overheid op zich nemen of een beslissende rol spelen in sommige vormen van vergunningverlening. De buurtcoöperatie kan het besef van het belang van democratie en samenleving in de eigen buurt vergroten, behulpzaam zijn bij digitalisering van ouderen en meer. En vergeet het belang van de buurtbarbecue niet...

Financiering en regulering

Financier de buurtcoöperaties met voldoende budgetten voor de taken die ze op zich nemen, maar reguleer ze niet in een keurslijf. Laat ze hun eigen specifieke afspraken maken met de inwoners/leden binnen de coöperaties en hun eigen vrije vorm van 'democratie' invullen. Zo lossen we mogelijk het probleem van schaalgrootte op, omdat buurtcoöperaties de identiteit, betrokkenheid en nabijheid beter garanderen. Ze zijn een geloofwaardige partij om voorstellen ten aanzien van de afschaffing van regels te doen.

Ze kunnen ook samenwerkingsverbanden aangaan met (semi-) particuliere organisaties om hun eigen *community* te faciliteren. Ze kunnen ook op een platform worden aangesloten, waar professionele hulp kan worden geboden.

Toegankelijk en transparant

De digitale tijd biedt een goede mogelijkheid om buurtcoöperaties communicatief vorm te geven, hetgeen ze transparant en toegankelijk maakt. Het is de moeite waard te onderzoeken welke mogelijkheden

de overheid heeft om digitale buurtnetwerken te organiseren.

Op kleine schaal zijn hiervoor al verschillende initiatieven ontwikkeld. Bijvoorbeeld om de communicatie tussen buurtbewoners onderling te stimuleren en te faciliteren of door een 'keuzemenu', waarbij de buurt het onderwerp kan kiezen, of het nu eenzaamheid, de buurtmoestuin of vergunningverlening voor het zonnepaneel betreft. De buurt kiest zelf welk laatste ze wenst open te trekken.

Als additioneel idee valt te denken aan door de gemeente te bouwen en onderhouden buurtnetwerken op internet als communicatiemiddel. Het lijkt ons namelijk evident dat gemeenten nog veel meer uit het internet moeten halen.

Al eerder pleitte De Publieke Zaak voor het uitnodigen van iedereen – burgers, sportclubs, organisaties en ondernemingen – om maatschappelijke verantwoordelijkheid te claimen voor één of meer postcodes, waarbij ze zelf invulling mogen geven aan het woord maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat is op gemeentelijk niveau redelijk makkelijk te organiseren. Zodra de maatschappelijke verantwoordelijkheid-claims en de buurt bekend zijn, gaan gemeente en andere verantwoordelijken om tafel om te zien hoe deze nieuwe structuur in een buurtcoöperatie gegoten kan worden.

Een buurtcoöperatie is maatwerk

Twijfel of mensen het echt zelf kunnen? Wees gerust, in Nederland functioneren tienduizenden verenigingen door onderlinge samenwerking. Jaar in jaar uit. Misschien zijn het daarmee wel de meest succesvolle organisaties in onze samenleving. Natuurlijk gaat het hier en daar ook wel eens mis. Maar om betrokkenheid, nabijheid en identiteit op grote schaal mogelijk te maken, moeten we bereid zijn af te stappen van de valse ambitie dat er geen fouten gemaakt mogen worden en dat alles en iedereen gelijk behandeld moet worden. Dat klinkt prachtig maar werkt in de praktijk niet.

Buurtcoöperaties bieden alle mogelijkheid voor maatwerk voor en door mensen zelf. Iedere buurtcoöperatie kan zelf bepalen welke maatschappelijke onderwerpen en onderlinge steun ze met elkaar op-

pakken. In iedere buurt zijn de vragen en de noden immers anders. Op deze manier is het niet de overheid die generiek bepaalt wat goed voor ons is, maar bepalen we dat met elkaar.

6. Lokaal bijdragen aan klimaatverandering

De gevolgen van klimaatverandering worden wereldwijd zichtbaar door onder andere het frequenter voorkomen van natuurrampen en de afnemende biodiversiteit. Dit zorgt voor oplopende spanningen als gevolg van de strijd om vruchtbare grond, water en grondstoffen. De cijfers zijn dramatisch en de tijd om grote(re) schade te voorkomen beperkt. Wij moeten daarom samen, als maatschappij, het evenwicht herstellen en de verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst van onze planeet. Dit zijn we verplicht aan onze kinderen.

Als burgers hebben wij het mandaat voor de coördinatie van het vinden van oplossingen bij de politiek gelegd. We zien echter dat de politiek er de afgelopen decennia – om politieke redenen – niet uit komt, om het even hoeveel we als burgers, of zelfs als wetenschappers, ook participeren. Daarom is het nu aan de burger om naar voren te stappen en burgerlijk leiderschap te tonen.

Democratie betekent méér dan eens in de vier jaar je stem uitbrengen en zorgen voor de aarde is méér dan zonnepanelen op je dak leggen of vaker de fiets pakken. Iedere wijk, stad en regio moet een ‘eigen formule’ vinden om bij te dragen aan ‘flatten the curve’ van de klimaatverandering en aan herstel van de biodiversiteit. In elke wijk moeten mensen leren om samen te werken aan een betere omgeving, waarin iedereen naar beste kunnen aan bij kan dragen.

De collectieve maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de toekomst van onze kinderen kunnen we als burgers niet ‘uitbesteden’ aan de politiek. De politiek stuurt de overheid aan. De overheid levert overheidsdiensten, maar de burger is collectief opdrachtgever. Hoe formuleren we nu als burger een goede opdracht aan de politiek – en aan onszelf?

Laten we de wereld bezien als één groot ecosysteem, dat is opge-

bouwd uit vele kleine ecosystemen. In elk ecosysteem moet de balans worden 'hervonden', van paddenpoel tot stroomgebied van een rivier. Om per ecosysteem, per gebied, gemeenschappelijk de verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor het 'hervinden' van dit evenwicht, kunnen bewoners in dat gebied zich organiseren.

Idee

Burgers én lokale ondernemers organiseren zich per buurt of wijk om samen te werken aan het herstel van het evenwicht tussen mens en natuur. Dat kan door het oprichten van gebiedscoöperaties.

Teamtrekkers en teamleden

Mieke Elzenga, Wimar Jaeger, Samira Bouchibti, Jean Eigeman, Simone Filippini, Hamit Karakus, Geert Kloppenburg, Elly Rijnierse, John Scholtz

10. POSITIEVE ENERGIE

Team Milieu, Energie en Duurzaamheid

“Het milieu, wat is eigenlijk het probleem? Is het een technisch probleem? Mensenlief, we kunnen toch alles: gaatjes graven op Mars, internet uitvinden en ogen opereren met laser. Is het een economisch probleem? Nauwelijks, want de energietransitie levert banen op en economen zijn het erover eens dat niets doen een veelvoud kost. Het probleem is politiek en maatschappelijk; de politiek moet het oplossen, maar kan het alleen met de bevolking samen in een vertrouwensdemocratie. Het is van belang voor een leefbare aarde, voor de jeugd.”

– Jan Terlouw in zijn toespraak ‘Het touwtje uit de brievenbus’ (2016)

Er is een verdeeld beeld over hoe de toekomst van ons land op het terrein van milieu, duurzaamheid en energie er uit zou moeten zien. Dit gegeven in combinatie met veel belangen op korte termijn, die elkaar vaak in de haren vliegen, zorgt voor een mixdrankje, waarin eindeloos wordt geroerd, maar dat uiteindelijk nergens naar smaakt.

Dat ‘elkaar in de haren vliegen’ is iets om over door te denken. De verantwoordelijke spelers wijzen naar elkaar en redeneren bij het zoeken naar oplossingen alleen vanuit de eigen sector. Die oplossingen worden dan ook vaak weer door de andere sector van tafel geveegd. Er wordt te veel gekeken naar wat goed is voor de sector en niet naar wat goed is voor ons allemaal. De neiging is om in een richtingenstrijd te komen en dat is contraproductief omdat *alle* inzichten, innovaties en methodes nuttig en nodig zijn om een ‘*perfect storm*’ te creëren, waarmee ons land haar milieudoelen kan verwezenlijken.

Jan Jonker sprak in 2020 de Duurzame Troonrede uit:

“Een ecologisch regeneratieve en sociaal inclusieve economie zou volstrekt irrealistisch zijn; organisatorisch niet realistisch, laat staan betaalbaar en het past bovendien niet in het systeem. Maar is het anno 2020 niet veel naïefer om te geloven in oneindige groei, terwijl de aardse reserves overduidelijk eindig zijn? En het dramatisch uitsterven van insecten en wildlife is zeker ook een fabel? Is het niet naïef om nog steeds te geloven in het concept van trickle-down oplossingen én incrementele verbeterop-schaling? Is het niet naïef om te denken dat we economisch uit een ecologische en sociale crisis groeien en dat dat niet ten koste gaat van uitputting, vervuiling en vernietiging? Is het niet naïef om welvaart en welzijn op een hoop te gooien, te doen alsof het om hetzelfde gaat?

Om geld en geluk zonder verder nadenken twee kanten van dezelfde medaille te laten zijn? Hoe zorgelijk, hoe tegenstrijdig, hoe pat-stellend is zo’n manier van denken? Is het niet gevaarlijk naïef dat we bedrijfssectoren, waarvan we weten dat ze het leven op aarde – en dus ook ons leven – vernietigen, willens en wetens in de lucht houden? Is het niet naïef om het bruto binnenlands product (bbp) nog steeds te zien als een accurate parameter om het beleid op te bepalen? Is het niet verschrikkelijk en gevaarlijk naïef om te denken dat de zin van ons leven het in stand houden van een economie is, die uiteindelijk tegen ons werkt? Hoe hebben we het toch zover kunnen laten komen, te denken dat ondernemen zonder respect voor mens en milieu het ‘nieuwe normaal’ is?”

Wat belemmert het samenwerken tussen alle spelers? Kennen ze elkaar? Spreken ze elkaars taal? Misschien is het zo ingewikkeld om een gemeenschappelijke taal te vinden, omdat het milieuvraagstuk in combinatie met de energietransitie zoveel terreinen omvat. Oplossingen gaan snel diep de techniek in, waardoor een fatsoenlijke dialoog hierover praktisch onmogelijk lijkt. Door de vele onzekerheden krijgen stevige opinies misschien soms (te) ruim baan. Niet zelden ontspoot een debat over de energietransitie in een moddergevecht tussen voor- en tegenstanders van waterstof, hernieuwbare energiebronnen als wind en zon of kernenergie. En dat is jammer, want dit

belemmert de opstart of uitvoering van experimenten. En het zorgt er ook voor dat sommige thema's een *no go area* worden waar politici en ondernemers zich niet in durven te begeven.

UITDAGINGEN

1. Nu in actie komen

De belangrijkste uitdaging is om tot actie over te gaan. Door concreet aan de slag te gaan wordt duidelijk wat werkt en wat minder goed werkt. We buigen de belemmeringen om naar werkbare oplossingen. Dat kan door niet bezig te zijn met de schuldvraag, maar met de oplossing – en daar verantwoordelijkheid voor te nemen.

We formuleren oplossingen voor de korte én de lange termijn en inventariseren wat er in de tussentijd moet gebeuren. Ter inspiratie gaan we positieve voorbeelden verzamelen, zoals het rapport *'Rethinking Energy 2020-2030: 100% Solar, Wind, and Batteries is Just the Beginning'*, over hoe zon- en windenergie plus batterijen 100% van onze energiebehoefte kunnen dekken en waarbij we dan ook nog 400% overhouden.

2. De toekomst verbeelden

Het ontbreken van een gezamenlijk toekomstbeeld is ons grootste probleem. We stellen daarom voor om verhelderende en aansprekende scenario's op te stellen over hoe ons land er letterlijk uit zou zien op basis van verschillende keuzes. De watersector deed dit al in de vorm van het inspirerende project 'Groenblauwe'.

Een andere manier om het toekomstbeeld scherp te krijgen, is te werken aan goed 'voorouderschap': hoe gaan de volgende drie tot vier generaties op ons terugkijken? Door op die manier te kijken, vergroot je je horizon en perspectief. Niet meer uitsluitend denken in maanden en jaren, maar in decennia en eeuwen. In Nederland ontstaat een ware 'tegentijdse' beweging van mensen die in hun dagelijks leven bewust

verantwoordelijkheid nemen voor toekomstige generaties. Kunstenaars, wetenschappers, onderwijzers, activisten en anderen komen hierin samen om de toekomst zowel te verbeelden als hier concreet invulling aan te geven.

Dit wordt wel kathedraal-denken genoemd; mensen die in de Middeleeuwen een kathedraal gingen bouwen, wisten dat ze het eindresultaat zelf nooit zouden zien. Wat ze wel wisten, was dat ze iets waardevols wilden nalaten voor volgende generaties. Zo moeten we ook gaan denken over klimaat- en milieubeleid. Ernaar streven om de rijkdom in de vorm van bijvoorbeeld gezondheid, kennis, stabiliteit, welzijn en een prettige leefomgeving, die we van onze voorouders geërfd hebben, ook door te geven aan volgende generaties. Dat is dus tegengesteld aan wat we nu doen: de toekomst koloniseren, zoals we in het verleden landen en werelddelen hebben leeggeplunderd. Mooie voorbeelden van kathedraal-denken zijn de Wereldzadenbank op Spitsbergen en de Commissaris voor Toekomstige Generaties in Wales.

We moeten leren om ‘intergenerationeel’ te denken, om ons te verbeelden wat voor de volgende generaties belangrijk is, zoals gezondheid, welzijn en stabiliteit, en leren plannen te maken voor een tijd, die ver voorbij ons eigen leven ligt. Dat vraagt oefening, maar is heel goed te leren, bijvoorbeeld door te kijken hoe de Haudenosaunee, een inheems volk uit Noord-Amerika, dat al eeuwen doet volgens het Zevende Generatie Principe.

3. Wonen en leefstijl verduurzamen

Hoe kunnen mensen concreet werken aan betaalbare – en daarmee haalbare – oplossingen om hun woning en leefstijl te verduurzamen? Het kan daarbij helpen om praktische voorbeelden dichtbij huis te laten zien, bijvoorbeeld van energieopwekking door zon en wind. In verschillende steden is de zogenaamde burenaanpak succesvol. Per straat wordt daarbij bekeken welke maatregelen handig en betaalbaar zijn en er wordt gezamenlijk aanbesteed. In steeds meer gemeenten wordt werk gemaakt van versoepelde vergunningseisen bij monu-

mentale woningen en worden bewoners geholpen bij het maken van duurzame keuzes.

Op buurtniveau zijn er talloze mogelijkheden om de aandacht te richten op hergebruik, circulaire economie en ruileconomie. Repair Cafés, kledingruilevenementen in het buurthuis, compleet met modeshows en rode lopers op straat, en autodeelprogramma's per straat zijn relatief makkelijk te organiseren. Ze zijn niet alleen goed voor het milieu, maar zorgen ook voor een grotere cohesie in de buurt.

In elke buurt zijn er mensen, die graag willen experimenteren met milieu, biodiversiteit en energie. Het is interessant om hen hiervoor de ruimte te geven en hen toe te rusten met kennis en eventueel materiaal van universiteiten, hogescholen en andere kenniscentra. Zo kan hun idee worden opgeschaald en gevalideerd.

4. Nieuwe leerstof ontwikkelen

Op het gebied van milieu worden onze kinderen nog onderwezen met het antieke leesplankje. Willen we de volgende generatie bewuster maken van het belang en de waarde van biodiversiteit, ecosystemen en duurzame energie, dan zullen we de lesmethoden grondig moeten herzien. Bij een vak als economie zou de waardebepaling van een product niet alleen gebaseerd moeten zijn op de optelsom van grondstof, transport, productie en distributie, maar ook op de principes van True Pricing, waarin alle maatschappelijke effecten worden verwerkt.

Het heeft zin om gezondheid en welzijn op de balans te zetten en deze bewustwording begint bij het onderwijs. Dus niet alleen de – kunstmatige lage – marktprijs voor goederen, diensten en voedsel leren berekenen, maar ook de sociale en ecologische kosten. Plofkip zal op die manier onbetaalbaar én onwenselijk worden.

IDEEËN

Het halen van de klimaatdoelen stagneert, terwijl we alle middelen, kennis en creativiteit in huis hebben om ze wel te halen. Hieronder geven

wij een aantal mogelijke acties om de noodzakelijke transitie te versnellen. Deze bieden hopelijk een vertrekpunt voor inhoudelijke discussies.

1. Circulair denken en handelen bevorderen

De huidige wereld is nog voornamelijk gebaseerd op schaarste, maar in een geheel circulaire wereld is er aanzienlijk minder handel, want de meeste producten zijn duurzaam. Het enige dat van buiten komt, is energie en die is gratis. Aan overvloed kun je geen geld verdienen. Producten zullen beloond worden, omdat ze vier of vijf keer langer meegaan dan oudere versies of modellen. De mogelijkheden voor tweedehands in- en verkopen, weggeefwinkels en ruilsystemen moeten dan ook stevig worden ondersteund. Door *crowdsourcing* van de kennis, kunde of creativiteit van een grote groep mensen worden producten gemaakt, die beter passen bij de daadwerkelijk behoeften.

De zogenaamde Repair Cafés – een Nederlandse uitvinding – blijken een groot succes; er zijn er wereldwijd ondertussen ruim 2.100. Het zijn lokale en kleinschalige plekken, waar je iets kunt (laten) repareren, van stereo tot fiets en van winterjas tot stofzuiger. Het concept slaat niet alleen aan vanwege financiële en duurzaamheidsredenen, maar ook vanwege het *upcyclen* van mensen; gepensioneerden of mensen met een arbeidsbeperking voelen zich hier nuttig. Wat is er nodig om dit idee verder uit te rollen? Een beperkte overheidssteun zou helpen, evenals technische ondersteuning, bijvoorbeeld bij het onderhoud. Hier zou het bedrijfsleven een rol kunnen spelen. Ook al is het maar om af te kopen, dat ze vaak zelf niet meer in staat zijn om de door hen geleverde producten te repareren.

De Nationale Denktank 2018 benoemde een aantal leidende principes voor de circulaire economie van 2050, die we u niet willen onthouden:

- *Materiaalstromen hergebruiken, zodat er zo min mogelijk primaire grondstoffen worden gebruikt en deze worden vervangen door secundaire grondstoffen. Alle kringlopen zijn zoveel mogelijk gesloten en we spreken niet langer over 'afval' en 'secundaire*

grondstof’, maar over ‘*waardevolle materiaalstromen*’.

- *Individuele partijen kunnen niet volledig circulair handelen, want daarvoor is een gezamenlijke en transparante aanpak binnen een productieketen nodig. Zo wordt een sloopbedrijf vanaf het begin betrokken bij het ontwikkelen van een nieuwbouwproject, waardoor de gebouwen en onderdelen na gebruik gemakkelijk te remonteren en te hergebruiken zijn. Vertrouwen en transparantie vormen hiervoor de basis.*
- *Mensen worden gebruiker van producten in plaats van bezitter. Als gebruiker huur je bijvoorbeeld huishoudelijke apparaten en is de producent verantwoordelijk voor het onderhoud. Zo wordt de producent geprikkeld om circulair te ontwerpen, te zorgen dat het apparaat lang meegaat en dat het gemakkelijk te repareren is.*
- *Eigenaarschap komt meer in gemeenschappelijke handen, zoals coöperaties, waardoor wordt voorkomen dat bezit verschuift van het individu naar monopolisten, die puur handelen vanuit eigenbelang. Gemeenschappelijk bezit is een manier om bedrijven te laten handelen vanuit maatschappelijk belang.*
- *De huidige nadruk op de energietransitie moet veranderen in een integrale aanpak van energie, circulariteit en sociale agenda. Om energie te besparen, wordt er dan bijvoorbeeld niet meer geïsoleerd met het weinig circulair te gebruiken puurschuim, maar op zo’n manier dat het isolatiemateriaal herbruikbaar is. Er moet ook geanticipeerd worden op de impact van de transitie op de sociale agenda; iedereen doet mee, heeft een vangnet, wordt waar nodig bij- of omgeschoold en is intrinsiek betrokken en gemotiveerd op de werkvloer.*
- *Er is een breed scala aan waarden die ertoe doen: ecologische, sociale, emotionele, maatschappelijke en financiële. In plaats van alleen financiële waarde zijn in een circulair systeem alle waarden van belang. Sturing en beoordeling van economische activiteit moet plaatsvinden op basis van deze verschillende waarden.*
- *Meten van de macro-economische ontwikkeling aan de hand van verschillende parameters. Niet alleen economische, maar ook*

ecologische en sociale. De Monitor Brede Welvaart en de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties zijn uitgegroeid tot de kwantitatieve en kwalitatieve maatstaf voor 'de stand van het land'. De krimp, stagnatie of groei van het bbp is hier ondergeschikt aan.

2. De ware prijs berekenen

True Price is een in Nederland opgerichte NGO, die bedrijven bewust wil maken van de kosten van de sociale en ecologische impact van hun producten. True Price heeft methodes ontwikkeld om deze kosten te laten doorwerken in de berekening van de 'werkelijke waarde', de *true value* of *true price*, van een product. De complexiteit van het berekenen van de '*true price*' wordt vaak genoemd als reden waarom fundamenteel onderzoek naar en experimenten met *true pricing* nog niet van de grond komen. Zoals bij zoveel innovaties is een stimulerende en aanjagende rol van de overheid hierin cruciaal.

"Het moeilijkste is om true pricing voor de individuele consument voorstelbaar en inzichtelijk te maken, terwijl diezelfde consument de belangrijkste schakel is in het proces van verandering."

– Ralien Bekkers, VN-jongerenvertegenwoordiger

True Price Keurmerk en prijslabel

Om inzicht in de werkelijke prijs van producten te bieden, kan ook de *true price* op het prijslabel worden vermeld. Dit zal, geheel in de economische traditie, moeten zijn omgeven met '*ceteris paribus*' voorbehouden, maar dit brengt een maatschappelijke bewustwording en dialoog op gang. Het vermelden van de prijs door leveranciers, zowel online als in de winkel, wordt beloond met een True Price keurmerk. Zo'n keurmerk maakt de consument bewust dat er een verschil is tussen de prijs die hij moet betalen en de werkelijke prijs, die rekening houdt met de negatieve effecten van product en productie.

True pricing als lesmateriaal

Het vertellen van het verhaal van de herkomst en de reis van een pak koffie, een kledingstuk of olie is ook prachtig lesmateriaal vanaf de basisschool. Bij vakken als economie, geschiedenis of logistiek kan worden onderwezen hoe op een eerlijke en duurzame manier prijzen worden vastgesteld en handel kan worden gedreven. Deze bewustwording bij jonge mensen biedt een grote kans op verandering.

Stel hier, samen met particuliere fondsen, onderzoeks- en innovatiebudgetten voor beschikbaar. De Minister van Onderwijs geeft opdracht tot het ontwikkelen van lesmateriaal over true pricing voor het hele onderwijs. In de geest van grote Nederlandse economen als Jan Tinbergen zouden dit soort nieuwe economische modellen moeten worden ontwikkeld.

3. Energie opslaan en verdelen

In Nederland is onvoldoende zekerheid van wind en zon om een stabiele elektriciteitsvoorziening te garanderen. Tegelijkertijd zijn er op zonnige dagen wel genoeg pieken. Die zorgen op dat moment vooral voor hoofdpijn bij de grote elektriciteitsbedrijven, omdat de teruglevercapaciteit een logistieke, elektrotechnische en administratieve uitdaging is. De vraag is dus waar je deze duurzaam opgewekte energie tijdelijk zou kunnen opslaan. Hier moeten we – ook internationaal – snel een oplossing voor vinden.

Is het tijd om het ‘Plan Lievense’ weer van de plank halen? De kern van dit plan bestaat eruit dat op zonnige dagen het Markeermeer een buffer wordt voor het overschot aan duurzaam geproduceerde elektriciteit. Daartoe zou dit meer met water gevuld worden in tijden van weinig vraag naar elektriciteit en veel aanbod. De overcapaciteit wordt gebruikt om de waterstand in het meer omhoog te brengen. Wanneer er weinig aanbod is en veel vraag leveren windturbines in het meer rechtstreeks stroom aan het net.

Dit plan werd uitgedacht als oplossing voor het grillige aanbod van elektriciteit door windturbines als gevolg van de sterk varië-

rende windsnelheden en heeft weinig verband met de vraag. Door de aanleg van dit spaarbekken hoopte Lieveense dit probleem te onderwerpen. Het plan is indertijd niet verder uitgewerkt, maar het is de moeite waard om met de kennis van nu en straks deze optie tegen het licht te houden.

4. Low-tech oplossingen inzetten voor energieopslag

De energietransitie wordt vaak snel een technische discussie, waarbij meningen, opinies en wetenschappelijke onderbouwing over elkaar heen buitelen. Wie kan nog het discours over waterstof volgen zonder verstrikt te raken in een woud van jargon, gekruide meningen en tegenstrijdig onderzoek? Hoog tijd voor eenvoud. Gelukkig zijn er in eigen land een aantal initiatieven gestart, die de moeite waard zijn om te volgen en soms zelfs individuele toepassing toelaten.

Basaltbatterij

Basalt is een vulkanisch gesteente dat erg goed is in het vasthouden van warmte. Het Centralized Electricity Storage And Recovery-systeem (CESAR) is ontwikkeld door elektrotechnisch ingenieur Van Nimwegen. Hij bouwde voor eigen rekening een 'basalt-accu', waarbij basaltstenen, isolatiemateriaal en buizen een luchtwarmtepomp vormen. Het is ook mogelijk om bij grootschalige toepassing de warmte via een stoomgenerator en turbine in elektriciteit om te zetten.

CECAR biedt een oplossing om het fluctuerend aanbod van zonne- en windstroom aan de eveneens fluctuerende vraag aan te passen. Het CESAR-systeem is volledig CO₂-vrij wanneer de inkomende energie van duurzame bronnen komt. Het principe berust op drie elementen: basalt, staal en steenwol. De opslagcapaciteit is tweehonderd kilowattuur per kubieke meter basalt en de standtijd is langer dan een jaar. Na een half jaar is nog 80% van de warmte in het systeem aanwezig. De kosten zijn laag, afhankelijk van de grootte van het systeem zo'n € 0,02 per kilowattuur.

Dit is kortom een technisch eenvoudig systeem met een hoog ren-

dement. Simpel gezegd laadt de batterij zich 's zomers op en 's winters wordt hij ontladen. Iedereen mag deze uitvinding gebruiken en hij zal brede toepassing vinden.

Neem zout als je van warmte houdt

Een andere methode voor energieopslag is het gebruik van een zoutcomposiet, kaliumcarbonaat (K_2CO_3). Volgens TNO is dit materiaal in staat om warmte op te slaan. Het heeft een beoogde levensduur van twintig jaar of meer en is bovendien erg efficiënt. Een zoutbatterij ter grootte van een tafelhoelkast is voldoende om een gemiddeld gezin twee weken te laten douchen.

Waterstofopslag in korrels

Nog een Nederlandse uitvinding is H₂Fuel, een technologie waarmee waterstof onder gewone atmosferische omstandigheden in een vloeistof kan worden opgeslagen. Wanneer de waterstof weer uit deze vloeistof wordt gehaald, is het rendement bijna honderd procent. De vloeistof kan worden gerecycled; na gebruik kan er opnieuw waterstof in worden opgeslagen.

Voor H₂Fuel werd uitgevonden, was het moeilijk om waterstof op te slaan en te vervoeren, want opslag en transport kon alleen plaatsvinden onder hoge druk of met extreme koeling. Waterstof werd dus geen alternatief voor fossiele brandstoffen, omdat het te duur en explosiegevaarlijk was en door het ontbreken van een distributienetwerk. H₂Fuel maakt het mogelijk om elektrische energie op grote schaal op te slaan én eenvoudig en veilig te transporteren. Daardoor kan hernieuwbare energie opgewekt worden op de locaties met het hoogste rendement, waarna de waterstof gemakkelijk wereldwijd verspreid kan worden. Het aanleggen van speciale infrastructuur is niet nodig.

5. Leren van, in en met de natuur

In 2025 kunnen alle kinderen in Nederland binnen het programma 'Natuur om de Hoek' via lokale en regionale netwerken en geco-

ordineerd vanuit musea *op natuur zitten*. Met dit initiatief wil museum Naturalis bereiken dat Nederlandse jongeren, in het bijzonder jongeren uit achterstandswijken, binnen en buiten school in aanraking komen met natuur en duurzaamheid. Dat is niet alleen waardevol voor het behoud van de natuur, maar ook voor henzelf, omdat uit allerlei onderzoek blijkt dat natuur mensen gelukkiger, vrijer en gezonder maakt.

Leren doe je niet alleen op school, dat doe je overal en altijd, buiten en binnen, een leven lang. Juist om begrip en liefde voor natuur te laten ontstaan en ontwikkelen, is de verbinding tussen de verschillende leeromgevingen belangrijk. Een aanpak, waarbij activiteiten binnen en buiten de school met elkaar zijn verbonden, wordt een leerecosysteem genoemd. Een leerecosysteem rond het onderwerp natuur biedt jonge mensen de mogelijkheid om zich hun hele leven verbonden te voelen met de natuur en daar zelf ook een actieve rol in te spelen.

Een landelijk dekkende infrastructuur van bij de natuur betrokken burgers kan een ongekende bijdrage aan herstel van biodiversiteit en vermindering van klimaateffecten leveren. Hierbij speelt *citizen science* een essentiële rol. Hierbij kan technologie helpen om burgers en bedrijven te ondersteunen in het betrokken blijven, onderzoeken en verbeteren van de eigen omgeving. De basis hiervoor is automatische soortherkenning met behulp van *machine-learning*. In 2025 heeft iedere burger beschikking over een state-of-the-art en gebruiksvriendelijke mobiele applicatie. De in co-creatie vergaarde data zijn instrumenteel in de ontwerpen van biodiverse en duurzame steden van de toekomst.

Een omgeving creëren waar mensen van alle leeftijden en alle achtergronden hun eigen 'natuurleerpaden' kunnen volgen, begint met een samenhangend en samenwerkend netwerk van alle relevante organisaties, waaronder scholen, BSO's, musea, natuurorganisaties, dierentuinen, bibliotheken, boerderijen, bedrijven en overheden. Gezamenlijk en samen met de lokale gemeenschap worden activiteiten ontwikkeld, verbonden en uitgevoerd, die deelnemers de kans biedt hun verbinding met de natuur te ontdekken en te verdiepen. Onaf-

hankelijk van tijd of locatie. Op school en in de vrije tijd.

6. Dromen en data verenigen

De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties spreken tot de verbeelding van een steeds grotere groep mensen. Hoe kunnen we deze droom van een duurzame wereld dichterbij brengen met behulp van data? Data die informeren en mobiliseren en inspireren tot daden.

Als we de duurzaamheidsopgaven in de wereld zouden laten uitvoeren door het leger, zouden deze als eerste een Mission Control Center starten. Een plek waar alle data samenkomen op grond waarvan beslissingen worden genomen en waar de voortgang wordt gemonitord. Zo'n SDG Mission Control Center moet er ook komen voor een schone, veilige en zero emissie omgeving. De voorliggende uitdagingen zijn minstens zo groot als bij een militaire operatie. Het werken aan een controlecentrum scherpt ook de discussie aan over wat mogelijk en wenselijk is in het kader van het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen.

7. Schone energiesystemen integreren

De energievoorziening wordt naar verwachting in de toekomst gekenmerkt door een hoge complexiteit als gevolg van de vele opwekkers en gebruikers en door het gebrek aan afstemming tussen opwekking van en vraag naar energie, zowel structureel als incidenteel. Digitalisering van dit complexe proces is niet alleen wenselijk, maar ook noodzakelijk om aan de toenemende vraag naar transparantie, overzicht en eerlijke prijsvorming te voldoen. Het Internet of Energy biedt een mogelijkheid om te voldoen aan deze wereldwijde maatschappelijke behoefte.

Het Internet of Energy (IoE) is gebaseerd op een volledig decentrale opwekking en gebruik van energie, waarbij de gebruiker vrij is om verschillende rollen te vervullen: die van producent, aggregator,

gebruiker of lokale buffer. Een voorwaarde voor een succesvolle ontwikkeling van dit concept is, dat alle technologische, economische, maatschappelijke en institutionele partijen bij elkaar worden gebracht om samen te werken aan de totstandkoming ervan.

8. Groene Cirkels bouwen

In 2012 namen een aantal organisaties uit overheid en bedrijfsleven in de provincie Zuid-Holland het initiatief voor wat nu 'Groene Cirkels' heten. Het doel was om de provincie verder te ontwikkelen tot een sterke en duurzame regio in een intensieve samenwerking met andere vooruitstrevende partners. In 2016 is deze eerste cirkel uitgebreid met het Hoogheemraadschap Rijnland en Naturalis Biodiversity Center. Bedrijfsleven, overheid en wetenschap werken samen aan het vergroenen van de economie en een toekomstbestendige rol van het bedrijfsleven in haar omgeving.

De effecten van deze aanpak zijn zeer positief. Door de samenwerking zijn er grote stappen in duurzame transitie gezet. Door de realisatie van een bijenlandschap bijvoorbeeld is het aantal bijensoorten met ruim 30% toegenomen. En vanaf dit jaar varen er bevoorradingsboten op batterij door de Leidse grachten. Er zijn vier windmolens in de regio geplaatst en een van de partners bespaart stevig op energiegebruik in de eigen brouwerij. Ook sloot de gemeente Zoeterwoude aan bij het programma Klimaatbestendig Zoeterwoude. Deze eerste Groene Cirkel werkte zo aanstekelijk dat er de afgelopen jaren nieuwe Groene Cirkels zijn opgericht met de focus op andere bedrijven, andere ketens en andere regio's.

9. Het eigen gedrag veranderen

De *boomers* onder ons kennen vast nog wel de bekende milieucampagne "Een beter milieu begint bij jezelf", waarbij de aarde langzaam als een kaars opbrandt. Geen vlees eten of alleen nog een plantaardig dieet volgen, levert per persoon een aanzienlijke CO₂-besparing op. In

de coronatijd merkten we dat de auto laten staan en niet meer vliegen een zichtbaar schonere lucht opleverde. Tweedehands in plaats van nieuwe spullen kopen en bewust onderzoeken wat de ecologische footprint van je kleding is. Het zijn voorbeelden van dingen die iedereen nu al kan doen en die onmiddellijk effect hebben op het milieu.

In dit geval geven de jongeren het goede voorbeeld want er zijn nog nooit zoveel kinderen vanaf twaalf tot veertien jaar geweest, die er zo bewust voor kiezen om vegetariër te worden en te stoppen met het kopen van goedkope kleding. Delen in plaats van bezitten is voor hen steeds meer de norm. Het hebben van een eigen huis, vaste baan of auto is voor deze nieuwe generatie geen vanzelfsprekendheid meer.

Energiezuinig gedrag kan 40% besparing op de energierekening opleveren. Dat is niet alleen goed voor het milieu, maar ook voor de portemonnee. Denk aan eenvoudige maatregelen als de aanvoertemperatuur van de verwarmingsketel lager zetten, ledlampen gebruiken en de verwarming een uur voor bedtijd uit zetten.

10. Opzetten van burgerberaden klimaat en milieu

Een Burgerberaad over Klimaat en Milieu zou landelijk van start kunnen gaan en daarna op regionaal en lokaal niveau. In een Burgerberaad buigt een dwarsdoorsnede van de bewoners vaneen bepaalde regio, die door loting wordt bepaald, zich over een complexe beladen kwestie. Deze groep burgers krijgt een helder mandaat, zodat vooraf duidelijk is hoe de uitkomst politiek opgevolgd zal worden. De deelnemers laten zich informeren door een brede spectrumgroep van experts en belanghebbenden, om zich daarna gezamenlijk te beraden over mogelijke oplossingen.

Samen ontwikkelen zij maatregelen, die eerlijk en effectief zijn, waarbij het algemeen belang leidend is. Burgers zijn in principe vrij van externe invloeden en hebben een hoeveelheid kennis en ervaring, die nu nog helemaal niet aangeboord wordt. Voorbeelden uit onder andere Frankrijk en Engeland laten zien dat gewone mensen heel goed – vaak beter dan politici – in staat zijn om toereikende haalbare oplos-

singen te bedenken voor complexe kwesties, zoals het klimaatbeleid.

Teamtrekkers en teamleden

Ruud Koornstra, Yung Lie, Peter Backer, Ton Backx, Yuri

Matteman, Eva Rovers, Louise Vet, Jasper Visser

II. SLIM, SNEL EN SCHOON BEWEGEN

Team Mobiliteit

“Mensen willen zich verplaatsen en goederen moeten vervoerd worden. Mobiliteit is een essentieel onderdeel van ons leven en dat zal ook in de toekomst zo zijn, maar liefst wel sneller, schoner en slimmer.”

Corona heeft ons laten zien dat een deel van het reizen vervangen kan worden door audiovisuele hulpmiddelen, zoals Zoom en Google Teams. Goederen moeten een fysieke weg blijven volgen, alhoewel die weg – direct of via tussenstations – aan voortdurende verandering onderhevig is.

Mobiliteit heeft veel facetten. Er is daarom behoefte aan een systeem aanpak rondom mobiliteit voor alle modaliteiten: weg, spoor, water en lucht. Daarbij gaat het om technologie, om (maatschappelijke) kosten en baten, om functies van mobiliteit en om gedrag. Bij het verder uitwerken van plannen en ideeën rondom mobiliteit moet met veel factoren en ontwikkelingen rekening worden gehouden. We noemen er een paar.

Automobiliteit

Door elektrificering worden auto's in gebruik steeds goedkoper, maar tegelijkertijd in aanschaf steeds duurder. Dit komt vooral door de grotere hoeveelheid benodigde elektronica, robotisering en veiligheidstechniek. Een elektrische auto heeft minder mechanische onderdelen nodig, maar meer elektrotechniek. De accu's worden krachtiger en goedkoper. Een belangrijke vraag is wat dit alles betekent voor de *Total Cost of Ownership*. Die is momenteel voor elektrische auto's dalend en ongeveer gelijk of iets lager dan voor fossiel aangedreven auto's.

De autobelastingen, die op de schop gaan, zijn hierbij een belangrijk sturingsmiddel. Kilometerbeprijzing kan een middel zijn om leefbaarheids- en capaciteitsdoelen te bereiken. Hierbij geldt de slogan 'De vervuiler betaalt' als uitgangspunt, waarbij de kilometerprijs is gebaseerd op plaats, tijdstip, uitstoot en zuinigheid van de auto.

De emotie rondom de eigen auto en het autobezit neemt af. We worden meer en meer calculerende burgers. Autobezit zal niet snel verdwijnen, maar deelgebruik is steeds vaker een goed alternatief. De uitdaging is om dit aantrekkelijk(er) te maken, zeker in stedelijke agglomeraties.

Vrachtvervoer

Als we blijven produceren in lagelonenlanden is de transportbehoefte erg groot. Gaan we dichter bij de afnemer/consument produceren?

De manier van produceren wordt voor de consument belangrijker; hij vraagt zich steeds kritischer af of een product eerlijk en duurzaam gemaakt is.

Vliegen

In de toekomst zal vliegen mogelijk meer elektrisch worden en ook pakkettransport per drone is in ontwikkeling. Vliegtuigen veroorzaken nu nog zeer veel uitstoot en dragen substantieel bij aan klimaatopwarming en verslechtering van de luchtkwaliteit. Daarnaast is vliegen zeer laag fiscaal belast, waardoor vliegen eigenlijk te goedkoop is en op oneerlijke wijze het vervoer per spoor en over de weg verdringt. Er is een breed gevoel dat daar iets aan moet gebeuren.

UITDAGINGEN

Mobiliteit is een belangrijk onderdeel van ons leven, waar ons nog vele ingrijpende veranderingen te wachten staan. In het navolgende schetsen we in willekeurige volgorde een beeld van de voornaamste uitdagingen, waar wij op de middellange termijn (zeg twintig jaar) mee te maken zullen krijgen.

1. Onze steden leefbaar houden

Hoewel zowel het gebruik van ov als de fiets groeit, leggen wij nog altijd meer dan 70% van onze kilometers per auto af. Er zijn momenteel 8,7 miljoen personenauto's in ons land. Volgens het Plan Bureau voor de Leefomgeving komen daar de komende tien jaar nog circa 1,5 miljoen bij. Het wordt dus steeds drukker op de weg, maar ook in het openbaar vervoer, op het water en in de lucht.

In stedelijke agglomeraties vragen we ons af hoe we de schaarse ruimte het beste kunnen benutten en hoe de vervoersvraag het beste kan worden ingevuld. Vervoer en transport hebben daarnaast nadelige effecten door de uitstoot van schadelijke stoffen en verkeersonveiligheid. Ook als vervoermiddelen elektrisch zijn, moet de benodigde energie ergens worden opgewekt, al dan niet met fossiele brandstoffen, die weer zorgen voor CO₂-uitstoot. Fijnstof en stikstof beïnvloeden de luchtkwaliteit en zijn negatief voor leefklimaat en gezondheid. Gelukkig is in de grote (binnen)steden een groot deel van de mobiliteit al zero-emissie, doordat relatief veel gebruik wordt gemaakt van ov, lopen en fietsen. Mobiliteit wordt ook steeds meer een integraal onderdeel van de energietransitie, zowel met betrekking tot de vraag, de opslag en het aanbod.

2. Evenwicht vinden tussen people, planet en profit

Op dit moment wordt een fundamentele discussie gevoerd over de route naar de toekomst. Gaan we terug naar de pre-corona economie (restauratie) of gaan we voor nul of negatieve groei? Gaan we voor de *great reset* en alles anders organiseren en verbeteren; van globalisering naar regionalisering, *reshoring* van industrie en minder transportbewegingen?

Bij het maken van een toekomstvisie voor mobiliteit moeten er prioriteiten worden gesteld. Wat moet voorop staan en welke waarden hanteren we daarbij: een verdienmodel voor bedrijven, de maatschappelijke behoefte aan vervoer of het welzijn van mensen?

De samenleving vraagt terecht steeds meer aandacht voor klimaatopwarming, geluidsoverlast en een gezonde leefomgeving. Bovendien loopt de huidige vervoersafwikkeling op alle fronten vast door de grote vraag. Op de weg, in het openbaar vervoer en in de steden naderen we de capaciteitsgrenzen en lopen we letterlijk steeds vaker vast. Die ontwikkelingen leiden ertoe dat juist het welzijn van mensen steeds belangrijker wordt gevonden en dat innovatie, behoeften-regulering en aanpak van overlast daarbij moeten helpen.

3. Ontwikkelen van nieuwe businessmodellen

Er zijn nieuwe businessmodellen nodig, waarbij de vervoersmodaliteit meer ondergeschikt wordt. De vervoersvraag van personen en goederen zou vertrekpunt moeten zijn voor innovatie. Denken in modaliteiten leidt tot beperkingen en kan innovatie en grensverleggend denken juist in de weg staan.

Natuurbeheer en landschapswaardering moet hierbinnen nadrukkelijk een plek krijgen. Politiek wordt dit vertaald in nieuwe doelen, normen en wetten, zowel nationaal als internationaal. Bedrijven spelen hierop in, vooruitlopend op die normen en/of gedwongen door de nieuwe regels. Boetes bij overtreding zorgen voor wijzigingen in businessmodellen.

Klanten beoordelen producten, diensten en bedrijven steeds vaker op maatschappelijke prestaties. Dat geldt ook voor vervoer. Elektrische auto's, vliegschaamte, deelauto's, speed pedelecs en transferia zijn voorbeelden van ontwikkelingen, die laten zien dat er wordt gezocht naar oplossingen om de vervoersvraag anders in te vullen en anders af te wikkelen: vaker digitaal overleg, van fossiel naar elektrisch, inzet van windmolenstroom, zonne-energie en waterstof, aanpassing van de infrastructuur en scheiding van verkeersstromen in stedelijk gebied door het terugdringen van zwaar transport en autoverkeer uit de binnenstad en meer ruimte voor voetgangers en fietsers. Dit laatste draagt bij aan het leefklimaat, een onderwerp dat snel stijgt op de prioriteitenlijst. Vervoer moet dan ook schoner en veiliger.

4. Benutten van techniek en aanpassen van gedrag

Automatisering en connectiviteit zijn belangrijke hulpmiddelen om vervoer anders te organiseren en tegelijk ook de dienstverlening rond personen- en goederenvervoer te verbeteren. Data worden steeds belangrijker en ook de toegang tot die data. Met data zijn belangrijke publieke belangen gemoeid, waardoor het grootste deel ook publiek toegankelijk moeten zijn, zodat collectieve doelen gemakkelijker binnen bereik komen.

Tegelijkertijd worden ook gedrag en gedragsbeïnvloeding steeds dominanter. Hoe verleiden we mensen om mee te gaan in de innovaties, die nodig zijn om het welzijn te vergroten en minder overlast te veroorzaken bij al onze verplaatsingen?

5. De regie in de juiste handen leggen

Bedrijven zoeken naar rendement en richten zich dus op markten, waar geld verdiend kan worden. Concurrentie leidt vaak tot vershraling en versnippering van het vervoersaanbod in gebieden met minder vraag en dus veelal ook tot suboptimale oplossingen. Daarbij komt de vraag op of deze ontwikkeling maatschappelijk en politiek aanvaardbaar is en of de centrale overheid in samenwerking met regionale overheden een deel van de regie moet terugnemen om beter tegemoet te komen aan de vervoersbehoefte.

De achter ons liggende jaren hebben duidelijk gemaakt hoe lastig het is om als overheid het mobiliteitsbeleid stevig op de schop te nemen en de vervoerspraktijk te veranderen. Teveel rekenen op een effectief ingrijpende overheid is misschien niet erg kansrijk, maar tegelijkertijd is die overheid een stevige partij als het om planning en regelgeving gaat.

Het beroep dat we op de overheid en de politiek doen, kan wel eens krachtiger worden; de kritiek op een matig functionerende markt neemt toe. Wie heeft het stuur in handen bij de huidige mobiliteit en wie als mobiliteit verandert of moet veranderen? Wat is de rol van

internationale instituties, landelijke overheid, provincies en gemeenten? Wat is de rol van grote vervoersbedrijven en in hoeverre kunnen burgers ontwikkelingen sturen, bevorderen en tegenhouden?

Deze vragen moeten gesteld worden om een beeld te krijgen hoe beleid tot stand komt en hoe innovatie hierin kan worden gestimuleerd en soms ook afgedwongen door regelgeving, consumentenacties of consumentengedrag. Bij innovatie is het Rijk overigens lang niet altijd leidend. Gemeenten, provincies, bedrijven of burgerinitiatieven slaan ook vaak nieuwe wegen in. Het Rijk kan daarbij zorgen voor een stimulerend innovatieklimaat en waar nodig subsidiëring. Ook kan het Rijk zorgen voor randvoorwaarden, waar nodig uniformering en waar mogelijk eenheid in verscheidenheid. In de afgelopen decennia heeft de markt meer ruimte gekregen om vervoer te regelen. Dat is lang niet altijd succesvol gebleken.

De uitvoering van het mobiliteitsbeleid kan ons inziens veelal aan marktpartijen worden overgelaten door middel van de uitgifte van licenties, zoals in de telecom- en bankensector. Geef als overheden concurrerende partijen kaders en een verdienmodel, waarmee ze private investeerders kunnen aantrekken. Voordeel is dat er dan minder belastinggeld nodig is.

6. Betrekken van burgers bij het beleid

Wetgeving bij marktwerking en het toezicht daarop kunnen beperkend zijn als het gaat om veranderingen. De marktwerking zelf – en dus ook de bijsturing daarvan – moet ter discussie kunnen staan. Hoe beleid tot stand komt, is een punt van discussie, maar ook de vraag of en hoe burgers bij de totstandkoming van dat beleid worden betrokken.

Overheden halen investeringsgelden bij de belastingbetaler op en besteden die langs politieke beleidslijnen. Tussen de verkiezingen is de invloed van de vervoersconsument echter beperkt. Hij kan inspreken bij infrastructurele plannen, initiatieven opstarten, zoals deelautoprojecten, of door zijn keuzen en wensen kenbaar maken met betrekking tot nieuwe producten, zoals elektrische auto's en fietsen. Als we bur-

gers meer betrekken bij het beleid, wordt het draagvlak groter en de oplossingen vaak beter.

IDEEËN

Wij willen een aantal illustraties geven van denkbare acties om de eerder genoemde uitdagingen tegemoet te treden en vooral ook om de discussie met elkaar aan te gaan.

In het kader van mobiliteit duikt steeds vaker de term ‘Mobility as a Service’ of kortweg MaaS op. Dit concept is gestoeld op technologische innovaties en de maatschappelijke tendens, waarbij delen gelijkwaardig is aan bezitten. De meeste van de in dit hoofdstuk aangedragen ideeën zijn – direct of indirect – aan MaaS gerelateerd.

Kenmerken van MaaS in de praktijk:

- De MaaS-aanbieder is de brug tussen de mobiliteitsvraag (de reiziger of gebruiker) en het mobiliteitsaanbod (de vervoerder).*
- Het aanbod verloopt via een digitaal platform (app).*
- Het is meer dan alleen verplaatsing, maar betreft een combinatie van diensten: advies, informatie, ticketing en betaling.*
- De betaling gebeurt per tijdseenheid of kilometer en niet per gebruikt vervoermiddel.*

1. Bevorderen van autodelen

De gemiddelde personenauto wordt slechts 5% van de tijd gebruikt en dan vaak ook nog voor korte ritten. Autobezit geeft ‘gedoe’, het produceren van een auto is erg vervuilend (minimaal 20 % van de complete uitstoot over zijn *life time*) en auto’s nemen veel ruimte in beslag. Er valt dus winst te behalen met een stevige verschuiving van autobezit naar autogebruik. De voordelen: minder blik op straat, minder milieuvervuiling en de gebruiker heeft de vrijheid om voor elke rit een passend vervoermiddel te kiezen. Met autodelen kan de benutting van een auto makkelijk oplopen van 5% naar 15% en meer.

Om deelautogebruik te stimuleren, moet dit aantrekkelijker en

goedkoper worden. Hieronder een aantal praktische voorstellen ter stimulering van deelautogebruik. Het uiteindelijke doel is om de komende tien jaar het Nederlandse autopark met zo'n twee miljoen auto's te verminderen. Kosten van dit landelijke autodeelplan worden geschat op € 300 miljoen voor een periode van vier jaar. Een deel van dit bedrag wordt gebruikt voor een landelijke campagne om het concept deelauto bekender te maken.

Meer autodeelsystemen

Elke straat of buurt die dat wil, zou per honderd huizen minstens tien verschillende deelauto's (busje, kleine elektrische auto's, bestelauto, luxe auto) kunnen krijgen, eventueel aangevuld met e-bikes en scooters. Er wordt daartoe een vereniging of stichting opgericht, die nauwkeurig gedefinieerde concessies kan uitdelen of zelf specifiek kan aanbesteden (voorbeeld: ovburo Groningen/Drenthe).

Het oprichten van een dergelijke mobiliteitscoöperatie moet eenvoudig zijn. In de beginfase wordt voor maximaal vijf jaar subsidie gegeven. Geïnteresseerde bewoners of de VvE kunnen bepalen welke deelauto-provider wordt gekozen. Deelnemers aan het autodeelsysteem betalen een bedrag voor het autogebruik plus een vaste abonnementsprijs, net zoals bij elektriciteit het geval is.

Autodeelsystemen 'koppelen'

Op de website deelauto.nl kunnen alle deelautobedrijven hun auto's aanbieden, net zoals dat nu al gebeurt met laadpalen voor elektrische auto's. Door de inzet van data kunnen obstakels binnen autodeelsystemen beter worden doorgrond en verwijderd, terwijl gewenst gedrag gestimuleerd kan worden.

Autodelen kan verder worden gestimuleerd door apps, zoals Snappcar, waarbij particulieren wat bijverdienen door hun auto te verhuren aan buurtgenoten tegen een vaste dagprijs plus een kilometervergoeding, maar wel zelf eigenaar blijven.

Financiering van deelauto's

Bewoners die meedoen aan een autodeelsysteem moeten hun eigen auto kunnen inbrengen als deelauto. De aansprakelijkheidsverzekering moet worden herzien om deelgebruik kostenefficiënt te bevorderen. Een rijbewijs-gebonden Wettelijke Aansprakelijkheidspolis wordt gestimuleerd, mogelijk in combinatie met een polis voor de betreffende auto.

Gebruik van ADAS (Advanced Driver Assist Systemen) en andere technologie, die veiligheid, doorstroom en duurzaamheid bevordert, kan in de beprijzing worden uitgedrukt.

Het zou ook mooi zijn als er budget wordt vrijgemaakt om alle *shared fleets* van benzine naar elektrisch te laten gaan.

2. Parkeerbeleid gebruiken als stuwende kracht voor deelmobiliteit

Door de toename van deelauto's zijn er uiteindelijk minder parkeerplekken nodig, waardoor de hoeveelheid bruikbare openbare ruimte en de leefbaarheid worden vergroot. Parkeerbeleid kan worden ingezet om deelgedrag (autodelen én rit-delen) te stimuleren. Zowel gemeenten als bedrijven kunnen daarin een rol spelen.

Gemeentelijke initiatieven

Verminder het aantal parkeervergunningen. In Amsterdam wordt al jaarlijks het aantal parkeervergunningen met zo'n 5% verminderd. Daar zijn nu 800.000 inwoners en 100.000 parkeervergunningen versus Den Haag met 500.000 inwoners en 160.000 vergunninghouders. Vervang bij nieuwbouw in binnenstedelijk gebied de standaardparkeernorm per woning door 0,8-1 deelauto per tien woningen.

Auto's die zijn uitgerust voor deelgebruik, kunnen aanspraak maken op een (normale bewoners) parkeervergunning, die in de hele stad geldig is. Een lager parkeertarief voor deelauto's in publieke parkeergarages, die op dit moment gemiddeld slechts voor 50% gevuld zijn, maakt het gebruik van een deelauto nog aantrekkelijker. Gemeenten

kunnen hiervoor de licenties verdelen.

Auto's die de gemeente aantoonbaar met meerdere inzittenden in rijden, krijgen voordeel bij parkeren (bijvoorbeeld per passagier een uur gratis). Bepaalde doelgroepen krijgen een budget (bijvoorbeeld via de WMO) om met elkaar mee te rijden (rit-delen). De ervaring met bijvoorbeeld Uber toont aan dat dit goed en gebruiksvriendelijk door de markt georganiseerd kan worden. Zogenaamde HUB's rond parkeergarages of stations moeten veilig en gebruiksvriendelijk overstappen van en naar auto, ov en fiets mogelijk maken.

De bovenstaande maatregelen worden praktisch ondersteund door laagdrempelige technologische dienstverlening uit de private sector, zoals bijvoorbeeld aangeboden door Autobinck, Toogethr, Louwman Amigo, PON. Via de smartphone is deze dienstverlening gemakkelijk en goedkoop voor consumenten beschikbaar.

Werkgeversinitiatieven

Door de inzet van bedrijfsmiddelen kunnen werkgevers voor een snelle realisatie van kritische massa en populariteit van de gemeentelijke maatregelen zorgen. Leaseauto's en zakelijke auto's kunnen eenvoudig worden uitgerust voor deelgebruik via smartphones. Deelgebruik kan verder worden gestimuleerd in werknemersvergoedingen.

Verzekeringspolisvormen moeten worden herzien om deelgebruik kostenefficiënt te bevorderen. Door inzet van technologie ontstaan nieuwe meetpunten waarmee risico's sterk beperkt en inzichtelijk worden gemaakt. Technische hulpmiddelen, zoals MONO, Filestaart Beveiliging, C-ITS (Connected Intelligent Transportation Services) en CCAD (Coöperative Connected Automated Driving) worden actief ondersteund. Werkgevers kunnen na werktijd en gedurende het weekend hun parkeergelegenheid open stellen voor derden.

Gezamenlijke initiatieven

Werkgevers en overheden committeren zich gezamenlijk aan een PR-budget. Er wordt tevens een dialoog georganiseerd tussen werk-

gevers en lokale overheden om samen de beleidsdoelstellingen na te streven en aan te jagen.

3. Een AutoDataBank opzetten

Alle nieuwe auto's zijn voorzien van dataverbindingen. Binnen de Europese Unie zijn vanaf 2022 ADAS en andere communicatiefaciliteiten in bijna iedere nieuwe auto verplicht. Deze data kunnen bijdragen aan het behalen van individuele en maatschappelijke doelstellingen. Als een zogenaamde AutoDataBank deze data, die eigendom blijven van de autobezitter, beheert en meet, kan hier waarde aan worden onttrokken. Deelname aan de AutoDataBank is vrijwillig. De data-eigenaar kan via licenties toestemming verlenen om zijn autodata voor talloze toepassingen (of voor geen enkele) in te zetten. Met behulp van relatief eenvoudige aanpassingen aan bestaande technologie kan dit mogelijk worden. Dit geldt ook voor aansluiting op MaaS-ontwikkelingen.

Management adviseur McKinsey & Company schat dat er over tien jaar \$ 450 tot \$ 750 miljard per jaar te verdienen valt met autodata. Dat is 10% van de totale inkomsten van de auto-industrie. Adviesbureau Accenture voorspelt dat de inkomsten uit autodata in 2050 de inkomsten uit verkoop en onderhoud zelfs overtreffen.

De AutoDataBank bewaakt de integriteit van het voertuig en verzorgt de ontsluiting en de privacy van de data uit voertuigen. Zonder goede dataregels, kunnen de weeffouten in het systeem echter niet gecorrigeerd worden. Deze correctie vereist niet veel geld, maar wel moed, want de concurrentie en de data- en privacybelangen zijn groot. Dit onderwerp krijgt dan ook toenemende aandacht uit Den Haag en Brussel. Het marktmechanisme biedt onmiskenbare functionaliteit, maar behoeft regie en toezicht vanuit de overheid. Dit innovatieve concept sluit aan bij de Europese visie en strategie voor mobiliteit, Nederland kan hier een voortrekkersrol vervullen.

Ritdelen

Een efficiënte markt voor vraag en aanbod kan de kosten per kilometer verlagen. Daarmee wordt de toegang tot mobiliteit verhoogd en de vervoersarmoede aangepakt.

Autodelen

Autobezitters kunnen flexibel hun auto aan derden aanbieden. Deze verhoogde inzet leidt tot lagere marginale kosten. Een groter en meer divers aanbod helpt om mensen tot autodelen aan te zetten.

Financiën

Bij verzekeren, kan een beter risicoprofiel nauwkeuriger (lager) beprijsd worden. De parkeermogelijkheden en veiligheid op de weg worden bevorderd. Het onderhoud van de auto verbetert, waardoor de kosten dalen, en de reiziger wordt zich bewust van alle gevolgen van zijn reisgedrag.

4. Ontmoedigen privégebruik van leaseauto's

Als de leaseauto van de toekomst schoon, financieel aantrekkelijk en (deels) autonoom is, bestaat de kans dat door extra privégebruik het autoverkeer juist groeit. Zorg daarom voor een slimme fiscale prikkel, die privégebruik van leaseauto's beperkt. Stimuleer werkgevers om hun werknemers andere vervoersmodaliteiten, zoals autodeelsysteem, deelscooter, ov, fiets of e-bike, aan te bieden, die ze ook privé kunnen gebruiken, of met een variabele bijtelling.

Er zijn twee hoofdoorzaken waardoor de leaseauto financieel aantrekkelijk is voor privégebruik ten opzichte van andere vervoersmodaliteiten, terwijl deze alternatieven vaak schoner zijn en minder files en parkeercongestie veroorzaken:

Geen fiscaal level playing field

Zakelijk gereisde kilometers zijn voor de werknemer onbelast. Voor leaseauto's is er een fiscale regeling, waardoor werknemers deze ook

privé kunnen gebruiken (bijtelling). Er is echter geen evenredige fiscale regeling voor deelmodaliteiten / MaaS oplossingen voor privé gereden kilometers, waardoor deze moeilijk kunnen concurreren met de leaseauto als onderdeel van de ‘*corporate mobility package*’.

De bijtelling is een vast bedrag per maand ongeacht het gebruik

Werkgevers kunnen een eigen bijdrage vragen aan werknemers voor het privégebruik van de auto, die (onder voorwaarden) in mindering kan worden gebracht op de bijtelling. Dit biedt nauwelijks een trigger om privé kilometers met de leaseauto te beperken of andere deelmodaliteiten te kiezen, omdat de kosten van een leaseauto middels de vaste bijtelling en een tankpas al afgekocht zijn en die van andere deelmodaliteiten niet.

Wij denken aan de volgende oplossingen:

- Herzie de bestaande fiscale regelingen voor andere vervoersmodaliteiten en voor leaseauto's, wanneer een werknemer hier privé gebruik van maakt. Hierdoor wordt het een serieuzere concurrent voor de leaseauto.
- Experimenteer met deelmodaliteiten fiscaal aantrekkelijker maken dan leaseauto's.
- Zorg voor een variabele *trigger*, waardoor extra privékilometers voor de gebruiker niet per definitie gratis zijn. De ideale situatie zou beprijzing per kilometer zijn. Dit zorgt voor een eerlijke afweging tussen verschillende modaliteiten. Dit is in lijn met de bredere discussie over rekeningrijden, waarbij de nadruk ligt op belasting van gebruik in plaats van bezit
- Bedenk tussenoplossingen, zoals met staffels werken of een korting op de bijtelling, wanneer het aantal privékilometers onder een bepaalde waarde blijft.

Door de eerlijker concurrentie zal het gebruik van duurzamere deelmodaliteiten toenemen en de behoefte aan een eigen leaseauto afnemen, waardoor zowel het aantal auto's als het autogebruik afnemen, met alle positieve gevolgen van dien.

5. Openbaar vervoer aantrekkelijker maken

Openbaar vervoer is een belangrijk onderdeel van het Nederlandse mobiliteitssysteem. Het zorgt ervoor dat we naar werk, school en vrienden kunnen en elders kunnen recreëren en shoppen. Of dat nou in Alkmaar, Middelburg of Groningen is.

Binnen en tussen stedelijke gebieden ligt het aandeel openbaar vervoer ondertussen op 50% en dat groeit naar 60% in 2030. Met de verdere verstedelijking wordt hoogfrequent en betrouwbaar openbaar vervoer steeds belangrijker voor het woon-werk/studieverkeer. Het is tijd om hybride openbaar en gedeeld vervoersoplossingen te onderzoeken.

Openbaar vervoersknooppunten ontwikkelen zich als vitale knooppunten, die meer zijn dan alleen in-, over- en uitstapplaatsen, maar ook ruimte bieden aan verblijf. Denk aan flexwerkplekken, ontmoetingspunten en kooplocaties. Belangrijk is dat deze knooppunten goed bereikbaar zijn te voet, met de fiets, met fijnmazig openbaar vervoer, taxivervoer en eventueel met deelfietsen.

Het openbaar vervoer moet een plezierig alternatief bieden voor de verstokte autorijder. Op de ‘dikke vervoerslijnen’ is de overheid de baas; aanbod-gestuurd, veel capaciteit en vaste lijnen. Op de dunnere lijnen krijgen private partijen ruimte om goed openbaar vervoer aan te bieden, vraag-gestuurd en flexibel.

Vervoersalternatieven – en dus ook het ov – moeten worden gewogen op de (aanvaardbare) kosten per reizigerskilometer, hetgeen uiteraard vooral wordt bepaald door de initiële investeringen, de bezettingsgraad, etc. Vanuit consumentenperspectief zijn ook de bereikbaarheid, laagdrempeligheid en aansluiting op andere modaliteiten van belang.

Dankzij real-time koppeling van informatiesystemen kan de reiziger zijn ov-reis naadloos plannen en aanpassen; is de trein vol, dan wacht je op de volgende, rustige trein. Spits mijden wordt slim beloond. Het openbaar vervoer wordt onderdeel van MaaS-oplossingen en mobiliteitsoplossingen voor de zakelijke (lease)rijders. Het delen van data door ov-concessiehouders kan zo ingezet worden om MaaS

en de modaliteitstransparantie voor consumenten te stimuleren.

Tactische en operationele planning van het ov gebeurt met gebruik van 'big data' over reisgedrag en bijvoorbeeld weersinformatie. De planning van openbaar vervoer wordt dynamisch. Het 'rondje rond de kerk' wordt afgeschaft; chauffeurs, conducteurs en machinisten worden op basis van de actuele situatie ingepland.

Lokaal openbaar vervoer ontwikkelt zich naar een meer individueel passend aanbod. De vaste bus- of tramhalte verdwijnt misschien wel in de buitengebieden. Komt de belbus terug, of is deze nooit weg geweest? Op campussen, bedrijventerreinen en nieuwe woonwijken komen autonome personenshuttles. Voor buitengebieden kan aanvullend doelgroepenvervoer worden opengesteld.

Met onder andere de toenemende vergrijzing is inclusiviteit een voorwaarde voor goed lokaal openbaar vervoer. Ouderen zijn welvarender, vitaler, actiever en mobieler dan vorige generaties. Mobiliteit moet daarom ook passen bij en veilig zijn voor mensen die minder goed ter been zijn, minder goed zien of minder snel reageren.

Een op de vijf Nederlandse huishoudens maakt gebruik van doelgroepenvervoer via taxibedrijven en andere vervoersorganisaties naar school, sociale werkplaats, gezondheidszorg of voor een bezoekje. De markt organiseert zich op basis van een goed te voorspellen vraag en op basis van een minder goed te voorspellen vraag.

De elektrische taxi-bus speelt een nieuwe rol in de lokale mobiliteit. De prijs daalt en de service verbetert dankzij slimme heuristische en systemen. Op diverse platforms komen aanbod en vraag bij elkaar. Hoe meer aanbieders en hoe meer partijen, hoe beter het werkt, met een goede segmentatie: *low-cost* vervoer, luxe vervoer (zakelijk en bezoekers) en passend doelgroepenvervoer. In de grote steden gelden andere regels dan in de kleinere gemeenten. De overheid moet een balans vinden in het reguleren van de markt (volume, veiligheid en duurzaamheid) en stimuleren van inspirerende nieuwe verdienmodellen. De taximarkt biedt kansen voor jonge zelfstandige ondernemers.

6. Koesteren van micromobiliteit

Micromobiliteit in de vorm van stepjes, bromfietzers, snorscooters en andere gemotoriseerde twee- en driewielers zijn in steden een goed alternatief voor de auto, want ze hebben minder ruimte nodig en zijn (vaak) schoner. Maar omdat gebruikers ze vaak her en der achterlaten, leiden ze tot problemen op de stoep. Het delen komt blijkbaar niet altijd met eigen verantwoordelijkheid. Desondanks lijkt het bieden van deze individuele mobiliteitsoplossingen voor korte afstanden een ‘winner’.

Een plan gebaseerd op data

Steden moeten in 2025 een plan hebben hoe ze elektrische stepjes, bromfietzers, vrachtfietzen, snorscooters en andere gemotoriseerde twee- en driewielers slimmer, veiliger en schoner gaan faciliteren. Daartoe krijgt de overheid alle GPS-data van de mobiliteitsaanbieders voor mobiliteitsanalyses.

Onze ideeën voor leefbare en veilige micromobiliteit:

- Stop de versnelling van scooters, elektrische fietsen en *speed pedelecs*; voor alle vormen van micromobiliteit moet de maximumsnelheid 25 km/u worden.
- Voorkom dat de deelstep, -brommer en -scooter overal en nergens wordt achtergelaten, door hem zo te programmeren dat je hem niet uit kunt schakelen als je buiten de ‘parkeerzone’ bent.
- Zorg als gemeente voor voldoende en betaalbare parkeerruimte met strikte regels en strenge handhaving.
- Geef een maximaal aantal licenties uit met een beperkt aantal aanbieders.
- Verbied ‘*Free floating*’ deel- en huurconcepten; huursteps, -brommers of -scooters moeten een eigen parkeerplek met *geofencing* krijgen.
- Sta alleen elektrische micromobiliteitsvervoermiddelen toe.
- Zorg dat er in 2030 geen anonieme fietsen, steps en scooters meer bestaan. Micromobiliteit vraagt – net als automobiliteit – om de mogelijkheid om de berijder aan te kunnen spreken op gedrag.

7. Mobiliteit betrekken bij stedenbouw

Steden ontwikkelen in rap tempo nieuwe woningen en nieuwe wijken. Er komen veel mobiliteitsoplossingen voorbij om de bewoners zo snel mogelijk de wijk in en uit te krijgen; hubs, openbaar vervoer, doorstroming en gemak met Mobility-as-a-Service. Maar waarom zou je de mensen eigenlijk steeds de wijk in en uit willen jagen?

Bij de inrichting van wijken en van de openbare ruimte zijn veel vakgebieden betrokken, zoals verkeer, civiele techniek, veiligheid, groen, beheer en onderhoud. In de praktijk werken deze vaak langs elkaar. De schaarse openbare ruimte is van 'iedereen' en van 'niemand' tegelijk. Dat resulteert vaak in monomane woonwijken zonder leuke winkels, gezondheidszorg, school, stamkroeg, werkgelegenheid, sportfaciliteiten en restaurantjes. Een gemiste kans om de bewoners meer in hun wijk te houden voor werken, ontspannen en ontmoeten.

Mobiliteit is geen vaststaand feit, maar het resultaat van de keuzes die bestuurders, beleidsmakers, planologen, stedenbouwkundigen en verkeerskundigen maken. Het gesprek moet gaan over straten, pleinen en wijken voor mensen; over verblijven in plaats van verplaatsen. Over buurten waar slenteren, ontspannen, spelen en ontmoeten centraal staan; aantrekkelijk, gezond, veilig en inclusief tegelijk.

Vervolg vragen die we in dit kader kunnen stellen zijn bijvoorbeeld waarom we studenten het halve land door laten reizen om te studeren op megacampussen en niet decentraal in kleinere, flexibele eenheden of op locatie bij bedrijven? Waarom brengen we de gezondheidszorg en sociale werkvoorzieningen niet dichterbij de mensen? En worden thuis werken, thuis studeren en flexwerken blijvertjes na de corona-crisis? Dit zou bij kunnen dragen aan minder vervoersbewegingen en tegelijkertijd meer reuring in de buurt.

De 10 (of 15) minuten stad

Maak, net als bijvoorbeeld Parijs, Melbourne, New York en Singapore, de 15-minuten-stad (of een variant daarop) onderdeel van het infra-

structurele beleid, waarbij alle voorzieningen overal dichtbij zijn. Uitgangspunt bij dit soort gebiedsontwikkeling is dat alles wat je nodig hebt op 10 (of 15) minuten lopen of fietsen te vinden is. Mensen en niet de modaliteit, staan daarbij centraal. Politici gebruiken het begrip steeds vaker om het innovatieve en milieubewuste aspect van hun mobiliteitsplannen aan te geven.

Een van de nieuwe concepten binnen stadsplanning is ‘de vertraagde stad’, waar naast dynamische gebieden met veel reuring ook voldoende plekken zijn waar mensen even ‘in de luwte’ kunnen zijn; groene stille plekken, die zijn afgeschermd van doorgaand verkeer en die zorgen voor verkoeling, rust, ontmoeting en ontspanning.

8. Goederenvervoer actief besturen

Nederland is onveranderd een distributieland; goederenvervoer vormt onze economische polsstok. Schone voer- en vaartuigen moeten nu en in de toekomst zorgen voor duurzaam transport over lange én korte afstanden.

Transport over langere afstanden

Dankzij transportplatforms gaan schepen, vrachtwagens en treinen vol van A naar B en ook weer vol naar de volgende bestemming. Goederen lopen via synchromodale knooppunten, waar een naadloze ‘overstap’ tussen de verschillende modaliteiten plaatsvindt. Data over transportstromen moeten door alle ketenpartners worden gedeeld; deze informatie loopt vooruit op de goederen. Hierdoor kunnen ketenpartners de lusten en lasten in hun netwerk eerlijk verdelen en er samen voor zorgen dat deze datanetwerken *cybersecure* zijn.

Multimodale goederencorridors en regionale knooppunten moeten *connected* zijn. Met verkeersdata (ITS) gaan vrachtwagens, boten en treinen de infrastructuur slim(mer) benutten. Op deze corridors wordt autonoom en in *platoons* gereden of gevaren.

Transport over langere afstanden vindt plaats met waterstof aangedreven voer- en vaartuigen. De Hyperloop (met Cargoloop) is een

inspirerende kanshebber.

'*Same day delivery*' in heel Europa vanuit een centraal magazijn. Stimuleer vervoer over water, spoor en weg met een Europa-brede infrastructuur en data-uitwisseling. Tot 2040 is er €20 miljard nodig voor tien logistieke knooppunten in Nederland.

Idee: verplicht in 2025 wetgeving voor elektronische vrachtbrieven. Voor het bevorderen hiervan zou rond de €100 miljoen moeten worden uitgetrokken.

Regio- en stadslogistiek over kortere afstanden

Stadslogistiek wordt steeds meer '*on demand*', met alle gevolgen voor ruimtegebruik, verkeersveiligheid en gezondheid.

Hieronder onze ideeën voor efficiënte stadslogistiek:

- Bundel goederen in stadshubs voor voedsel, facilitaire producten, retail, bouwstromen, online bestellingen, etc. Deze hubs kunnen ook een spilfunctie krijgen voor de waardevolle verwerking van circulaire stromen.
- Maak in de Omgevingsvisie ruimte voor stadslogistiek met voldoende laadinfrastructuur. Logistieke hubs moeten ecosystemen binnen de stad worden, waarin bedrijven, overheid en onderzoekers samen nieuwe logistieke modellen ontwikkelen en in de praktijk uittesten.
- Regel in binnensteden, woonwijken en campussen de buurtlogistiek met behulp van pakket-afhaalpunten, selectief toegangsbeheer, adequate laad- en losplekken en veilige wegen. In buurten kunnen (oudere) bewoners bij de buurtlogistiek helpen, bijvoorbeeld bij het aannemen van pakjes. Dit helpt ook tegen eenzaamheid.
- Maak buurtlogistiek onderdeel van bestemmingsplannen en gebiedsontwikkeling. Er is circa € 20 miljoen nodig voor kennisontwikkeling bij ruimtelijke ordening professionals.
- Sta in de stad alleen nog lichte, elektrische en deels autonome vrachtvoertuigen toe, die communiceren met lokale verkeersmanagementsystemen.

- Zorg ervoor dat de nationale laadinfrastructuur voor elektrische vrachtovertuigen snel genoeg groeit om de vraag bij te houden.

9. Stimuleren van elektrisch rijden, ook ná 2025

In het Klimaatakkoord staat hoe wordt toegewerkt naar 100% Zero Emissie (ZE) mobiliteit in 2050. Daartoe moeten in 2030 alle nieuw verkochte auto's elektrisch zijn. Het beleid in het Klimaatakkoord, dat is vastgelegd tot 2025, leidt echter tot slechts 32% ZE nieuwverkoop in 2030. Om te voorkomen dat de 'ingroei' van elektrisch rijden na 2025 stopt, moeten beleid en maatregelen ook voor de periode ná 2025 worden aangepast.

We kunnen onderscheid maken tussen twee kostenposten. Enerzijds maakt de overheid kosten voor de directe stimulering van elektrisch rijden (bijtelling, subsidies, accijns en MRB-vrijstelling) en anderzijds lopen de inkomsten uit fossiel rijden (grondslagerosie) terug.

De directe stimuleringskosten voor EV's (Electric Vehicles) per ton vermeden CO₂-uitstoot nemen tussen 2020 en 2025 snel af: voor zakelijke rijders circa € 220 per ton en voor particulieren € 190. Zie ook het rapport 'Kosteneffectiviteit van stimuleringsbeleid voor ZE-persoonauto's 2020-2025'.

De Motorrijtuigenbelasting (MRB) wordt gerekend naar gewicht. Op dit moment hoeven elektrische rijders deze niet te betalen, maar na 2025 wordt deze vrijstelling afgelast. Dat loopt hard op, omdat ZE-auto's juist veel zwaarder zijn dan fossiele brandstofauto's.

De Belasting Personenauto's en Motoren (BPM) tenslotte is CO₂-gebaseerd en bedraagt circa 30% van de aanschaf van een nieuwe fossiele brandstofauto. Voor ZE-voertuigen is de BPM dus nul. Het plan is om na 2025 de BPM per kilometer af te rekenen.

'Ingroei' van elektrisch rijden stimuleren

Vergelijk de te verwachte inkomsten uit de autobelastingen van 2030 (100% EV nieuwverkoop en groter wagenpark) met die van 2021. Garandeer elektrische rijders, onder andere via de Vereniging Elektri-

sche Rijders, voor het jaar 2025 langjarige zekerheid over de verlaagde bijtelling, de beschikbaarheid van aankoopsubsidie voor particulieren en de te verwachten verhoging van de BPM en MRB. Baseer deze nieuwe BPM- en MRB-tarieven op gebruik en CO₂-uitstoot.

Zet de 'Normering Werkgebonden Personenmobiliteit' (conceptwet) sterk aan. Verplicht vanaf 2026 een elektrische auto van de zaak voor bedrijven met meer dan honderd werknemers en vanaf 2030 voor alle werkgebonden mobiliteit.

Realiseer de resterende groei vanaf 2026 via fiscale maatregelen, waarbij financiële stimulering van de 'EV van de Zaak' kan verschuiven naar de particuliere markt (nieuw en gebruikt). Start met de voorbereiding van BNG (Betalen Naar Gebruik ofwel rekeningrijden), op basis van de omzetting MRB, hoewel de effecten voor 2030 niet substantieel zullen zijn.

Voorkom tenslotte dat de (extra) overheidskosten louter binnen het autodomein, inclusief de kilometerheffing, moeten worden opgevangen. Dat maakt autorijden voor mensen met lagere inkomens in oudere auto's veel duurder (te duur?). Vang deze kosten (deels) op binnen het brede mobiliteitsdomein, zoals vracht-, scheepvaart- en luchtverkeer onder het motto 'de vervuiler betaalt'.

10. Meer autonoom rijden

We besteden tientallen miljarden aan meer openbaar vervoer, maar de steeds langere treinen op steeds vollere sporen en stations kunnen de reizigersdrukke soms nauwelijks aan. Goed voor het milieu, maar niet iedereen heeft zin om opgehokt in krappe stoeltjes tussen medereizigers te zitten, die al facetimend hun 'lief en leed' met de rest van de wereld delen.

Is het tijd voor een 'revival' van de snelweg om onze honger naar meer mobiliteit te stillen? Waar je tegelijkertijd kunt rijden en werken, zonder te hoeven overstappen en in relatieve stilte. Het plan is om schone en autonoom rijdende auto's in te zetten om tussen nu en 2040 het autobezit van acht miljoen naar twee miljoen terug te dringen.

Maak de snelweg weer snelweg

In 2030 komen files en roekeloos rijgedrag niet meer voor op de snelweg, omdat ze gevuld zijn met autonome voertuigen, die met een constante snelheid en in strikt gelid achter elkaar rijden. Het voertuig voegt zelf veilig in en sorteert keurig voor. Zo benutten we de snelwegcapaciteit drie tot vier keer beter en, als het delen van voertuigen de norm is, misschien wel tien keer beter.

Een illusie? Dat valt mee, want de techniek van voertuigen met onder meer 5G-communicatie is er klaar voor. Er hoeft niets aan bestaande wegen te gebeuren; er is genoeg asfalt van goede kwaliteit en bestaande op- en afritten voldoen. Laten we beginnen met 80 km/uur en dat met steeds schonere, stillere en veiliger voertuigen langzaam opvoeren tot 140 km/uur. Op alle snelwegen blijft tot 2040 voor niet-autonome voertuigen een rijstrook (met inhaalverbod) open.

Boek je snelwegtijdslot

Om de snelwegcapaciteit nog beter te benutten, komt er individuele dagbeprijzing, die de reiziger moet verleiden tot slimmer reisgedrag. Je boekt een snelwegtijdslot met je smartphone of laat het voertuig van je keuze zelf een tijdslot boeken. De overheid reguleert de boekingsplatforms samen met MaaS-aanbieders.

Wie de spits mijdt, of zijn voertuig deelt of gebruik maakt van een deelauto, krijgt voordeeltjes. Reistijd wordt werktijd of, met de juiste medepassagiers, gewoon veel leuker.

Transferia

Van en naar de snelweg kun je straks met je eigen auto (of deelauto) naar huis of bestemming. Navigatieplatforms zorgen voor een naadloze reis van A – via de snelweg – naar B. Op je bestemming aangekomen stap je uit en rijdt het voertuig zelf door naar een mobiliteitshub. Daar neemt het voertuig deel aan een ‘*smart energy grid*’ en parkeert compact in een gerobotiseerde ‘*dark parking*’.

Bestaande parkeergarages staan deels leeg, dus die kunnen worden vol gelegd met zonnepanelen en stationaire opslag van energie. Maak

ook gebruik van een van de 40 (2030) tot 120 (2040) transferia langs de snelwegen, waar nieuwe woningen, flexwerkplekken, snellaadvoorzieningen en stadslogistieke hubs komen. De komende twintig jaar wordt daar zo'n € 40 miljard in geïnvesteerd door publieke en private partners.

Teamtrekkers en teamleden

Koos Burgman, Hans Groenhuijsen, Vincent Everts, Lukas van der Kroft, Marike van Lier Lels, Willem Christiaan van Manen, Walther Ploos van Amstel, Roland Steinmetz

12. PUBLIEK INFORMEREN

Team Publieke Informatie en Media

Dit hoofdstuk representeert het Zwarte Gat in dit boek; het moet namelijk nog ingevuld worden. Ondanks alle inspanningen zijn wij er niet in geslaagd om een team te formeren, dat bereid en in staat was om één van de moeilijkste en in ieder geval meest uitdagende onderwerpen van de komende decennia van gepast commentaar te voorzien.

Dat onderwerp gaat namelijk over hoe wij zeker kunnen stellen dat elke burger toegang heeft tot en gebruik kan maken van alle relevante kennis en informatie, die hij/zij nodig heeft om als zelfstandig en verstandig burger aan deze maatschappij deel te nemen. Hoewel wij uit zeer verschillende mediakringen enthousiaste reacties en bereidheid tot medewerking ontvingen, bleken we niet succesvol in het aantrekken van een of twee teamtrekkers om het geheel in goede banen te leiden.

Prijsvraag voor Publiek informeren

We hebben daarom besloten een prijsvraag uit te schrijven voor een essay van maximaal 5.000 woorden, dat van een zodanige structuur en kwaliteit is, dat het in een volgende druk in plaats van dit hoofdstuk kan worden opgenomen. De prijsvraag staat open voor iedereen, maar wij hopen vooral, dat naast professionals ook leerlingen van de scholen voor journalistiek zich op dit onderwerp willen storten.

Er zijn drie categorieën deelnemers:

- Professionals
- Professionals in opleiding
- Alle burgers

De prijs in elke categorie is een borstbeeld in serpentina van een denker, een individueel video-interview en uiteraard eeuwige roem. De jury zal bestaan uit Charles Groenhuijsen, Jeroen Smit en José van Dijk. Inzendingen moeten uiterlijk 31 augustus 2021 gestuurd worden aan info@publiekezaak.nl.

Eén van de winnende inzendingen zal worden uitgekozen voor publicatie in een volgende druk van 'Meer Wel'. Hoewel individuele inzendingen worden gewaardeerd, moedigen wij vooral de professionals in opleiding aan om dit in teamverband te doen, op dezelfde wijze als de andere hoofdstukken in dit boek zijn geproduceerd.

Briefing Team Publieke Informatie

Als toelichting op de gewenste inhoud en structuur van het essay geldt de onderstaande briefing, die bij aanvang van dit project is opgesteld.

Allereerste uitdaging voor het team is het werkkerrein te definiëren en in te delen:

- Definitie: alles wat bijdraagt aan het vermogen van het brede publiek om zich een zelfstandig oordeel te vormen op basis van toegankelijke, inzichtelijke en betrouwbare informatie.
- Indeling bijvoorbeeld:
 - Toegankelijkheid van informatie
 - Betrouwbaarheid van informatie
 - Overzichtelijkheid van informatie
 - Separate doelgroepen, zoals jongeren en volwassenen
- Kernvragen zijn bijvoorbeeld:
 - Hoe inspireren wij kritisch waarnemen en denken?
 - Hoe voorkomen en/of bestrijden wij nepinformatie en alternatieve feiten?
 - Wat zijn de effecten – positief en negatief – van transparantie, zoals onder andere beoogd in de Wet Openbaarheid Bestuur?
 - Welke rol kan de Tweede Kamer als centraal voorbeeld voor oordeelsvorming spelen?

Tentatieve ideeën voor analyse:

1. Aantal en diepgang van complottheorieën groeit exponentieel
2. Sociale media ‘bubbels’ verstoren de cyclus van argument en tegenargument
3. De Wet Openbaarheid Bestuur veroorzaakt allerlei negatieve bijeffecten:
 - Besluiteloosheid
 - Ambulance Chasers
 - Ambtelijke Overbelasting

Tentatieve random ideeën voor verbetering:

1. Invoeren van een continue toetsing op feitelijkheid informatie door onafhankelijke autoriteit, zoals The Fact Club
2. Jaarlijkse publieke rapportage over de betrouwbaarheid van informatie van de belangrijkste media door onafhankelijk instituut: Public Trust Score
3. Ontwikkelen van het vermogen tot kritische toetsing van informatie in primaire, secundaire en tertiaire opleidingen
4. Herzien van de Wet Openbaarheid Bestuur om misbruik en negatieve invloed op overheidshandelen te beperken met behoud van oorspronkelijke doelstelling
5. Samenwerken met prominente media – tv, papier en internet – bij het produceren van contextuele overzichten en feiten rond prominente onderwerpen van nationaal en internationaal belang: Context Community
6. Uitbreiden van de rol van de Rekenkamer bij de informatiekwaliteit van de overheid
7. Opstellen van toetsbare richtlijnen door de regering voor de informatiebewaking van social media ter goedkeuring door het parlement

13. RECHT DOEN

Team Veiligheid en Rechtsstaat

“Vertrouwen in elkaar, in de overheid, in het recht en in de democratie vormen de basis voor het gevoel van veiligheid.”

Net zoals geliefden en vrienden elkaar moeten kunnen vertrouwen, moeten burgers vertrouwen hebben in ‘hun’ overheid om de samenleving bij elkaar te houden. Want waarom zouden mensen anders doen wat de overheid hen oplegt? Mensen zijn geneigd om regels vrijwillig na te leven en mee te werken, als zij de instanties die hen die regels opleggen, vertrouwen en deze als legitiem zien.

Vertrouwen helpt de overheid en instanties van de rechtsstaat dus om effectief en efficiënt de orde te reguleren. Aanvullend op een duur overheidssysteem van afschrikking door middel van sancties. Voor vertrouwen en regelnaleving is het verder belangrijk dat mensen de regelopleggers zien als deel van hun eigen groep. Als mensen zich daar niet meer mee verbonden voelen, zijn zij minder geneigd zelfzuchtige drijfveren opzij te zetten.

Wantrouwen in het recht en democratische principes spelen ook een belangrijke rol in radicaliseringsprocessen naar gewelddadig extremisme. Inzichten uit de moderne empirische gedragswetenschappen wijzen er op dat publiek vertrouwen in de overheid en de rechtsstaat een belangrijk fundament voor interne veiligheid is.

Toen mensen nog in stammen leefden, kwam het gevaar van concurrerende groepen en leerde men andere groepen te wantrouwen. Hoe houden mensen vertrouwen in de rechtsstaat als groepen steeds meer gescheiden leven? Denk aan sociaal-culturele en politieke tegenstellingen tussen groepen hoog- en laagopgeleiden, zoals men in veel

landen ziet (de ‘*anywheres*’ en ‘*somewheres*’).

Dat vertaalt zich ook in vertrouwen, of juist een gebrek daaraan. Een derde van burgers met een ‘lage opleiding’ heeft geen vertrouwen in de rechtspraak, noch in de regering of de Tweede Kamer, tegenover een zesde van de ‘hoogopgeleiden’. Bijna een kwart van de Nederlanders zegt bereid te zijn geweld tegen de overheid te gebruiken. Zij zien een overheid in verval. Nederland heeft een grote groep inwoners met een migratieachtergrond en hun herkomst wordt steeds diverser. Onderzoeken laten zien dat Nederlanders met een migratieachtergrond minder vertrouwen hebben in de politiek.

Daarnaast geldt dat een fors deel van de bevolking nog geen vaststaand oordeel heeft of zij de rechtsstaat en de overheid nou kan vertrouwen of niet. Grootschalige onderzoeken kunnen die complexe werkelijkheid platslaan. Als moderne digitale burgers richt die ‘kat uit de boom kijkt’-groep haar aandacht op hoe betrouwbaar de overheid handelt. Hun vertrouwensoordeel kan dus gaan schuiven.

In hoeverre burgers de rechtsstaat en de overheid vertrouwen, wordt sterk beïnvloed door hun persoonlijke ervaringen met een al of niet eerlijke behandeling door instanties. Het gaat dan om een *subjectieve* indruk van een (on)eerlijke behandeling die mensen zich automatisch vormen. Dat is iets anders dan wat juristen verstaan onder een eerlijk proces of een redelijke en consistente wetstoepassing. Ook als mensen denken dat mensen om hen heen (on)eerlijk worden behandeld door instanties, beïnvloedt dit hun vertrouwen.

Volgens de Nationale Ombudsman voelen veel mensen zich onvoldoende gezien en gehoord door de overheid en ze voelen tegelijk dat de overheid voor hen onzichtbaar is. Die subjectieve beleving loopt parallel met een sterk punitief regime, een beleid gericht op fraudebestrijding en de ver doorgevoerde automatisering van uitvoeringsprocessen, zoals digitale boeteoplegging zonder menselijke tussenkomst. Ook zijn er objectieve drempels voor toegang tot de overheidsrechter en rechtshulp.

Voor hun vertrouwen in de rechtsstaat kijken burgers verder naar de effectiviteit van de overheid in het beschermen tegen dreigingen.

Denk bijvoorbeeld aan cybercriminelen en verkrachters die niet worden gepakt. Bij het vormen van een indruk of de overheid (on)voldoende veiligheid 'levert,' spelen niet alleen eigen ervaringen en ervaren overlast een rol, maar bijvoorbeeld ook dat lager opgeleiden denken dat rechters heel andere dingen belangrijk vinden dan zichzelf. En dat lager opgeleiden rechters en politici associëren met non-punitiviteit en kosmopolitisme. Uitingen van een elitaire cultuur, waar zij zelf weinig affiniteit mee hebben. Jongere generaties die het gevoel hebben vergeten te zijn in de aanpak van de coronacrisis en vrezende voor een schuldencrisis bovenop de klimaatcrisis, zullen ook anders dan oudere generaties kijken naar hoe de overheid presteert.

De beleving van burgers kan uiteraard niet rechtstreeks door de overheid worden veranderd. Maar voor het vergroten van publiek vertrouwen en daarmee de veiligheid, is het nodig dat de overheid zowel inzet op het bieden van ervaren veiligheid als een rechtvaardige behandeling. Dit moet dan ook standaard worden meegenomen in het ontwerp en het automatiseren van werk- en uitvoeringsprocessen bij de overheid en organisaties van het rechtssysteem.

Instrumentaliteit en rechtsbescherming

Bovenstaande gedraginsichten in een effectieve rechtsorde en veilige samenleving, passen bij een ander idee over hoe de overheid de democratische rechtsstaat moet inrichten. Namelijk dat de overheid hierbij instrumentaliteit en rechtsbescherming in evenwicht moet houden. Net zoals macht en tegenmacht onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Instrumentaliteit heeft betrekking op het verwezenlijken van doelstellingen: handhaving van de rechts- en openbare orde (interne veiligheid) en bescherming van de territoriale integriteit van Nederland en zorgdragen voor de nationale veiligheid (externe veiligheid). Politie, justitie, bijzondere opsporingsdiensten, inspecties, toezichthouders en inlichtingen- en veiligheidsdiensten handhaven de rechts- en openbare orde. De land-, lucht- en zeemacht en inlichtingen- en veiligheidsdiensten zijn belast met externe veiligheid.

Rechtsbescherming heeft betrekking op een politiek systeem van *checks & balances* in een democratische rechtsstaat, dat de functie heeft de burger (objectief) te beschermen tegen de almacht van de overheid en de onderlinge verhoudingen tussen burgers en bedrijven te reguleren. Het recht moet de grondslagen bevatten en waken voor de democratische rechtsstaat als evenwichtig samenlevingsmodel, waarin iedereen gelijkwaardig beschermd wordt en gelijkwaardig kan deelnemen.

De democratische rechtsstaat moet ons als gepolariseerde samenleving verbinden. En voor regelnaleving en veiligheid is vertrouwen in de rechtsstaat nodig. Wat hierbij niet helpt, is dat het abstracte normatieve concept van de democratische rechtsstaat bij de gemiddelde burger totaal niet ‘leeft.’ En waarschijnlijk leeft dit concept zelfs onvoldoende bij de juridische en bestuurlijke bovenlaag, want volgens Tjeenk Willink (2018) is er de afgelopen dertig jaar veel te weinig nagedacht over hoe dit concept in te vullen en hoe het zich zou moeten ontwikkelen in de tijd. Dit vergroot het risico dat de uitholling van de rechtsstaat, waarvoor Tjeenk Willink in 2018 al waarschuwde, doorgaat.

In het denken en doen van de overheid is de nadruk eenzijdig op ‘instrumentaliteit’ komen te liggen. Het belang van het bieden van rechtsbescherming is op de achtergrond geraakt. Overigens is de overheid, ondanks die instrumentele nadruk, maar beperkt effectief. Waarschijnlijk juist doordat zij een overdaad aan wet- en regelgeving die moeilijk uitvoerbaar is afvuurt, vooral op uitvoeringsorganisaties. Ter illustratie van de huidige onbalans tussen de pijlers van instrumentaliteit en rechtsbescherming binnen de overheid kan worden gewezen op het parlementair onderzoeksrapport naar de toeslagenaffaire getiteld ‘Ongekend onrecht’. Hierin wordt gesteld dat ‘de grondbeginselen van de rechtsstaat zijn geschonden’.

In de samenleving wordt discussie gevoerd over etnisch profileren en (institutioneel) racisme door uitvoeringsorganisaties en er gaan – breed in de samenleving en bij overheidsinstanties – stemmen op dat de rechtsstaat versterking nodig heeft. Dat is inderdaad belangrijk,

maar tegelijkertijd moet de pendule niet naar de andere kant doorslaan, in de zin dat de pijler veiligheid wordt vergeten.

Voor de toekomst moet rechtsbescherming door de overheid terug op de agenda van de invulling en inrichting van de democratische rechtsstaat. Voor instrumentaliteit geldt dat herbezinning en een lange adem nodig is, aangezien het in de nabije toekomst voor de overheid alleen nog maar moeilijker wordt om veiligheid te bieden. Open grenzen – online en offline – veranderen immers de veiligheidsdreigingen, denk aan cybercrime, drugscriminaliteit, migratie en vervuiling, en de mate waarin instituties in de praktijk zijn toegerust om daarop te reageren.

Interne en externe veiligheid

Een gebeurtenis elders in de wereld, zoals terroristische aanslagen, sociaal protest in het Midden-Oosten, Black Lives Matter, kan – mede door de invloed van sociale media – direct impact hebben op (de beleving van) recht, onrecht en veiligheid in ons eigen land.

Fysieke en digitale veiligheid

De aandacht voor veiligheid wordt te veel gedomineerd door orde- en rechtshandhaving in de fysieke wereld. Er is nog te weinig (institutionele) aandacht voor digitale spionage, heimelijke beïnvloedingscampagnes door statelijke actoren, bedrijfsspionage en voor de grote digitale kwetsbaarheden van overheden, burgers en bedrijven. De aandacht ervoor is over het algemeen onder de maat en de preventie naïef.

Justitiële en bestuurlijke veiligheid

Naast politie en justitie zijn binnen de (semi-)overheid vele honderden diensten en organisaties belast met toezicht, handhaving en opsporing. Op landelijke niveau functioneren inspecties en toezichthouders (De Nederlandsche Bank, AFM, NVWA, etc.), op provinciaal niveau omgevingsdiensten (milieu) en op lokaal niveau vele honderden toezichthouders. Meer recent is daarnaast sprake van een toename van boa's.

Inspecties en toezichhouders werken voornamelijk met bevoegdheden op grond van het ordeningsrecht. De nadruk in het handhavingsinstrumentarium ligt op overreden, waarschuwen, boetes uitdelen of het intrekken van vergunningen. Het strafrecht is *ultimum remedium*.

Publieke en private veiligheid

De ‘politiefunctie’ is in toenemende mate gefragmenteerd. Onderdeel van die fragmentatie is de opkomst en professionalisering van particuliere beveiligingsbedrijven. Multinationals en andere grote bedrijven beschikken over een *corporate securityafdeling*. Er zijn naar schatting zo’n 1.000 particuliere onderzoeks-, recherche- en expertisebureaus in ons land werkzaam die fraude en cyber-incidenten onderzoeken.

Het bedrijfsleven doet meer fraudeonderzoek dan de overheid. Dat geldt in versterkte mate voor preventieve en toedracht-onderzoeken in het cyberdomein. Het kennis- en ervaringsniveau is buiten de overheid veel groter. Ook voor het bedrijfsleven is het strafrecht *ultimum remedium*. Er bestaat terughoudendheid om aangiften, meldingen van ongebruikelijke transacties in het kader van witwaswetgeving en cyber-incidenten te doen.

UITDAGINGEN EN IDEEËN

Binnen de rechtsstatelijke context en de toenemende grenservingen worden in het navolgende tien uitdagingen uitgewerkt, die bepalend zijn voor onze veiligheid in de komende decennia. Voor ieder thema formuleren wij een aantal ideeën voor actie.

1. Machtsevenwicht creëren

De open grenzen, waarop instituties van de rechtsstaat thans in de praktijk niet goed zijn toegerust, brengen met zich mee dat feitelijke controle op nieuwe veiligheidsdreigingen minder goed mogelijk is. Tegelijkertijd is wel sprake van een continue stroom van nieuwe wetten en regels.

Het Parlement

Een basisvoorwaarde voor een rechtsstaat in relatie tot veiligheid is dat het parlement inhoud geeft aan haar wetgevende en controlerende taken. Minister van Justitie Ivo Opstelten legde in 2012 bijvoorbeeld de nieuwe Politiewet voor aan de Tweede Kamer. Deze wet werd unaniem aangenomen. Opstelten sprak van een met '150-0' gewonnen wedstrijd. Er was echter niet of nauwelijks sprake van een politiek debat over de noodzaak noch over de kwaliteit van deze wet. Sinds de invoering ervan wordt er discussie gevoerd over het functioneren van de nationale politie en bestaan er vraagtekens over de toegevoegde waarde en onbedoelde effecten.

Bij het maken van wetten wordt structureel (te) weinig aandacht besteedt aan de werkelijkheid, waarop wordt geprobeerd in te grijpen. Denk aan regels en procedures die gebaseerd zijn op een mensbeeld, waarin de meeste burgers frauderen als ze de kans krijgen, zoals bij de toelagenaffaire en de participatiewet. Er wordt niet standaard bij stilgestaan of regels voor uitvoeringsambtenaren, burgers en bedrijven wel uitvoerbaar zijn.

Ook zijn wettelijke regels niet altijd doelmatig, zoals bij het groot-schalig verzamelen van persoonsgegevens om plegers van misdrijven op te sporen, waarvan achteraf blijkt dat in geen enkel geval die gegevens hebben bijgedragen aan opsporing. Wetgeving heeft zeker een politieke of symbolische betekenis, maar is in de praktijk regelmatig onvoldoende doeltreffend of kan zelfs verkeerd uitwerken.

De controlerende taak van het parlement komt niet echt uit de verf door het incident-gedreven en operationeel ingegeven karakter van Kamervragen. Uit een onderzoek van Investico en Argos blijkt dat Kamerleden steeds minder tijd en aandacht besteden aan het controleren van nieuwe wetten. Debatten over wetgeving verhuizen van de plenaire zaal van het Binnenhof naar kleine commissiezaaltjes en daarmee verdwijnt het zicht erop. De Eerste Kamer sprak in 2014 uitgebreid over het functioneren van onze rechtsstaat en er klonk toen bezorgdheid over de wijze waarop de politiek met de democratisch rechtsstaat en de instituties binnen de democratische rechtsstaat om-

gaat. We zien nu in het politieke debat over de toeslagenaffaire en de kabinetsformatie dat de bezorgdheid van 2014 nog even actueel is.

Kennisniveau parlementariërs

De mogelijkheid om inhoud te geven aan de wetgevende en controlerende taken staat of valt met het kennisniveau van parlementariërs en de kwaliteit en omvang van de ondersteunende staf.

Aantastingen van rechtsorde en veiligheid – in de meest brede zin van het woord – spelen zich meer en meer af in de digitale wereld. Kamerleden hebben een belangrijke rol in het verkleinen van de digitale kwetsbaarheid en daarom wijzen cyberspecialisten op de noodzaak van kennis over digitalisering en cyberveiligheid in het parlement. Het vertrekkend kamerlid Kees Verhoeven: “Er is gewoon geen kennis over ICT bij Kamerleden.”

Ideeën:

- *Vraag als parlement aan ministers om wetsvoorstellen vergezeld te laten gaan van een adequate toets vooraf op doeltreffendheid en doelmatigheid. Dit zal helpen om bij het maken van wetten voorbij normatief (symbolisch) zenden te komen en ook te kijken naar de te reguleren werkelijkheid en of met dit beleidsinstrument het gewenste doel daadwerkelijk kan worden behaald. Plaats het ook in het bredere bestaande instrumentarium. Betrek hierbij (gedrags-) wetenschappelijke kennis en inzichten over doeltreffendheid en doelmatigheid van dit soort instrumenten, alsmede over de uitvoerbaarheid en (belastende) bijeffecten voor burgers en uitvoeringsprofessionals. Evalueer achteraf.*
- *Presidium: richt een parlementair kennis- en onderzoekinstituut op, betrek gedragsinzichten voor effectief beleid en wetgeving en verruim de toelagen voor fracties om politieke assistenten aan te stellen.*
- *Politieke partijen: neem ervaren digitale specialisten en praktijkmensen uit de rechtshandhaving op in de fracties.*
- *Waardeer de echte wetgevings- en controleactiviteiten van par-*

lementariërs – die publicitair niet sexy zijn – met herverkiesbare plekken.

- *Maak constitutionele toetsing van nieuwe wetgeving mogelijk.*

2. Onafhankelijkheid waarborgen

Rechtshandhaving in een rechtsstaat staat of valt met onafhankelijkheid. De Trias Politica komt onder druk te staan als politieke beïnvloeding van de uitvoerende en rechterlijke macht plaatsvindt. Een groot deel van de rechtshandhaving wordt uitgevoerd door inspecties en toezichthouders. Inspecties zelf pleiten voor een wettelijke regeling, waarin de onafhankelijkheid wordt geregeld. Aanleiding daarvoor zijn voorbeelden van departementale inmenging in toezicht en handhaving.

Een tijdschrift voor toezicht en handhaving meldde dat “Milieuhandhavers nog steeds aan de leiband lopen.” Twintig jaar na de ‘oerknal’ in een Enschedese vuurwerkfabriek vinden er nog steeds regelmatig soortgelijke incidenten plaats, zoals de grafietregens van Tata Steel. Is het toezicht van gemeenten en provincies na de vuurwerk-ramp op de naleving van milieuregels nu beter? De commissie-Van Aartsen kwam met een onthullend rapport. En ook onderzoek van Binnenlands Bestuur meldt dat ingrijpen nodig is.

Ideën:

- *Regel bij wet de onafhankelijkheid van inspecties en neem bepalingen op, waarin wordt vastgelegd dat landelijke inspecties direct rapporteren aan de Tweede Kamer.*
- *Doe hetzelfde met provinciale omgevingsdiensten (milieu) die moeten rapporteren aan de Provinciale Staten en toezichthouders op gemeentelijk niveau die rapporteren aan de gemeenteraad.*
- *Versterk de klachtenmogelijkheden op landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveau over het functioneren van inspecties en toezichthouders*

3. Kwaliteit uitvoering ingrijpend verbeteren

De waarde van de rechtsstaat wordt mede bepaald door de uitvoering. Op diverse beleidsterreinen – waaronder rechtshandhaving en veiligheid – bestaat een kloof tussen beleidsteksten en praktijk. De afgelopen decennia is sprake geweest van vele beleidsnotities, de oprichting van allerlei nieuwe organisaties en vooral een sterke toename van wet- en regelgeving. Veel van die regels zijn gericht op het aansturen van uitvoeringsorganisaties, zoals de politie, belastingdienst, NVVA, etc. Maar voor de professionals in de uitvoeringspraktijk is die continue stroom aan nieuwe regels niet uitvoerbaar. Denk aan politieagenten, die bijna dagelijks met nieuwe regels te maken krijgen, die direct hun gedrag op straat raken.

Dit zorgt ervoor dat het gevoel van onmacht bij uitvoeringsorganisaties toeneemt. Maar ook dat de kans dat men gepakt wordt op niet-naleving van al die regels, steeds verder afneemt. Dus niet-naleving loont steeds meer. In de transnationale criminaliteit kan de pakkans bijvoorbeeld naar nul teruglopen, waardoor een ‘vrije ruimte’ ontstaat.

De formele werkelijkheid van de wet- en regelmachine verschilt van wat er feitelijk in de uitvoering plaatsvindt. Volgens Tjeenk Willink heeft zich binnen de publieke sector een oncontroleerbare ‘tussenlaag’ van rekenmeesters, toezichthouders, adviseurs en managers in de publieke, semipublieke en private sector genesteld. Zij praten, vergaderen, plannen en controleren de uitvoerders.

Het is de wereld van het spreadsheetmanagement. Het is een uiting – overgewaaid vanuit de vs en Groot-Brittannië – van New Public Management. In deze wereld is het halen van organisatorische ‘*targets*’ belangrijker geworden dan maatschappelijke effecten (probleemoplossing). Deze managementstijl is doorgedrongen tot in de rechtspraak en uitvoeringsorganisaties. Dit efficiency-denken in het veiligheidsdomein heeft de afgelopen vijftien jaar geleid tot bezuinigingen op Defensie, de inlichtingen- en veiligheidsdiensten, de politie, de rechterlijke macht en uitvoeringsorganisaties als het Bureau

Financieel Toezicht en de Financial Intelligence Unit.

Ondanks dat veiligheid hoog op de politieke agenda staat, vertaalt dit zich wel in alsmear nieuwe wet- en regelgeving en beleid, maar minder in beschikbare budgetten. De terugkerende discussie over de politie-cao en de terughoudendheid van de overheid om deze uitvoerders beter te betalen, is een ander voorbeeld.

Onveiligheid in de vorm van drugscriminaliteit, ondermijning, immigratie en de islam in relatie tot criminaliteit en terrorisme wordt politiek geagendeerd, maar de symbolische aandacht daarvoor loopt niet in de pas met investeringen in de uitvoering.

Ideën:

- *Doorbreek het incident-gestuurde beleid (inclusief de incident-gestuurde stroom wet- en regelgeving) vanuit de regering en Tweede Kamer. Dit vergt van de Tweede Kamer een reflectie op haar eigen rol; minder op de stoel van het landsbestuur zitten.*
- *Laat de regering en de Tweede Kamer standaard vooraf onderzoeken of voorgenomen wetten en regels praktisch uitvoerbaar zijn voor uitvoeringsorganisaties en burgers. Kijk ook of de instrumenten geen (ongewenste) bijeffecten voor uitvoeringsorganisaties en burgers hebben. Zorg voor een realistisch perspectief over uitvoerbaarheid, doeltreffendheid en doelmatigheid door de inbreng van (gedrags-)wetenschappelijke inzichten en evalueer voor, tijdens en na de totstandkoming.*
- *Zorg ervoor dat signalen van professionals de top van uitvoeringsorganisaties, het Ministerie en de Tweede Kamer wel bereiken. Onder meer met 'whole system in the room' sessies. Laat uitvoeringsorganisaties ook verantwoording afleggen aan de Tweede Kamer.*
- *Automatisering van uitvoeringsprocessen is onontkoombaar en het zou een illusie zijn om te denken dat iedere burger een unieke behandeling kan krijgen. Maar voor burgers die menen dat hen onrecht is aangedaan, moeten heldere aanspreekpunten (frontoffices) bestaan en beleidsruimte om onrecht te herstellen.*
- *De mens heeft de neiging steeds meer dingen toe te voegen in plaats*

van weg te halen. Inventariseer eens welke regels en wetten gericht op het aansturen van uitvoeringsorganisaties weg kunnen of moeten worden herzien, om overload bij uitvoeringsorganisaties en ongewenste effecten van regels tegen te gaan.

- *Neem afstand van het efficiency-denken (new public management) of om in de woorden van het rijks-brede programma 'Rijker verantwoordden' te spreken: are you hitting the target, but missing the point?*
- *Neem de professionele verantwoordelijkheid van rechters, officieren van Justitie, toezicht- en handhavers, belastingdienst en politiefunctionarissen serieus*
- *Maak het begrip 'terug naar de menselijke maat' binnen de rechtshandhaving concreet. Het technocratisch denken is doorgeschoten en heeft daardoor te weinig aandacht voor de diversiteit van de uitvoeringspraktijk*
- *Introduceer het gedachtegoed van 'Rijker verantwoordden' in de publieke sector: niet targets en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) moeten centraal staan, maar de maatschappelijke effecten van toezicht en handhaving. Het gaat in een rechtsstaat niet om het halen van 'targets' of 'productienormen', maar juist om de maatschappelijke betekenis van het overheidshandelen.*

4. Toegang tot het recht zeker stellen

Burgers en bedrijven merken steeds vaker de gevolgen van rechterlijke beslissingen in zaken, waarin zij zelf niet direct betrokken zijn. Rechters worden aangesproken als maatschappelijk probleemoplosser, zoals over de stikstofproblematiek, de uitstoot van broeikasgassen (Urgenda, Shell), het dichtdraaien van de gaskraan en de avondklok.

Tegelijkertijd ervaren kleine bedrijven en bepaalde groepen burgers een verminderde toegang tot het recht bij problemen met bedrijven, andere burgers of de overheid. De rol van de overheidsrechter is teruggedrongen door obstakels om naar de rechter te gaan, zoals hogere griffierechten en beperkingen van gefinancierde rechtshulp, en door

rechterstaken over te hevelen naar burgemeesters, OM-afdoening en geschillencommissies, zoals bij de Groningse aardbevingsschade.

Een heersende politieke gedachte achter de financiering van rechtsbijstand en rechtspraak is, dat mensen zoveel mogelijk zelf hun problemen moeten oplossen. Dit vereist echter dat mensen actief en samen met degene met wie ze een conflict hebben een oplossing bereiken. Maar hoe uitvoerbaar is dit bij ongelijke machtsverhoudingen, beperkt doen- of denkvermogen, als mensen voelen dat hun morele identiteit op spel staat of als mensen geen juridische duidelijkheid hebben?

Ideën:

- *Investeer in demystificatie, toegankelijkheid en standaardisering van juridische informatie en deskundige rechtshulp. Hoe ziet een juridisch realistische uitkomst eruit, hoe kan een oplossing worden bereikt (hoewel mensen bij beide regelmatig hulp nodig blijven hebben), hoe vind je een deskundige rechtsbijstandverlener en wat houdt kwalitatief goede rechtsbijstand in?*
- *Betrek een (psychologisch) realistisch burgerperspectief in herzieningen van rechtsbijstand en rechtspraakprocedures.*
- *Onderzoek welke (rechts)hulp burgers en het MKB willen en nodig hebben om conflicten op te lossen. Onderzoek ook of burgers vroeg in het conflict wel behoefte hebben aan rechters voor juridische voorlichting, bemiddelen of probleemoplossing.*
- *Neem in het ontwerp van de digitalisering van rechtspraakprocedures de subjectieve ervaring van rechtzoekenden van een rechtvaardige behandeling mee en niet alleen de formele juridisch-technische aspecten van een eerlijk proces. Vertrouwen in de rechtspraak wordt versterkt als rechtzoekenden zich in hun zaak rechtvaardig behandeld voelen door rechters. Individuele rechters en niet dure gebouwen zijn de sleutel voor meer vertrouwen. Voor samenhangende problemen kan online afstemming door rechters over rechtsgebieden (schotten) heen verder verkend en geëvalueerd worden.*
- *Herbezie de rol van de overheidsrechter bij incassozaken en bij geldvorderingen op mensen die dit toch niet kunnen betalen. Dit*

zijn vaak geen echte geschillen (initiële vordering niet betwist) en vaak verstekzaken. Oplossingsrichtingen zijn kwijtschelding en vernieuwing naar goedkopere (digitale?), maar kwalitatief goede rechtspraak of alternatieve procedures.

- *Voorkom institutioneel racisme.*

Artikel 1 van de Grondwet luidt: “Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.”

‘Institutioneel racisme’ is een sociologische term, die slaat op de systematische uitsluiting en/of discriminatie van groepen op basis van geschreven maar vooral ook ongeschreven regels, tradities, gedrag en omgangsvormen. Institutioneel racisme vindt in Nederland onder meer plaats op de huizenmarkt, in onze taal, tradities, medische richtlijnen, sollicitatieprocedures en politiekorpsen. Institutioneel racisme betekent dat de processen, beleid en – geschreven en ongeschreven – regels van instituten ertoe leiden dat er ongelijkheid is tussen mensen van verschillende afkomst, huidskleur of religie.

Institutioneel racisme gaat om twee typen regels of processen:

- Regels of processen die expliciet onderscheid maken tussen groepen en de bedoeling hebben om ongelijkheid te creëren.
- Regels of processen die niet expliciet onderscheid maken tussen groepen, maar er in de praktijk wel voor zorgen dat de ene groep benadeeld wordt en de andere bevoordeeld.

Kenmerkend is dat institutioneel racisme structureel en collectief is; het gaat niet over incidenten en betreft niet het handelen van een specifieke medewerker van een instituut. Gezien de toeslagen-affaire, de discussie over etnisch profileren door de politie, de inzet van algoritmen door steeds meer overheidsdiensten en het achterblijvende diversiteitbeleid binnen overheidsdiensten (waaronder de rechtshandhaving) is artikel 1 van de Grondwet in de praktijk geenszins een gegeven. Er is sprake van een kloof tussen woorden en daden. Premier

Rutte spreekt in dit kader van ‘systematische problemen’.

De Nationale Ombudsman stelde in zijn jaarverslag 2019 dat iedereen (binnen de overheid) barst van de vooronderstellingen en aannamen (en vooringenomenheid), dat het lerend vermogen van sommige overheidsorganisaties beperkt is en dat het voortschrijdend inzicht over institutioneel racisme zich erg langzaam ontwikkelt.

De rechtsstaat en het veiligheidsbeleid zijn gediend bij meer inclusiviteit, diversiteit en operationele rechtvaardigheid van uitvoerders. En bij normstelling inzake discriminatie in alle geledingen van publieke organisaties.

Ideën:

- *Maak institutioneel racisme onderdeel van de conversaties van de nu alom voorgestane nieuwe politieke cultuur.*
- *Maak institutioneel racisme bespreekbaar in organisaties. Zet als bestuurders en (operationeel) leidinggevenden de morele toon.*
- *Maak inclusiviteit structureel onderdeel van werving, selectie, team- en functioneringsgesprekken. Doe dat niet belerend en met morele verontwaardiging, maar benadruk de positieve kanten voor de organisatie en de maatschappij.*
- *Zet indien nodig de norm via interne, disciplinaire of strafrechtelijke procedures onder het mom ‘zachte heelmesters maken stinkende wonden’.*
- *Inventariseer processen die discriminerend zijn, pas deze aan of schaf ze af.*
- *Introduceer verantwoordingsmechanismen voor medewerkers voor het toepassen van regels en optreden.*

5. Meer aandacht geven aan witteboordencriminaliteit

Het politieke en maatschappelijke debat over veiligheid wordt de afgelopen jaren in belangrijke mate gedomineerd door georganiseerde drugscriminaliteit. Een groot deel van de criminele inlichtingen-, opsporings- en vervolgingscapaciteit wordt hieraan besteed.

Er is veel minder aandacht voor *white collar crime*. Onder leiding van het Functioneel Parket worden wel strafrechtelijke onderzoeken verricht naar deze vormen van criminaliteit. Het betreft hier onderzoek naar nationale en internationale regelschendingen, zoals recent Vimpelcom, Ballast Nedam, ING, ABN-Amro, ‘zorgcowboys’ in het sociale domein en milieuovertredingen. Maar overwegend kijkt de rechtshandhaving naar beneden en veel minder naar boven, naar boardrooms en bestuurders.

(On)veiligheid wordt nog teveel in termen van traditionele (georganiseerde) criminaliteit bekeken, maar de maatschappelijke schade van organisatiecriminaliteit is groot. Denk aan milieu, voedselveiligheid, onveilige producten op de markt, illegale prijsafspraken en corruptie van de publieke sector. Een probleem hierbij is dat er weinig systematisch inzicht bestaat in de aard en omvang van deze vormen van fraude, corruptie en witwassen.

Conflictbeslechting vindt overwegend plaats met behulp van waarschuwingen, norm-overdragende gesprekken, boetes en het intrekken van vergunningen. Toezicht en handhaving zijn verdeeld over drie bestuurslagen en zijn (daardoor) weinig onafhankelijk. We weten gewoonweg veel te weinig van de aard en omvang van witteboordencriminaliteit, want er bestaat hierover geen cross-sectorale analyse. In 2007 is voor het laatst een poging gedaan om aard en omvang van de nationale witteboordencriminaliteit te bepalen.

Er bestaat een kloof tussen de geregistreerde (inclusief drugsgelerateerde) criminaliteit en de *unknown unknowns* van regelschendingen door overheden en het bedrijfsleven. In de Nationale Risk Assessment Moneylaundering (2019) wordt geconcludeerd dat de hoeveelheid fraude, corruptie en witwassen door als ‘bonafide’ bekend staande bedrijven groter is dan het witwassen door drugscriminelen.

De komende decennia zal het (inter)nationale debat over onder andere fraude, corruptie, witwassen, klimaatcrises, zoönose-problematiek en ontbossing toenemen. Het strafrecht biedt geen oplossing voor deze complexe vraagstukken, maar kan wel juridische normen stellen (voorbeeldwerking, generaal-preventieve functie) en fraude en

corruptie agenderen.

Ideën:

- *Prioriteer witteboordencriminaliteit*
- *Breng meer balans aan tussen de inzet van de beperkte capaciteit van toezicht en handhaving (en de rechterlijke macht) tussen de (georganiseerde) drugscriminaliteit en de witteboordencriminaliteit.*
- *Herschik budgetten van de politie in de richting van de bijzondere opsporingsdiensten belast met fraude, corruptie en witwassen; versterk het Functioneel Parket en toezichthouders, zoals het BFT en de AFM, en organisaties, zoals FIU en iCOV.*
- *Trek de veelal zaak- en incidentgerichte aandacht voor fraude, corruptie en witwassen naar een hoger politiek-bestuurlijk niveau door de context waarbinnen deze criminaliteitsvormen mogelijk zijn te problematiseren: de internationale belastingverdragen welke belastingontwijking, belastingontduiking en witwassen mogelijk maken.*
- *Verzakelijk het politiek-maatschappelijk debat over regulering en legalisering van hard- en softdrugs. Heb daarbij respect voor de morele argumenten van christelijke en rechtse partijen, maar betrek ook gezondheidsaspecten en de mate van effectiviteit van de strafrechtelijk aanpak van de (georganiseerde) drugscriminaliteit.*

6. Beschermen van de privacy

Bescherming van de persoonlijke levenssfeer is bij uitstek een van de kernwaarden van de rechtsstaat, de rechtsbescherming. In artikel 10 van de Grondwet is het recht op privacy geregeld: “Ieder heeft, behoudens bij of krachtens de wet te stellen beperkingen, recht op eerbiediging van zijn persoonlijke levenssfeer.”

Ook in andere wetten staan regels over wat wel en wat niet mag in het kader van privacy. De belangrijkste is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In deze wet staat onder andere wat uw rechten zijn met betrekking tot uw eigen persoonsgegevens. Bijvoor-

beeld het recht om in te zien welke informatie over u bij verschillende organisaties aanwezig is.

In het huidige politiek-maatschappelijk klimaat staat onze privacy onder druk. Dit zien we bijvoorbeeld in de toeslagenaffaire, datamining en AI-projecten, het kraken van encryptieprogramma's, waarvan drugscriminelen gebruik maken, en de Europese uitwisseling van strafrechtelijke gegevens. De balans tussen instrumentaliteit en rechtsbescherming zijn essentieel in een rechtsstaat. Indien deze wordt verstoord, kan dat het vertrouwen van burgers aantasten.

Ideeën:

- *Maak privacy (weer) onderdeel van conversaties in politiek-bestuurlijke, beleids- en operationele processen over veiligheid. Het doel heiligt daarbij niet altijd de middelen en rechtsstatelijke uitgangspunten en normen zouden het handelen van de overheid moeten bepalen.*
- *Maak privacy onderdeel van de nu alom voorgestane nieuwe politieke cultuur*
- *Versterk – in het kader van macht en tegenmacht – de capaciteit en bevoegdheden van de Autoriteit persoonsgegevens.*
- *Betrek privacy-waakhonden, zoals Bits of Freedom en de verschillende universitaire onderzoeksgroepen op het gebied van ethiek van datamining en AI, bij wet- en regelgeving, beleidsplannen en behandeling van klachten door burgers en bedrijven.*
- *Breid de aandacht voor techniek en privacy in Rio-opleiding – Rechters en Raadheren in opleiding – en op de Politieacademie uit.*

7. De rechtsstaat 'aan de man brengen'

De eerste zeven uitdagingen zijn geschreven vanuit het raamwerk van de democratische rechtsstaat met oog voor de balans tussen instrumentaliteit en rechtsbescherming. De bijbehorende aanbevelingen richten zich op de formele versterking van de rechtsstaat. Maar zien en ervaren mensen (het belang van) de democratische rechtsstaat? Dit

formele model is immers ook het fundament dat ons als samenleving bij elkaar moet houden.

Er kan bij mensen en groepen ook een ander verhaal over de rechtsstaat gaan leven. Zo worden in politieke debatten termen als ‘nepparlement’ gebruikt en wordt de rechtsspraak door sommigen afgeschilderd als onderdeel van een zelfzuchtige elite. In dit nieuwe narratief, dat onderdelen van de rechtsstaat fundamenteel ter discussie stelt of afwijst, worden wettelijke en normatieve kaders van gevestigde instituties en uitvoeringsorganisaties van de rechtsstaat niet langer geaccepteerd. Dergelijke politieke bewegingen haken in op een algemeen verminderd vertrouwen in de rechtsstaat (en andere maatschappelijke instituties) onder groepen burgers met een lagere opleiding. Dat het vertrouwen in de rechtsstaat onder druk staat geldt ook voor Nederlanders met een niet-westerse achtergrond, die discriminatie ervaren bij het solliciteren, in toeslagen- en andere uitkeringsprocessen, in het onderwijs en in de publieke ruimte. Denk aan discriminatie door etnisch profileren door de politie of de aangiftebereidheid, die in bepaalde ‘zwijgwijken’ onder druk staat.

Ideën:

- *Investeer in interpersoonlijk, eventueel digitaal, contact tussen burgers en overheidsvertegenwoordigers, zoals frontoffice-medewerkers, rechters, etc. Zorg voor een helder aanspreekpunt als het misgaat bijvoorbeeld na gedigitaliseerde, punitieve besluitvorming. Als mensen zich oneerlijk behandeld voelen, leidt dat tot verwijdering, vertrouwensafname of wantrouwen, niet meewerken, klachten en beroep, maar ook protest en radicalisering. Als mensen zich eerlijk behandeld voelen, versterkt dat vertrouwen en verbinding en vergroot het de bereidheid om regels na te leven en mee te werken.*
- *Geef ervaringsgericht onderwijs over de democratische rechtsorde. Hierin kunnen leerlingen ervaren hoe waarden en belangen van verschillende mensen en groepen met elkaar kunnen botsen en oefenen hoe daarmee om te gaan binnen de grenzen en vrijheden van een democratische rechtsstaat. Dit versterkt de samenleving,*

zeker in tijden van opleiding-gerelateerde polarisatie en toenemende diversiteit.

- *Ga voorbij de ‘diplomademocratie’. Neem ook mensen op in fracties, die voeling hebben met de leefwereld en realiteit van lager- en middelbaar opgeleiden en immigranten.*

8. Radicale uitingen van onvrede (h)erkennen

Op het moment dat mensen een oneerlijke behandeling door politieagenten, burgemeesters (bij demonstraties), het OM of rechters (in een strafproces) ervaren, hebben ze de neiging om de overheid te zien als ‘de tegenstander’. Deze neiging versterkt tegenstellingen, protestgedrag en radicalisering.

Het geweldsmonopolie is het kenmerk van de democratische rechtsstaat. De politie is belast met zowel ‘kleine’ (noodhulp, uitgaansgeweld, risicowedstrijden) als ‘grote’ ordehandhaving bij radicale uitingen van onvrede, zoals demonstraties, rellen, extremistische en terroristische incidenten.

Openbare ordehandhaving heeft in korte tijd echter nieuwe vormen aangenomen. Er is sprake van een toegenomen polarisatie en sociale protesten nemen nieuwe gedaanten aan, waaronder boze boeren die met tractoren Den Haag binnenrijden, de Black Lives Matter demonstraties en een groeiend maatschappelijk protest tegen de coronamaatregelen. Hierdoor ontstaat meer behoefte aan toezicht en handhaving, wat extra druk legt op de capaciteit van de politie.

Ideeën:

- *Onderken groepsgeoriënteerde en sociaal-culturele oriëntaties van politieagenten en in wet- en regelgeving die zij moeten uitvoeren. Maak dit onderdeel van politietrainingen.*
- *Zet naast wet en wapenstok in op een eerlijke behandeling door de overheid. Geef bijvoorbeeld, anders dan nu gebeurt, bij zaken rond radicale uitingen van onvrede die voor de strafrechter komen, verdachten binnen het strafproces (afgemeten) ruimte om hun (ideolo-*

gisch) gekleurde verhaal te vertellen. Dit is nodig voor het vertrouwen in de rechtsstaat en het tegengaan van verdere radicalisering.

9. Kaders scheppen voor private veiligheidsactiviteiten

Politie en justitie – en in mindere mate toezichhouders – nemen in het veiligheidsdebat een prominente plaats in. Maar sinds het midden van de jaren tachtig is veiligheid (inter)nationaal in toenemende mate mede een belangrijke opgave voor het bedrijfsleven. De private veiligheidsmarkt is sinds die tijd enorm gegroeid. Deze markt bestaat uit bedrijfsbeveiligingsdiensten van multinationals (financiële instellingen, energiebedrijven, telecom- en internetbedrijven, etc.), onderzoek-, recherche- en expertisebureaus, handelsinformatiekantoren, duizenden *compliance officers* binnen financiële instellingen en een groeiend aantal cybersecurity bedrijven.

Er wordt meer aan preventie, monitoring en daadwerkelijk fraude- en cyberonderzoek gedaan door deze marktpartijen dan door de overheid. Dit past niet goed binnen het rechtsstatelijke raamwerk, maar is wel een feit. In literatuur over deze ontwikkeling wordt wel gesproken van een nieuwe feodaliteit. Binnen de rechtsstaat bestaan wat in de rechtssociologie ‘semiautonome velden’ worden genoemd. Dit begrip verwijst naar ‘velden’, waar, in het geval van veiligheid, Google, Facebook, Amazon, energie-, internet- en telecombedrijven, maar ook productiebedrijven beslissen of zij preventieve maatregelen nemen, een melding doen van witwassen en fraude of een cyberincident zelfstandig onderzoeken.

Het doen van aangifte is geenszins een automatisme. Commerciële belangen, in de vorm van negatieve publiciteit en imago, spelen een rol en er worden andere manieren van conflictbeslechting verkozen: ontslag, demotie, terugbetalingsregelingen (al dan niet via het civiel recht), aansprakelijkheidsstellingen, weigeren/aanpassen van een verzekeringsclaim, etc.

Binnen het rechtsstaat-perspectief spelen twee vragen. In de eerste plaats: wat is de rechtmatigheid van private onderzoeksmethoden en

de rechtsbescherming van betrokkenen? Deze discussie is recent actueel geworden door een uitspraak van het Gerechtshof over interne onderzoeken naar fraude door advocaten. Naar buiten toe worden dit soort private onderzoeken als onafhankelijk gepresenteerd, maar het Gerechtshof is het daar niet altijd mee eens.

Onder, boven en naast de rechtsstaat wordt door ondernemingen bepaald of eigenstandig onderzoek wordt gedaan, wie dat doet en of er aangifte wordt gedaan, dan wel dat opdrachtgevers de conflictbeslechting in eigen hand houden: *private justice*. De rechtsstaat voorbij...

De tweede vraag is of de verdere inrichting van publiek-private samenwerking in het veiligheidsdomein wenselijk is. De overheid is – door privatisering, marktwerking en uitbesteding – voor 80% afhankelijk van bedrijven, die zorgdragen voor de zogenaamde ‘vitale infrastructuur’ zoals bijvoorbeeld voor geld, energie, telecomunicatie, etc. Samenwerking is dus een absolute noodzaak.

Ideeën:

- *Stel een staatscommissie in om de privatisering van veiligheid en de (on)mogelijkheden van publiek-private samenwerking te duiden en daarvoor nieuwe juridische kaders te ontwikkelen.*
- *Maak cyberveiligheid structureel onderdeel van deze opdracht, omdat de rechtsstaat afhankelijk is van de vitale infrastructuur voor onder andere energie, telecom, internet en betalingsverkeer, die geleverd wordt door marktpartijen. De weerbaarheid van deze kritische infrastructuur, de meldbereidheid en de bereidheid om samen te werken is essentieel.*
- *Maak wetenschappelijk onderzoeksbudgetten vrij om ontwikkelingen binnen de veiligheidsindustrie en de toenemende publiek-private samenwerking te beschrijven en te duiden, omdat het onderzoek nog overwegend ‘gevangen’ zit in de aandacht voor politie, justitie, rechtsspraak, gevangeniswezen en reclassering.*

Teamtrekkers en teamleden

Bob Hoogenboom, Liesbeth Hulst, Henk Broeders, Marijke Drog, Femke Hofstee, Bart de Koning, Marc Schuilenburg, Frans Weerkamp, Stavros Zouridis

14. TOEKOMSTBESTENDIG ETEN

Team Voeding

“Wij gaan anders eten, meer zorg besteden aan wat we eten en hoe we eten produceren en voedsel met meer aandacht voor plant, dier en planeet behandelen.”

Voedsel is onze energiebron, het zorgt ervoor dat onze spieren en botten kunnen groeien en herstellen en dat ons lichaam goed functioneert. Tegenwoordig is het eten op ons bord afkomstig uit alle uithoeken van de wereld. De voedselproductie is niet alleen gemonialiseerd, maar ook geïndustrialiseerd.

Terwijl wereldwijd nog steeds 820 miljoen mensen aan ondervoeding lijden, is voedsel in grote delen van de wereld overvloedig beschikbaar. Vandaag de dag zijn er meer mensen met overgewicht, 13% van de volwassenen is zwaarlijvig, dan mensen met honger, 11% van de wereldbevolking. Voeding heeft ook een morele dimensie. Aan de manier waarop we ons eten produceren, inkopen en consumeren worden steeds meer voorwaarden gesteld. Het mag niet nadelig zijn voor het milieu, het klimaat, de volksgezondheid en het dierenwelzijn. We moeten ervoor zorgen dat eten niet alleen gezond is voor onszelf maar ook voor onze omgeving. Uiteindelijk willen we in 2050 de ongeveer tien miljard mensen op aarde een gezond, duurzaam en gebalanceerd voedingspatroon kunnen bieden.



waardeketen voeding

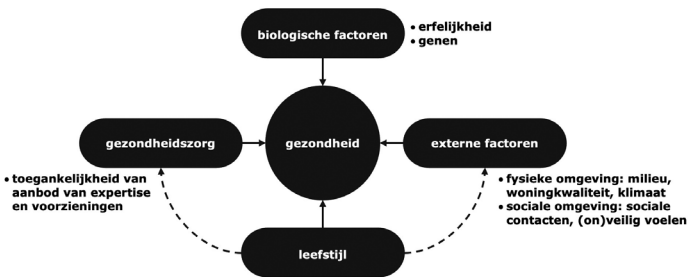
Een meer integrale blik op de waardeketen van voeding is dan ook gewenst. Het is onze ambitie om de uitdagingen rond voeding te beschrijven en ideeën aan te reiken hoe tot een duurzamer en rechtvaardiger voedselsysteem te komen. In dit hoofdstuk lees je over de veranderingen, gevolgen én kansen van het nieuwe consumeren voor de consument, de producent, het voedselsysteem en de planeet.

UITDAGINGEN

We gaan hieronder in op de zes grootste uitdagingen, waar we de komende twintig à dertig jaar voor staan, en komen met hopelijk inspirerende ideeën voor de (nabije) toekomst.

1. Gezonder eten

Gezondheid is in belangrijke mate afhankelijk van je genen en je levensstijl. Daarnaast wordt je gezondheid beïnvloed door veel andere factoren. De World Health Organisation gebruikt hiervoor een model, waarin de wisselwerking tussen verschillende factoren, die de gezondheid beïnvloeden, centraal staan. De gezondheidsbepalende factoren lopen voor diverse bevolkingsgroepen sterk uiteen, met alle bijbehorende gevolgen voor de gezondheid.



Model van Lalonde, 1974

Al deze factoren hangen nauw met elkaar samen en beïnvloeden elkaar onderling. Volgens het SCP zijn er verschillen in hoe Nederlanders hun gezondheid ervaren. De scheidslijnen worden gevormd door opleidingsniveau, leeftijd en herkomst. Leefstijl is in de westerse wereld in aanzienlijke mate een persoonlijke keuze en verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd zijn er mensen die door fysieke en mentale aandoeningen minder in staat zijn gezond te leven.

Een gezond voedingspatroon is een belangrijk onderdeel van een gezonde leefstijl. Hierbij draait het zowel om hoeveel je eet (aantal calorieën, energiebalans), als wát je eet. Een verkeerd voedingspatroon is een risicofactor voor de gezondheid. Dat vormt de aanleiding om als overheid gezond leven te bevorderen, te ondersteunen en te faciliteren. Daartoe is in 2018 het Nationaal Preventieakkoord gesloten, waarin ruim zeventig partijen zich samen inzetten voor het terugdringen van roken, overgewicht en problematisch alcoholgebruik.

In 2020 had meer dan de helft van de Nederlanders een overgewicht en bij bijna 14% was er sprake van ernstig overgewicht of obesitas. Hier zien we grote verschillen tussen laag- en hoogopgeleiden. Overgewicht leidt tot een grotere kans op het ontwikkelen van diabetes en een grotere vatbaarheid voor hart- en vaatziekten. In verschillende studies is aangetoond dat goede voeding voor 80% bijdraagt aan vetverbranding (noodzakelijk voor het terugdringen van overgewicht). Voldoende beweging komt voor rekening van de resterende 20%.

Preventie in de vorm van gezond leven en gezonde voeding speelt nog steeds een ondergeschikte rol in onze gezondheidszorg. Preventie zou meer aandacht moeten krijgen, evenals het stimuleren van gezonde voeding – inclusief de toegang daartoe – en voldoende beweging.

2. Duurzaam en efficiënt produceren

We zijn in Nederland erg goed in het efficiënt produceren van voedsel. De Nederlandse tuinbouw ontstond al in de Gouden Eeuw en door de gunstige fysieke omstandigheden, zoals vruchtbare grond, een gunstig klimaat en verbindingen over water, bleek het voor ons land aantrek-

kelijk om de landbouwactiviteiten uit te breiden. Na de Tweede Wereldoorlog is deze sector, onder leiding van de toenmalige Minister van Landbouw Sicco Mansholt, steeds intensiever gaan produceren. Dit had twee doelen: ‘nooit meer honger’ en meer productie voor de eigen bevolking en voor de handel, waarmee middelen werden verkregen om onze steden te herstellen van de oorlogsjaren. Hier zijn we met vlag en wimpel voor geslaagd.

Maar het enorme succes van deze productiviteitsontwikkeling kent in toenemende mate ook een schaduwzijde: aantasting van natuur en landschap, biodiversiteit, waterkwaliteit, klimaat, milieu en dierenwelzijn. Nederland heeft dan ook een serieuze uitdaging om de sector toekomstbestendig te maken. Zo moet de landbouw en het landgebruik in 2050 klimaatneutraal zijn en ligt er een enorme en wettelijk dwingende eis tot significante stikstofreductie.

De landbouw van de toekomst zal zich dus zeker ook moeten richten op verbetering van de bodemgezondheid, behoud van natuur en landschap, reductie van ‘inputs’ als kunstmest en pesticiden, preventie van ziekten en plagen, weerbaarheid tegen klimaatverandering en dierenwelzijn. Er zijn ruim twintig verschillende landbouwbedrijfstakken – allen met hun eigen uitdagingen – die hieraan moeten voldoen. De landbouw varieert van hoogproductieve industriële vormen, zoals tuinbouw onder glas, tot agrarisch medegebruik van natuurterreinen. Dit onderscheid is essentieel om stappen te kunnen zetten richting toekomstbestendigheid.

Zo staat bij de akkerbouw de bodembiodiversiteit en een goede bodemstructuur onder druk door het gebruik van zware machines, kerende grondbewerkingen en overmatig gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Er wordt nog te weinig gebruikgemaakt van de beschikbare kennis, zoals de Best Ecological Means. De glastuinbouw is veel efficiënter geworden en het gebruik van pesticiden, water en meststoffen is sterk verminderd, maar deze sector is wel sterk afhankelijk van de inzet van fossiele brandstof. De (melk)veehouderij kampt met te hoge stikstofemissies. Naast deze specifieke bedrijfstak-gebonden uitdagingen zien wij er drie die sector-overschrijdend zijn en daarom

hier aandacht krijgen.

Goed gebruik van de plek

Een eerste uitdaging is dat de functie van het land wordt gekozen zonder oog voor de plek; we werken vaak op gronden die hier niet geschikt voor zijn. Het is beter om het landgebruik te laten afhangen van de mogelijkheden en karakteristieken van het bodem- en watersysteem ter plaatse. Waar gaan we voor akkerbouw, waar voor veeteelt en waar glastuinbouw? Zo zou je bij natte grond niet moeten draineren, maar juist kunnen kiezen voor natuurontwikkeling of voor gewassen, die hieraan zijn aangepast en dus goed floreren op natte grond. Dat vraagt om heldere keuzes op alle niveaus: lokaal, regionaal, nationaal en Europees. Het Rapport Remkes over de stikstofproblematiek met de titel 'Niet alles kan overal' is daar heel duidelijk over.

Land benutten voor voedsel voor mensen

De tweede grote uitdaging is dat binnen het lineaire voedselsysteem de biomassa niet optimaal wordt benut. Efficiënt produceren gaat niet alleen over de opbrengst van het land, maar ook over de toegevoegde voedingswaarde van de producten en over de instandhouding van een productieve bodem. Deze waarden worden belemmerd, omdat een groot gedeelte van onze voedselproductie voor veevoer is bestemd.

Diezelfde grond zou dus beter benut kunnen worden voor ons eigen voedsel. De consument kan hier ook een rol in spelen door minder dierlijke en meer plantaardige eiwitten te eten. Als we allemaal flexitariër (af en toe vlees of vis) zouden worden, is er 25% minder landbouwgrond nodig en bij een vegetarisch dieet zelfs 40%.

3. Biodiversiteit en duurzaam grondgebruik bevorderen

Omdat de landbouw 60% van het grondoppervlak van Nederland inneemt en bovendien sterk bijdraagt aan het stikstofoverschot - een belangrijke oorzaak van verlies van biodiversiteit- is de omvang en de manier van onze voedselproductie onderwerp van politieke en

maatschappelijke discussies. In Nederland zien, horen en voelen we de gevolgen van biodiversiteitsverlies steeds duidelijker. Waar zijn de insecten gebleven? De afgelopen 30 jaar is 75% verloren gegaan. Wie hoort er nog wel eens een grutto, onze nationale vogel? Van de grutto's is 75% in de afgelopen 50 jaar verdwenen en die achteruitgang gaat onverminderd door. En waar is de variatie in het buitengebied gebleven: bloemrijke weides en kleine landschapselementen, zoals sloten, bermen, bosjes, houtwallen en hagen?

Biodiversiteit, de totale verscheidenheid van het leven op aarde, in vorm en functie, vormt de basis voor het goed functioneren van ecosystemen, waar ook wij als mens volledig afhankelijk en onderdeel van zijn. De talloze soorten tezamen zorgen voor een leefbare planeet. Ze regelen bijvoorbeeld ons klimaat en zorgen voor schoon water en lucht. Ook voor de productie van ons voedsel is biodiversiteit van cruciaal belang.

Functionele agrobiodiversiteit – planten, dieren en micro-organismen – zorgt voor een gezonde bodem, voor de preventie van ziekten en plagen en voor de bestuiving van onze gewassen. Diversiteit in de natuur draagt bij aan risicospreiding en maakt systemen veerkrachtig, zodat ze zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Behoud en herstel van de variëteit aan soorten, ecosystemen en landschappen is de basis voor ons eigen welzijn en onze welvaart.

Ondanks allerlei goede voornemens tonen de data een blijvende en alarmerende afname van het aantal soorten wilde dieren en planten en hun leefgebieden (Living Planet Report 2020; State of Nature in the EU). We moeten keuzes maken: waar willen we landbouw (op de productieve gronden) en waar niet (natuur en recreatie)? Welke grond is geschikt voor de akkerbouw en welke leent zich beter voor veehouderij? En hoe kan je natuur en landbouw het best combineren? Biodiversiteit gaat over meer dan bos en natuurgebieden, dat slechts 12% van het grondoppervlak van Nederland beslaat. Bovendien is de eens zo ambitieuze Ecologische Hoofd Structuur (EHS), nu Natuur Netwerk Nederland, in 2013 politiek uitgekleed en sterk versnipperd.

Biodiversiteitsherstel vergt een scherpe visie op en drastische veran-

dering van ons totale grondgebruik met de levende bodem als basis. Verweving van openbare ruimte, natuur, landbouw en stad waar mogelijk en een scheiding waar nodig. Met 60% van het oppervlak van ons land speelt de landbouw hierbij een belangrijke rol. Maar door dit relatief grote grondgebruik is zij ook onvermijdelijk verbonden met andere uitdagingen op ruimtelijk gebied, zoals woningbouw, energietransitie en klimaatmitigatie en -adaptatie.

Een integrale en lang termijn aanpak is essentieel met oog op het toekomstperspectief van boeren, het creëren van een aantrekkelijk en gezond landelijk gebied om te wonen, werken en recreëren, de landschappelijke inpassing van de energietransitie en het voldoen aan verschillende internationale verplichtingen op het gebied van natuur, milieu en de kwaliteit van bodem, water en lucht. Deze systeemverandering vraagt om samenwerking tussen allerlei stakeholders.

4. Machtsevenwicht in voedselketen herstellen

In de voedselketen zijn macht, inkomsten en invloed scheef verdeeld. In de keten van grond tot mond is sprake van vele schakels met in het midden een paar inkoopkantoren, die bepalend zijn voor deze machtsverhoudingen. Voor elk product is de keten net even anders, maar de essentie van een 'zandlopermodel' is steeds waarneembaar.

Voor de Nederlandse zuivelketen geldt bijvoorbeeld dat 16.500 primaire producenten hun producten leveren aan 25 zuivelbedrijven, waarvan één bedrijf ongeveer driekwart van het volume verwerkt. Zes inkoopkantoren zorgen er vervolgens voor, dat 17,5 miljoen Nederlandse consumenten de zuivelproducten op tafel krijgen. Dat gebeurt via 3.075 winkels en 68.655 horecagelegenheden (CBS, 2020).

Vaak wordt gezegd dat de eindgebruiker, de consument, bepalend is en in feite daarmee ook de prijs bepaalt, maar uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat de macht van de consument betrekkelijk gering is. Ongeveer de helft van de verwerkte zuivel wordt naar het buitenland geëxporteerd en voor de binnenlandse consumptie wordt de prijs bepaald door de zes inkoopkantoren. Voor boeren is het dan ook onbe-

grijpelijk dat de consument in de winkel voor een liter melk minimaal € 1,20 betaalt en zij doorgaans minder dan € 0,35 ontvangen.

Dit alles is het gevolg van een doorgeschoten vrije markt denken, waarin een marktmeester in de vorm van een toezienende overheid ontbreekt. De macht binnen de voedselketen is daardoor terecht gekomen bij enkele partijen, die sleutelposities bezet houden. De verdeling van de macht tussen overheid, burger en markt is daarmee uit balans geraakt en vrijwel volledig bij de markt terecht gekomen. Ook is de verdeling van macht binnen de private sector scheefgegroeid. Bij de verwerking van voedsel tot eindproducten zijn wereldwijd slechts een gering aantal partijen betrokken, zoals Unilever en Nestlé, die in staat zijn de koers voor de hele sector te bepalen. Ook daar is een herverdeling mogelijk en noodzakelijk.

Bij primaire producenten werd macht traditioneel verkregen via productiecoöperaties. Voortgaande liberalisering en privatisering hebben ertoe geleid dat deze coöperaties sterk aan invloed hebben ingeboet. Dat geldt eveneens voor consumentencoöperaties (zoals de Co-op) waarvan de invloed en macht vrijwel is verdwenen. Het concurrentiepotentieel van de in aantal afnemende retailers is daarvoor bepalend, waarbij de Autoriteit Consument en Markt tracht kartelvorming te voorkomen, maar daar is helaas sprake van sterke bureaucrativering met slechts een minimaal effect.

Voor het herstellen van de machtsbalans in de voedselketen is het noodzakelijk dat overheid en maatschappij gezamenlijk weer invloed krijgen op de voedselketen. Samen kunnen zij ervoor zorgen dat andere waarden, dan uitsluitend de winstmarge van prijsbepalende marktpartijen, worden veiliggesteld. De opties die daarvoor open staan, moeten we in kaart brengen en bespreken. Het is daarbij van groot belang niet met generieke concepten en interventies te werken, maar de onderscheiden karakteristieken van de verschillende bedrijfstakken voluit te benutten om goede evenwichten tussen burger, boer, markt en overheid tot stand te brengen.

5. Voedselverspilling halveren

Wereldwijd wordt een derde van de productie verspild. Bij planten en vee zorgen een lage weerbaarheid tegen ziekten of plagen voor verliezen. In de distributie zien we verliezen tijdens vervoer en opslag. Ook zijn er verbetermogelijkheden door vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Voedseloverschotten worden vaak weggegooid, omdat dat goedkoper is dan hergebruik of een andere oplossing.

De Nederlandse overheid heeft zich gecommitteerd aan het Sustainable Development Goal van de Verenigde Naties om in 2030 de voedselverspilling ten opzichte van 2015 te halveren.

In Nederland wordt in de hele voedselketen jaarlijks naar schatting rond de anderhalf miljard kilo voedsel verspild. Allemaal eten en drinken dat met aandacht en energie is verbouwd, gekweekt, verwerkt, getransporteerd, gekoeld of juist verhit en verpakt. Consumenten gooien het meeste voedsel (42%) weg, op jaarbasis gemiddeld zo'n 34 kilo per persoon. De impact hiervan op de klimaatverandering in Nederland bedraagt ongeveer 6% van de totale uitstoot van broeikasgassen door menselijke activiteiten.

Het voorkomen van verspilling moet integraal onderdeel worden van de transitie naar een duurzamer voedselsysteem. Zo boeken we op alle beleidsterreinen pure winst: een veerkrachtige en circulaire economie, de klimaatagenda, de toekomstbestendigheid van onze landbouw, het innovatiebeleid, de Europese en nationale eiwitstrategie en de sociale agenda. Bovendien draagt het bij aan meer regie op de schaarse ruimte in ons land, want minder verlies en meer verwaarden van grondstoffen leidt tot minder landgebruik om nieuw voedsel en biomassa te produceren.

Er wordt nog te weinig gebruik gemaakt van de nutriëntenkringloop, met nutriëntenverlies en degradatie van de levende bodem als gevolg. Een herwaardering van reststromen is daarom nodig.

6. Kennis inzetten in open samenwerking

Maatschappelijke doelen worden breed gedeeld en de wil om daaraan bij te dragen is alom aanwezig. Helaas zijn feiten en ecologisch goed gefundeerde analyses daarbij vaak niet leidend. Juist bij dit soort complexe maatschappelijke vraagstukken wordt het debat gevoed door vooroordelen en onderbuikgevoelens. Uitspraken als ‘de intensieve veehouderij moet worden afgeschaft’ en ‘boeren zijn de beheerders van ons landschap’ beschrijven een slechte oplossing voor een slecht doordacht probleem. Voedsel wordt geproduceerd in een complex systeem, waarbinnen veel verschillende wereldbeelden en belangen een rol spelen. We zullen in gezamenlijkheid en met verstand van zaken voor het voedselsysteem als geheel een structurele oplossing moeten zoeken.

Afhankelijk van het doel dat wordt nagestreefd, kan daarbij worden geput uit kennis en kunde die is ontwikkeld binnen de brede wetenschap van de ecologie. Zo kunnen agroproductiesystemen worden geoptimaliseerd met kennis uit de ‘productie’ ecologie, natuurbehoud steunen op inzichten uit de ‘evolutionaire’ ecologie en meervoudig grondgebruik inspiratie opdoen met behulp van ‘resource’ ecologie.

Voor alle complexe uitdagingen rond biodiversiteit, natuurontwikkeling, beheer van grondstoffen, doelmatigheid en doeltreffendheid van landbouw en sluiten van kringlopen vormt systeemdenken en ecologische kennis de basis.

De combinatie van systeemdenken uit de ecologie, een integrale blik in plaats van silo-denken en het uitstellen van oordelen en blijven doorvragen naar het waarom achter een voorgestelde oplossing vormen de kernelementen van ecologische geletterdheid. Door hier in onderwijs, voorlichting, opleidingen en campagnes veel meer aandacht aan te besteden, kunnen we een maatschappelijk discours starten dat recht doet aan de complexiteit van het voedselsysteem en de diversiteit aan waarden, normen en belangen, die daar een belangrijke rol bij spelen.

Bovendien kan op deze manier de kloof tussen wetenschappelijke

kennisontwikkeling en de toepassing van de ontwikkelde inzichten in de praktijk worden overbrugd. Nieuwe inzichten ontstaan vooral door het slechten van muren en het combineren van verschillende inzichten. In de praktijk is er minder behoefte aan nieuwe kennisontwikkeling binnen silo's en veel meer aan integratie van bestaande kennis vanuit verschillende (alfa, bèta, gamma) disciplines. Deze kennis kan dan via respectvolle samenwerking volgens het principe 'doen-leren-beter-doen' in praktijk worden gebracht.

IDEEËN

Ter illustratie van de mogelijke actie, die ons voor ogen staat, bieden wij U onderstaand een aantal ideeën ter discussie en, waar gewenst, verbetering en verdieping aan.

1. Gezond eten op scholen stimuleren

De meeste kinderen eten te weinig groenten, fruit en volkorenbrood en te veel ongezonde producten, zoals frisdrank en zoete en zoute snacks. Steeds meer Nederlandse basisscholen gaan over op een continuooster, waarbij alle kinderen op school lunchen. Dit schept mogelijkheden om via een gezonde schoollunch gezond eetgedrag te stimuleren. In tegenstelling tot veel andere landen in Europa is het in Nederland niet gebruikelijk om een schoollunch aan te bieden. Terwijl scholen met hun grote en brede bereik kansrijke plekken zijn voor het bevorderen van gezonde voeding. Een gemiste kans!

Minder dan vier op de tien kinderen in de leeftijd van een tot twaalf jaar eten voldoende fruit en groente (CBS, 2017). Verder worden er weinig volkoren producten gegeten en worden melk en yoghurt steeds vaker vervangen door suikerrijke alternatieven, zoals limonade en vruchtensap. Een ongezond voedingspatroon bij kinderen verhoogt het risico op het ontstaan van ziekten zoals obesitas, diabetes (suikerziekte) type 2 en hart- en vaatziekten in het latere leven.

Wat zou het opleveren als alle 1,5 miljoen kinderen op de basis-

school in Nederland samen gezond zouden lunchen? Een proef van een half jaar met gezonde schoollunches op drie basisscholen (etenopschool.org) gaf een buitengewoon positief resultaat. Kinderen gingen meer groente, volkorenbrood, water en melk en minder suikerhoudende dranken gebruiken. Alle kinderen waren positief en de meeste kinderen gaven aan de schoollunch te willen behouden. Bijkomend positief effect was dat het gezamenlijk lunchen de demografische verschillen hielp overbruggen.

De drie scholen hebben ook een gezonde ‘zelfsmeerlunch’ ontwikkeld. Die is een half jaar lang aangeboden en in samenwerking met de WUR zijn de resultaten gemeten. Ook is nagedacht over andere ‘vormen’, waarin de lunch zou kunnen worden aangeboden, zoals warme lunches of kant-en-klare lunchpakketten.

2. Verlagen belasting op gezonde voeding

Het is voor de gezondheid van groot belang dat supermarkten gezond voedsel aanbieden voor een betaalbare prijs. Daarom is volgens de sector de verlaging van de btw op groente en fruit “de meest eenvoudig in te voeren leefstijlinterventie op de korte termijn”. Uit onderzoek van Groenten Fruit Huis blijkt dat na de btw-verhoging van 6% naar 9% in 2019, begin dit jaar 18% van de consumenten juist minder fruit koopt en 14% minder groente. Vooral de lagere-inkomensgroepen komen zo steeds meer op achterstand.

Wij pleiten voor een btw-verlaging op groente en fruit van 9% naar 6% en wellicht meer. Deze maatregel zal helpen om de gezonde keuze goedkoper en dus makkelijker te maken. Hierdoor zullen zorgkosten, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid verminderen.

3. ‘Het dieet van 2050’ promoten

Start de campagne ‘Het dieet van 2050’, een update van de Schijf van Vijf. Dit mogelijke nieuwe dieet is niet noodzakelijkerwijs veganistisch of extreem. Het kan bijvoorbeeld drie porties vlees, twee porties

vis en twee eieren per week bevatten en dagelijks ruim 200 milliliter zuivel. De gemiddelden voor vis, peulvruchten en noten vallen wat hoger uit dan de voormalige Schijf van Vijf en de hoeveelheid vlees, zuivel, aardappelen en volkoren graanproducten juist iets lager. Er zou op de website van de Schijf van Vijf een sectie kunnen worden toegevoegd met voorbeelden van ‘Het dieet van 2050’. Hier zou een campagne omheen kunnen worden gebouwd. De kernboodschap is dat dit dieet niet alleen gezond is, maar ook goed voor de omgeving en dat het ervoor zorgt dat in 2050 alle wereldbewoners gezond en duurzaam gevoed kunnen worden.

Een goed voorbeeld is het ‘*planetary health diet*’ van de EAT-Lancet Commission. Dit planetaire gezondheidsdieet is flexibel, doordat het richtlijnen geeft voor verschillende voedselgroepen, die samen een optimaal dieet vormen voor de menselijke gezondheid én voor een gezonde planeet. Vlees en zuivel zijn onderdeel van het dieet, maar in aanzienlijk kleinere hoeveelheden dan granen, fruit, groenten, noten en peulvruchten.

Hoewel de boodschap simpel is en de gemiddelde Nederlander zijn huidige dieet niet extreem hoeft te veranderen, is er toch heel wat verandering nodig om hier te komen. Een wereldwijd voedselproductie- en distributiesysteem, dat de basisbehoeften van alle mensen dekt, is in 2050 zeker haalbaar, maar vraagt om heldere keuzes en acties nu.

4. Kringlopen sluiten

Een manier om efficiënter te produceren is het tegengaan van verspilling, zowel van voedsel als van andere grondstoffen. In de glas-tuinbouw wordt al volop geëxperimenteerd met energie-neutrale en gesloten teeltsystemen. Ook in de melkveehouderij streeft men naar een energie-neutrale keten.

In plaats van het importeren van grondstoffen voor diervoer en/of het benutten van goede landbouwgrond voor grasland, kunnen dieren gevoerd worden met opgewaardeerde restproducten uit de akker- en tuinbouw en de voedingsmiddelenindustrie. Een inspirerend

voorbeeld is de circulaire voedselstrategie, die een team van boeren, vertegenwoordigers van natuur- en landbouworganisaties en wetenschappers onder leiding van hoogleraar Imke de Boer heeft opgesteld. Onderdeel van deze strategie is het vervangen van geproduceerd veevoer door gewasresten en reststromen van de voedingsmiddelenindustrie.

Dit is zeker niet alleen toekomstmuziek; een aantal boeren werkt al zo. Zo krijgen de kippen van boerderij Kipster speciaal ontwikkeld voer, dat is gemaakt van resten uit bijvoorbeeld bakkerijen. Mest en opgewaardeerde meststoffen dienen in dit verhaal vervolgens weer als input voor plantaardige productie.

Als stelregel zou kunnen worden ingevoerd dat het aantal en het soort landbouwhuisdieren dat in Nederland wordt geproduceerd, wordt gebaseerd op de hoeveelheid en het soort beschikbare restproducten dat aan deze dieren gevoerd kan worden en op de hoeveelheid meststoffen die nodig is voor de plantaardige productie.

De Afrekenbare StoffenBalans is een door de Commissie Remkes voorgestelde methode om 'mineralen in balans' te krijgen. Een dergelijke stoffenbalans, waarin een adequate en integrale set indicatoren is opgenomen om kringlopen te sluiten, zal boeren stimuleren om effectieve maatregelen te nemen. Vraaggestuurd produceren is ook een adequate manier om verspilling tegen te gaan. Zo ontstaan er minder of geen voedseloverschotten. Diverse tuinders en boeren werken al met abonnementen, waarbij consumenten aan het begin van het seizoen aangeven wat er voor hen geproduceerd moet worden.

5. Regisseren van beschikbare grond

We hebben een sterkere regie en een lange termijnvisie op de beschikbare grond in ons land nodig. Niet alles kan overal en dat vraagt om een integrale visie op welk type landbouw op welke plek past. De overheid moet de regie voeren bij het opstellen van een breedgedragen nationaal ruimte- en landbouwakkoord, waarbij gezonde bodems, een gevarieerd landschap en biodiversiteit voorop moeten staan. Hier

moet coherente wet- en regelgeving uit volgen, zodat tegenstrijdigheden worden uitgebannen.

Voor biodiversiteit is het heel belangrijk dat de bestaande natuurgebieden met elkaar verbonden worden. Natuurnetwerk Nederland (voorheen de Ecologische Hoofd Structuur) moet om die reden worden afgerond, zodat zoveel mogelijk natuur in Nederland verbonden wordt en vervolgens beschermd kan worden.

Boerenbedrijven om die natuurgebieden heen moeten verduurzamen of vertrekken. Voor een optimale inrichting van deze gebieden zou grondruil kunnen plaatsvinden tussen grondbeherende partijen op basis van de bodemstructuur ter plekke. Agrariërs op veenweidegebieden kunnen dan bijvoorbeeld hun grond ruilen voor land van natuurorganisaties met een kleibodem, zodat de veenweidegebieden ten behoeve van klimaat en biodiversiteit onder water kunnen worden gezet, zonder dat dit ten koste gaat van de boer.

6. Bevorderen gebiedsgerichte samenwerking

Door gebiedsgerichte samenwerking tussen verschillende partijen kunnen gedeelde problemen gezamenlijk worden opgepakt. Het Deltaplan Biodiversiteitsherstel is ook vanuit die gedachte opgericht. Deze vorm van samenwerking werkt niet alleen voor de biodiversiteitsuitdaging, maar ook voor andere landelijke vraagstukken, zoals de klimaatopgave in de landbouw.

Door deze samenwerkingen kunnen initiatieven die bijdragen aan biodiversiteitsherstel ondersteund worden. Bijvoorbeeld de samenwerking tussen een agrariër en een weidevogelvereniging, waarin vogelnesten worden gedetecteerd met precisielandbouw, of de samenwerking tussen natuurorganisaties, boeren en overheden voor de omslag naar kringlooplandbouw, zoals Wij.land, Groene Cirkels en Voedsel Anders.

Interessant is daarnaast de potentie voor samenwerking tussen agrariërs en bedrijven, banken en natuurorganisaties om gezamenlijk nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen voor biodiversi-

teitsversterkende prestaties. De biodiversiteitsmonitor in Drenthe en Brabant is daar een goed voorbeeld van: door te voldoen aan prestatie-indicatoren voor biodiversiteit krijgt de melkveehouder een gestapeld inkomen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een lagere rente bij de bank, subsidie vanuit de overheid en een hogere prijs voor de melk.

7. Inzetten van technologie

Technologie maakt het mogelijk om efficiënter en duurzamer gebruik te maken van grond, grondstoffen en gewasbeschermingsmiddelen. Zo stelt precisielandbouw de boer in staat om op het juiste moment de juiste hoeveelheid voedingsstoffen en water te geven aan plant of dier. Hierdoor wordt verspilling tegengegaan en efficiënt gebruik gemaakt van grond, voedingsstoffen en water. Met behulp van gps, sensoren, big data technologie en slimme bedrijfsmodellen zijn boeren in staat steeds preciezer, efficiënter en duurzamer te boeren.

Ecologische en technologische oplossingen en veranderingen in de bedrijfsvoering zijn essentieel voor biodiversiteitsherstel op het platteland: van chemische naar ecologische gewasbescherming, werken aan een gezonde en multifunctionele bodem en het inpassen van landschapselementen, zoals bloemrijke akkerranden, vijvers en bomen. Diverse agrariërs gingen al met ecologische en technologische oplossingen aan de slag, zoals het combineren van vee- en bomenteelt (*agroforestry*), zie ook boer-in-natuur.nl.

Er worden drones ontwikkeld, die ingezet worden bij het telen van gewassen in de precisielandbouw, waardoor de gronddruk lager wordt. Ook wordt er in toenemende mate strokenteelt toegepast, een relatief nieuwe methode om een robuust plantaardig productiesysteem te ontwikkelen, waarbij ziekten en plagen worden voorkomen in plaats van bestreden. Tegelijkertijd komen er ook heel andere vormen van voedselproductie op, zoals polycultuur en regeneratieve groentetuinen, zoals bij de regeneratieve boerderij Bodemzicht of in de vorm van voedselbossen.

Deze laatste productievormen vragen om aanpassing van ons dieet naar voedingsmiddelen met een lagere milieubelasting: minder zuivel en vlees en meer seizoensgebonden, meerjarige groenten. Daarom is het nodig dat de pioniers, die eraan werken om onze voedselcultuur te verrijken, met deze producten aan de slag gaan. Restaurant De Nieuwe Winkel in Nijmegen is daar een voorbeeld van.

Precisielandbouw en hightech betekenen niet per se hooggeïndustrialiseerde productie, het duidt ook op slimme manieren om de boer beter te laten boeren. Een voorbeeld van een slimme technologische oplossing is de virtuele rastering van een weiland, waarbij de koe een halsband om heeft met een sensor, die hem naar de juiste plekken stuurt om te grazen of in het juiste gezelschap.

8. Regierol overheid versterken

Versterk de regisserende rol van de overheid om de burger meer keuzevrijheid te geven voor gezond, veilig en rechtvaardig voedsel. De overheid als facilitator in de voedselmarkt, als marktmeester om de publieke belangen rond voedsel veilig te stellen.

Faciliteer de inzet van instrumenten om de prijsvorming van voedselproducten beter af te stemmen op een eerlijke verdeling van de toegevoegde waarde over de verschillende schakels van de keten. Bijvoorbeeld door uit te gaan van maatschappelijk overeen te komen minimale producentenprijzen voor in Nederland geproduceerd voedsel en zet deze instrumenten in om die prijzen te handhaven.

Faciliteer en regisseer dat grote partijen, zoals retailers en telersverenigingen, in convenantvorm afspraken maken over prijsgaranties. Zo wordt voorkomen dat de marges in de voedselketen voornamelijk terecht komen bij laatste schakels. Maak dit transparant, zeker ook voor de Autoriteit Consument & Markt (ACM). Of verstrek licenties aan voedselproducenten onder voorwaarde dat zij zijn aangesloten bij een producentencoöperatie. Daarmee wordt voorkomen dat de primaire producenten onderling blijven concurreren en daarmee de marges naar beneden drukken. Sterke producentencoöperaties kun-

nen prijsafspraken maken met de afnemers, gebaseerd op het realiseren van een volwaardig inkomen voor de producent.

9. Voedselverspilling voorkomen

In Nederland werkt 'Samen Tegen Voedselverspilling' aan een actieplan rondom SDG 12.3 van de Verenigde Naties: voedselverspilling met de helft verminderen in 2030 ten opzichte van 2015. Bedrijven uit de hele keten, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen werken aan een gezamenlijke agenda om jaarlijks een miljoen ton extra aan voedsel binnen de voedselketen te behouden.

Het verminderen van voedselverspilling is, naast meer investeren in wind- en zonne-energie, de belangrijkste maatregel om de CO₂-uitstoot wereldwijd terug te dringen. Het is de meest haalbare en effectieve stap naar een duurzamer voedselsysteem met een positief effect op de portemonnee van zowel bedrijven als huishoudens.

Een oplossing die voor iedereen tot positieve impact leidt, ligt letterlijk op ons bord, in onze broodtrommel en koelkast. Minder verspillen kan al door gericht boodschappen te doen en maaltijden beter te plannen. Elk kapje brood of overrijp stuk fruit telt. Campagnes en onderwijs over de emoties en waardering van voedsel, vanuit een positieve sociale norm, dragen bij aan duurzame gedragsverandering.

Zo'n 15% van de voedselverspilling is gekoppeld aan de houdbaarheidsdatum. Slimmer omgaan met THT resulteert direct in minder onnodige verspilling. Deze 'Tenminste Houdbaar Tot' datum geeft een garantie tot wanneer een product minimaal houdbaar is. Dat betekent dus absoluut niet dat je het de dag na die datum moet weggooien. Onze zintuigen kunnen prima beoordelen of iets nog goed is door te kijken, ruiken en proeven. Introduceer daarnaast slimme sensoren op de verpakking, die de werkelijke houdbaarheid van een versproduct aangeven in plaats van een vooraf geprinte datum.

Veel bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties zien de meerwaarde van samenwerken aan verspillingvrije voedselketens. Ook de overheid moet nu aan de bak. Een overkoepelend,

kabinetsbreed grondstoffenbeleid is nodig, want nu schuren de ambities van de verschillende beleidsterreinen nog te vaak met elkaar. Zo wordt, door strenge voedselveiligheidswetgeving, keukenafval uit bijvoorbeeld de horeca nog altijd gecomposteerd of verbrand. Terwijl er bedrijven zijn die deze reststromen op industriële schaal veilig kunnen verwerken tot veevoer.

De meest duurzame en circulaire keuze is vaak (nog) niet de economisch meest aantrekkelijke. Richt het gemeenschappelijk landbouwbeleid zo in, dat het productie stimuleert die precies voldoet aan de vraag. Neem alle prikkels tot overproductie weg en harmoniseer de wetgeving tussen EU-lidstaten. Geef financiële prikkels om 'doordraaien' van onverkocht producten te voorkomen en pas Europese wetgeving aan, zodat meer reststromen verwerkt kunnen worden tot diervoeding.

Gebruik voedseloverschotten van telers, importeurs, handelspartijen, veilingen en supermarkten. Er zijn hier al genoeg voorbeelden van. Zo wil de Verspillingsfabriek de grootste soepfabriek van Nederland worden, waardoor veel groente wordt gered.

Instock Market heeft zich ontwikkeld tot een online groothandel, die een schakel vormt tussen telers met overschotten aan groenten en fruit en de horeca.

Een volgende stap is om geschikte overschotten op grote schaal te gaan verwerken, bijvoorbeeld via de 'Sociaal Maatschappelijke Menukaart', waarbij op efficiënte en grootschalige wijze beschikbare rest- en bijstromen worden verwerkt tot lang houdbare, flexibel in te zetten gezonde en smaakvolle producten. Denk aan bananenbrood van overrijpe bananen of goulash van doorgedraaide paprika's. De productie verloopt 'on-demand' via een flexibel netwerk van partijen in de voedselketen, volgens een sociaal impact businessmodel.

10. Opvoeden over voeding

Er is een integrale benadering van onze voedselproductie nodig en het onderwijs speelt een cruciale rol bij het tot stand komen hier-

van. Voor het landbouwonderwijs is dit overduidelijk: het vraagt om een systeembenadering en het verlaten van de eenzijdige focus op monoculturen en maximalisatie van de productie tegen zo laag mogelijke kosten.

Er is dringend behoefte aan brede kennis over het functioneren van natuurlijke en agro-ecosystemen en hun interactie, over het belang van een gezonde levende bodem, over kringlopen en de waarde van biodiversiteit en hoe er optimaal kan worden samengewerkt met de natuur. Een mooie ontwikkeling in deze richting is het verbinden van wo, hbo en mbo in de Green Deal Natuur Inclusieve Landbouw.

Maar niet alleen het landbouwonderwijs is aan herziening toe. Het is zaak het bewustzijn over voedsel en alles wat daar mee samenhangt fors omhoog te brengen in alle lagen van het onderwijs. In het basisonderwijs speelt dan vooral de beleving en ervaring een rol. Aanschouwelijk onderwijs – dus op bezoek bij boer en tuinder – kan ertoe bijdragen dat kinderen begrijpen dat voor tomatenketchup de teelt van tomaten nodig is. En dat voor de productie van melk een koe zal moeten kalveren. Dat vraagt ook iets van de docenten, dus zal al op de opleidingen tot leraar basisonderwijs meer aandacht moeten komen voor voedsel als onderdeel van een groter systeem en voor onderwijsvormen die meer gericht zijn op participatief onderwijs, op het laten beleven en zelf doen.

Voor al het vervolgonderwijs zullen curricula ontwikkeld moeten worden, die gericht zijn op het realiseren van een basaal niveau van ecologische geletterdheid. Ook hier is het van belang om het vak in een hybridevorm aan te bieden, dus voor een deel als leervak op school en voor een ander deel door te zien, doen en ervaren, bij voorkeur op de plek waar voedsel wordt geproduceerd, bewerkt en verwerkt.

Op die manier kan tweerichtingsverkeer worden gestimuleerd, waarbij kennis vanuit de onderwijsinstellingen gemakkelijker zijn weg vindt naar de beroepsbeoefenaars in de voedselketen. Met een hybride onderwijsvorm ontdekken jongeren, studenten, werknemers en docenten gezamenlijk hoe te werken aan verduurzaming van de landbouw (ecologisch, sociaal, economisch) en door de gekozen werk-

wijze kan zich dat steeds verder door ontwikkelen, waarbij de meest actuele educatieve tools en modules beschikbaar komen.

Ook buiten de onderwijsinstellingen is kennisuitwisseling en -toepassing cruciaal voor verduurzaming van onze voedselproductie. Veelbelovend zijn zogenaamde 'Living Labs', volgens de adagia 'een leven lang leren' en 'samen kom je verder'. Een voorbeeld zijn de door NWO en het Ministerie van LNV gefinancierde 'Delta Labs' van het Deltaplan Biodiversiteitsherstel, waarbij op verschillende locaties in Nederland boeren, wetenschappers, maatschappelijke organisaties en bedrijven samenwerken volgens het principe: doen – leren - beter doen. Hier vindt concrete opbouw en directe uitwisseling van multidisciplinaire kennis plaats die breed uitgerold kan worden, door de wetenschap en praktijk kan worden getoetst en een plek kan krijgen in opleidingen.

Teamtrekker en teamleden

Marc Spronk, Karin Andeweg, Lotte Dietz, Henk van Latesteijn, Henriette Mansell, Anne Marit Popma, Rudy Rabbinge, Eduard Schaeplman, Toine Timmermans, Louise Vet

15. WERKEN IS LEVEN

Team Werkgelegenheid

“Werk is meer dan het verrichten van arbeid in ruil voor een financiële beloning, het zijn alle activiteiten die maatschappelijk nuttig zijn: betaald, onderbetaald of onbetaald. Door te werken neem je deel aan het leven ten gunste van jezelf, maar je levert er ook een bijdrage mee aan je omgeving en de maatschappij.”

Als we ons een beeld proberen te vormen van de uitdagingen waarvoor wij met z'n allen in de komende decennia komen te staan op het gebied van werkzekerheid en werkgelegenheid, dienen wij rekening te houden met de verschillende functies van werk.

Materieel voor het individu:

- Productiefactor voor de werkgever
- Inkomen voor de werknemer

Immaterieel voor het individu:

- Erkenning
- Sociale contacten
- Zinvolle tijdsbesteding
- Persoonlijke vorming

Materieel voor de samenleving:

- Bron van nationale rijkdom en welvaart
- Voorwaarde voor algemeen welzijn

Immaterieel voor de samenleving:

- Sociaal en democratisch functioneren
- Effectieve inzet en verdeling van talenten en middelen
- Delen en in stand houden van waarden

Er is volgens ons behoefte aan een fundamentele aanpassing van ons denken over werk en werkgelegenheid, waarbij we meer aandacht geven aan werken als een rol- en taakverdeling binnen onze maatschappij en waarbij we onderkennen dat ‘vrijwilligerswerk’ en ‘zorgen voor een gezin’ soms minstens even relevant en waardevol zijn als betaald werk. Bovendien moeten we vanuit dezelfde filosofie inzien, dat het ‘werk’ van vele gepensioneerden voor henzelf en voor de gehele maatschappij nog zeer waardevol kan zijn en dit benutten.

UITDAGINGEN

Ging het in de middeleeuwen nog vooral om het pure vakmanschap, in de huidige dynamische wereld worden aan vrijwel alle medewerkers in een organisatie heel andere eisen gesteld, zoals het omgaan met diversiteit, creativiteit, communiceren, samenwerken, nieuwe kennis vergaren en blijven leren. Bovendien veranderen de vaardigheden, die gevraagd worden nu veel sneller en daarom is het cruciaal steeds weer nieuwe competenties en vaardigheden aan te leren.

Wij voorzien verder dat onder invloed van een combinatie van automatisering, robotisering, gedeeld bezit en ruilhandel het onderscheid tussen betaald en onbetaald werken steeds vager wordt.

De maatschappij – wij met z’n allen dus – heeft de taak voortdurend het evenwicht te zoeken tussen een collectief optimaal functioneren en individuele talentenontwikkeling en benutting.

Werken in de traditionele zin is feitelijk ruilen van tijd, met vaak – maar niet altijd – geld als ruilmiddel. Optimale werkgelegenheid betekent niet alleen dat vrijwel iedereen werk heeft, maar ook dat zo veel mogelijk mensen daarmee hun talenten ten volle kunnen benutten en daar plezier en voldoening aan kunnen ontlennen. Binnen onze

definitie werkt vrijwel iedereen. De kernvraag is: halen we er het beste uit voor individu en maatschappij? Hierop voortbouwend zien wij zes grote uitdagingen.

1. Streven naar passend werk

In de loop van de geschiedenis is het besef ontstaan, dat het menselijk bestaan waardevol is en mogelijkheden biedt tot verre gaande emancipatie en verantwoordelijkheid. Werken – deelnemen aan een gezin, een buurt, een onderneming – is daar een essentieel en fundamenteel onderdeel van geworden, niet alleen economisch, maar ook sociaal. In een ideale wereld heeft ieder mens werk, waarbij zijn of haar talenten maximaal worden benut en dat tegelijkertijd maximale voldoening geeft.

Onze allereerste uitdaging is dus om in ons denken en handelen rond werken veel meer aandacht te geven aan het onderkennen, ontwikkelen en benutten van de talenten van mensen. Op vrijwel alle terreinen, niet alleen in onderwijs en gezondheidszorg, is er dan ook behoefte aan meer individuele differentiatie in (de begeleiding naar) werken. Concreet betekent dit, dat iedereen geschikt is om te werken, maar dat dat werk eerst en vooral uit moet gaan van de talenten van de mensen. Niet functie-eisen maar talenten moeten het centrale uitgangspunt vormen. Immers: iedereen heeft talent. De uitdaging is om er passend werk bij te vinden.

2. Zoeken naar een dynamisch evenwicht

Voor grote delen van onze arbeidsmarkt zijn wij overgeleverd aan een mondiale dynamiek. Technologische doorbraken en mondialisering van markten zijn daar direct en indirect de grootste veroorzakers van. Deze ontwikkelingen leiden ertoe, dat de bestaande balans voortdurend overhoop wordt gehaald en er weer een nieuw dynamisch evenwicht gezocht moet worden. In een wereld, die steeds sneller verandert, en daarmee onvoorspelbaarder wordt, is het van het grootste

belang, dat alle werkenden zich actief bezighouden met de ontwikkelingen in hun werk en hun carrière om er 'het beste' uit te halen. Voor henzelf, voor hun omgeving en voor de maatschappij als geheel.

Hoe zorgen wij voor werken in de toekomst voor een dynamisch evenwicht? Met een leertraject dat oefening en opleiding vraagt, dat kansen biedt om jezelf opnieuw uit te vinden of te experimenteren in een andere rol. De uitdaging is dus om niet te stoppen met leren als je van school komt of je vak beheerst, maar jezelf te blijven ontwikkelen tot, bij wijze van spreken, de dag voor je pensioen, maar liever ook nog daarna. Waar dat bij jongeren als vanzelf gaat, is dat voor oudere mensen geen vanzelfsprekendheid, maar wel een absolute noodzaak om mee te kunnen blijven doen.

3. Bieden van kwaliteit en bestaanszekerheid

Bieden nieuwe banen voldoende kwaliteit en bestaanszekerheid? De opkomst van 'niet-standaard' vormen van werk verstoort het traditionele model en zet arbeidsverhoudingen in een nieuw licht. Dat leidt tot een volatiele arbeidsmarkt en onzekerheid bij de werknemer. Dit wordt verder versterkt door het afnemen van zowel de sociale bescherming als de sociale dialoog tussen werknemers en werkgevers. Het begrip 'werkgever' staat door dit alles op losse schroeven, wat van de formele werkgever een morele kracht vergt, die noch gedoceed kan worden, noch op Marktplaats te verkrijgen is.

'Werknemers' moeten zich dit nog meer eigen maken dan de vanouds al met gezag beklede 'werkgevers'. De werknemer kan zich elke dag afvragen 'Ben ik wel goed genoeg?', maar dan is het nu de eigen verantwoordelijkheid om deze overtuiging af te breken. Daarbij gaat het er vooral om te beseffen, dat er geen relatie bestaat tussen formeel gezag en moreel gezag, of dat, als een dergelijke relatie al bestaat, deze zeker niet bij voorbaat positief is. De uitdaging is om hier een betere balans te vinden tussen de behoefte aan flexibiliteit bij de vraagzijde en de noodzaak tot inkomenszekerheid aan de aanbodzijde.

4. Streven naar gelijkheid en diversiteit

Hoe lossen we de steeds verdergaande ongelijkheid op het gebied van lonen en inkomens op? De ongelijkheid neemt toe, omdat huishoudens met lagere inkomens het moeilijk hebben. Hoe zorgen wij als samenleving ervoor dat er op de arbeidsmarkt gelijke kansen zijn voor iedereen en dat we zo een vicieuze cirkel van toenemende ongelijkheid doorbreken? Met een groeiende ongelijkheid ontstaat er immers ook een groeiend verschil in waardigheidsbeleving.

Als we daar diversiteit in betrekken is dat vaak vanuit een ‘probleem’-benadering. Dan wordt er helaas gezocht naar goed en kwaad, gelijk en ongelijk. Maar door zo te kijken, blijft het echte punt buiten schot, namelijk dat de keuzes in feite opgelegd zijn. Dan telt maar één ding: wat ieder met de consequenties van deze keuzes doet, vooral wanneer je ziet dat hier vandaag de dag nog steeds heel veel mensen onder lijden. De vele gezichten en profielen van de samenleving dienen we terug te zien in alle organisaties. Dat geldt voor het MKB, de politie, de gemeente en andere overheidsinstanties.

De basis daarvoor is het streven naar diverse teams, op alle niveaus. Ons sterk maken voor het formuleren van concreet beleid en specifieke doelen die inzetten op de werving, instroom en doorstroom van vrouwen, mensen met een bi-culturele achtergrond, lhbt'ers en mensen met een arbeidsbeperking. Dat maakt organisaties herkenbaar voor verschillende groepen mensen en zorgt voor een inclusieve organisatie en aanmoediging dat iedereen welkom en nodig is in het werk.

Inclusiviteit op het werk realiseren is nu harder nodig dan ooit. In de werkomgeving is representatie in de top hard nodig en op de arbeids- en stagemarkt is het van belang om anders om te gaan met cv's, waarbij er meer aandacht is voor iemands potentieel.

Er gaat al veel goed, zoals het feit dat de beschikbaarheid van stageplaatsen als gevolg van corona politiek in de belangstelling staat. Discriminatie op de stage- en arbeidsmarkt lijkt echter hardnekkig. Bepaalde bedrijfstakken hebben graag stagairs, omdat het verdienvermogen te beperkt is voor echte banen. Er zijn ook sectoren, die zitten

te springen om medewerkers, maar die het te druk hebben om te investeren in het opleiden van stagairs.

5. Waarderen van mensenwerk

In toenemende mate worden grote internationale ondernemingen gedwongen nadrukkelijk aandacht te geven aan de belangen van aandeelhouders. De belangen van de medewerkers komen daarmee soms in het gedrang en soms worden ze middels perverse prikkels (bonus-sen) aangezet tot het maximaliseren van de aandelenkoers.

Vanaf het moment dat Nobelprijswinnaar Milton Friedman zei dat het de enige verantwoordelijkheid van de onderneming is om zoveel mogelijk winst te maken (1962), is het bergafwaarts gegaan met de verhouding tussen werknemers en aandeelhouders.

Dat het maatschappelijk discours over de mismatch aan de onderkant van de arbeidsmarkt verschuift van basisinkomen naar een basisbaan is daarmee een positieve ontwikkeling, maar hoewel enige kentering in deze ontwikkeling is waar te nemen, is er nog een behoorlijke weg te gaan.

De drang naar efficiëntie zorgde voor drukkende controlesystemen, waarbij werknemers vooral als kostenpost werden gezien. Continue nieuwe regelgeving vanuit de overheid en bedrijven zelf, gevoed vanuit de gedachte van de maakbare samenleving, zorgt er bovendien voor dat de verantwoordelijkheid van het naleven van regels zwaarder weegt dan het gevoel voor solidariteit.

Tenslotte spelen institutionele beleggers een rol met hun visie op waardebeoordeling. Beursgenoteerde ondernemingen zijn in die visie niet meer dan een balans met activa en passiva, die in afzonderlijke transacties te gelde kunnen worden gemaakt. De veronachtzaming van de belangen van de medewerkers kent echter wel een prijs. Steeds meer jonge talenten haken vroegtijdig af en beginnen voor zichzelf of gaan in een kleinere omgeving verder. Over de gehele linie zien we dat het met onze mentale gezondheid helemaal niet zo goed gesteld is. Steeds vaker zijn het jonge mensen in de kracht

van hun leven die met een burn-out thuis zitten.

6. Zorgen voor een machtsevenwicht

Het arbeidsrecht gaat, bijzonder genoeg, uit van een fundamenteel ongelijkwaardige relatie tussen werkgever en werknemer. De werknemer is beschermd tegen onheus handelen van de werkgever, maar vice versa geldt dat niet. De meer filosofische vraag is of dat de huidige verhoudingen op de arbeidsmarkt nog wel weerspiegelt. Is de werkgever niet veel afhankelijker van de bereidwilligheid van de werknemer om kennis en capaciteiten in te zetten voor de werkgever dan andersom? Dat geldt zeker in tijden van hoogconjunctuur. Voor moeilijk vervulbare functies geldt dit eigenlijk altijd.

In Nederland zijn werknemers in vaste dienst goed beschermd tegen ontslag en is de werkgever in sterke mate risicodragend voor de financiële gevolgen van uitval. Hierdoor telt Nederland relatief veel flexwerkers, zowel onderaan als bovenaan de markt. Het systeem werkt, omdat het een vrije keuze stipuleert: zzp'ers kiezen – vaak, maar niet altijd – vrijwillig voor de beperkte bescherming en zien dat – in theorie – beloond met een hoger uurloon. Toch zijn er ook nadelen, zoals dat werkgevers steeds huiveriger zijn om mensen in vaste dienst aan te nemen. Dat ondermijnt het solidariteitsbeginsel van het premiestelsel.

Technologische vooruitgang is de afgelopen twee eeuwen een belangrijke motor geweest achter economische groei, loonsverhogingen en verbetering van de levensstandaard. Maar technologieën zijn verschillend van aard: er zijn technologieën die de menselijke productiviteit verhogen, maar evenzo kan automatisering negatieve gevolgen hebben voor werkgelegenheid en lonen.

De arbeidsmarkt van de toekomst biedt volop kansen. Alleen de vraag is: hoe geven we daar ruim baan aan? Hoe wordt het aantrekkelijker om iemand in dienst te nemen? En hoe maken we het aantrekkelijker voor een potentiële werknemer om aan de slag te gaan? Maar ook: hoe maken we het aantrekkelijk voor een 'kleine' werkgever

iemand een vaste baan aan te bieden?

Zo vragen werkgevers zich vaak af wat geschikter is om een klus te klaren: mens of machine. Factoren die dan een rol spelen, zijn onder meer snelheid, kosten, precisie en technische mogelijkheden. De coronapandemie heeft daarenboven duidelijk gemaakt dat virussen niet alleen computersystemen kunnen stilleggen, maar ook de mens als betrouwbare productiefactor kunnen ‘uitschakelen’. Als voor de machine wordt gekozen, worden onder andere de creativiteit en het netwerk van de mens weggegooid.

Het belastingklimaat speelt ook een rol: investeringen in machines worden fiscaal bevoordeeld ten opzichte van die in mensen. De uitdaging is om een nieuw en beter evenwicht te vinden tussen mens en machine als productiefactor.

Samenvattend: Samen Werken moet centraal staan

Om de hiervoor genoemde uitdagingen aan te gaan, moeten alle betrokkenen individueel én collectief hun perspectief op ‘werken’ fundamenteel aanpassen en oprechte samenwerking zoeken. Maar ook het individu zelf zal geïnspireerd en geholpen moeten worden om zelfstandig zijn rol in dit proces van voortdurende aanpassing te pakken.

Wanneer mensen het hebben over het waarmaken van hun dromen, wordt er vaak gezegd dat je zelf het enige obstakel bent. Dat je door hard te werken deze dromen waar kunt maken. Het is tijd om te onderkennen dat werk ons veel meer biedt dan bestaanszekerheid. Door te werken kunnen we bestaan én leven. Werken maakt ons tot betere mensen.

IDEEËN

Hieronder bieden wij ter discussie en ter illustratie een scala van ideeën aan om de geschetste uitdagingen tegemoet te treden. De gemeenschappelijke noemer: ze zijn praktisch en concreet te implementeren, niet politiek van aard en gericht op een structuurverbetering in de maatschappij en economie. Voor elk van de ideeën wordt u uitgedaagd om deze

te vertalen naar uw eigen werkterrein of u nu ondernemer, manager, werknemer, bestuurder of politicus bent. De uitwerking is aan ons allen. Ja, ook aan u.

1. Mensen bij hun werk betrekken

De toekomst van werk laat in Nederland enorme uitdagingen zien. Er is sprake van een unieke mix van ontwikkelingen: grootschalige verplaatsing van taken aan de ene kant en grootschalige tekorten in arbeid aan de andere kant. De centrale vraag hierbij is: zal het tempo van banenverlies het tempo van banengroei overtreffen?

De coronapandemie heeft de digitalisering versneld, waardoor de werknemer in het productieproces een 'kwetsbare' schakel bleek. Aangezien 'de technologische factor' economisch en belastingtechnisch grote voordelen kent boven 'de mens' en grote organisaties een disproportioneel voordeel hebben in het omarmen van technologie, is het van belang om technologie voor het individu beschikbaar te maken. Daarmee wordt het individu waardevoller voor – en meer betrokken bij – zichzelf. Dit geldt ook ten aanzien van werkgevers en de maatschappij in haar geheel.

Organisaties die bij hun medewerkers het hoogste niveau van betrokkenheid hebben, presteren aanzienlijk beter dan hun concurrenten. Dit vraagt ook zorg van de werknemer, namelijk om waardevol te blijven, om te leren en met de arbeidsmarkt mee te veranderen. Het aanleren van 'digitale' *skills* is daarbij een belangrijk element. We zullen daarbij moeten concurreren met economieën en bedrijven in andere delen van de wereld. De grote beschikbaarheid van breedbandinternet en het gebruik van de Engelse taal maken 'arbitrage'-mogelijkheden ten nadele van onze economie immers mogelijk. De markt zal altijd de beste prijs-kwaliteitsverhouding kiezen.

Er zijn nog volop werknemers die niet betrokken zijn bij hun werk of organisatie of die op iets anders betrokken zijn, dan waar zij geacht worden op betrokken te zijn. Jonge ondernemingen creëren vaak al een veel intensere cultuur van betrokkenheid. Sterker nog, voor veel

startende ondernemers is het creëren van een betrokken en gemotiveerd team een essentiële succesfactor. Dus misschien is het goed als het 'oude' bedrijfsleven eens wat meer naar het functioneren van start-ups kijkt en het streven naar betrokkenheid hoger op de agenda zet. Beter voor de werknemers én de aandeelhouders.

2. Selecteren op potentie en minder op diploma's

Hoewel er in de afgelopen jaren veel pogingen tot verbetering geweest zijn, is er nog steeds een relatief grote afstand tussen opleiding en werk. In veel beroepen is er dan ook voor gekozen om de entreevoorwaarden steeds gelijke tred te laten houden met de trend in de opleiding, namelijk om steeds meer kennis in te bouwen, hoewel die kennis in de praktijk snel achterhaald of zelfs irrelevant kan blijken.

Talent en intelligentie zijn de productiefactoren van de 21ste eeuw. Kennis is nauwelijks meer onderscheidend, omdat alle knowhow is vastgelegd in bedrijfssystemen of als instructievideo op YouTube. Opleiding en ervaring worden daardoor minder relevant. Met de juiste talenten en voldoende intelligentie kun je vaardigheden en competenties tegenwoordig veel makkelijker en sneller ontwikkelen dan vroeger.

We moeten zorgvuldig nadenken hoe je talentvolle mensen kunt herkennen. En, als ze geen specifiek diploma hebben, wat er aan opleiding schort om hen het gewenste werk te laten uitvoeren. Dat lijkt moeilijker dan het is: er bestaan namelijk veel tests en tools, die uitermate geschikt zijn om erachter te komen wat iemands talenten, vaardigheden en ervaring zijn, los van eventuele kwalificaties vanuit regulier onderwijs of andere opleidingen.

Sinds 2018 hebben bedrijven in de Verenigde Staten, waaronder Google, Apple en IBM, de eis laten vallen dat sollicitanten een *college*-diploma (HBO of universiteit) moeten hebben. Een revolutie in hun aannamebeleid. Hoewel diploma's een nuttige functie kunnen vervullen als een van de maatstaven voor iemands talent, weten we allemaal uit eigen ervaring dat dat vaak niet het meest waardevolle selectiecriteria is. Het loslaten van diploma-eisen houdt zowel verband met

een poging om de diversiteit te verbeteren, als om het gemakkelijker te maken om mensen aan te nemen, die andere niet-traditionele onderwijstrajecten hebben gevolgd.

Grote bedrijven hebben vaak voldoende kennis en kunde om zelf mensen op te leiden, wellicht soms beter dan educatieve instellingen en zeker meer gericht op het werk dat moet worden verricht. Zo heeft Google veel verschillende onderwijsprogramma's voor alle leeftijden ontwikkeld. Het bedrijf zorgt tevens voor de studiefinanciering van kansarme en minderheidsstudenten, die anders geen mogelijkheid zouden hebben om computerwetenschappen te studeren.

Selecteren op potentieel in plaats van op bewezen ervaring en opleiding heeft nog een groot voordeel: het geeft meer inzicht in de 'leerbaarheid' van nieuwe vaardigheden en competenties. De tijd dat je erop kunt vertrouwen dat je met bewezen kennis en kunde rustig naar je pensioen kunt toe werken ligt immers achter ons. Iedereen – of je nu praktisch of theoretisch geschoold bent en veel of weinig verdient – zal zich continu moeten blijven ontwikkelen om van toegevoegde waarde te blijven in het werk en voor de maatschappij.

3. Omarmen van diversiteit

In toenemende mate onderkennen organisaties het belang van diversiteit en inclusiviteit. Allereerst om de eenvoudige reden dat de werkomgeving een afspiegeling van de maatschappij is. Maar ook omdat juist het samenspel van uiteenlopende zienswijzen, culturen, kennis en ervaringen leidt tot verrassende inzichten en innovatieve oplossingen. De essentie is dat we de verschillen en communicatie-uitdagingen niet uit de weg gaan, maar erkennen en waarderen. Om die reden is diversiteit niet alleen een trend, maar zou het veel meer een strategisch speerpunt moeten zijn.

De vraag is dan ook meer: hoe bereiken we diversiteit? Een actief, door de leiding gedreven beleid, in grotere organisaties in combinatie met de ontwikkeling van rolmodellen, zal hier resultaat boeken. Het streven naar en stimuleren van een inclusieve cultuur, waarin alle col-

lega's zich betrokken voelen, is daarbij essentieel.

Maar met een open blik de kwaliteiten in een ander waarderen, gaat lang niet altijd vanzelf. Op alle niveaus in de organisatie moeten we daarom streven naar duidelijke rolmodellen. Elk individu moet kunnen zien dat er kansen zijn en dat het veilig is om deze kansen te pakken. Alleen mee mogen praten is niet voldoende, het gaat erom dat ieders stem daadwerkelijk wordt meegenomen in de besluitvorming. Uiteindelijk is het doel representatie.

4. Het menselijk kapitaal op de balans zetten

De belangrijkste waarde van een bedrijf staat niet op de balans. Elke business school, elke CEO en elk managementboek spreekt over het menselijk kapitaal als een van de belangrijkste voorwaarden voor groei en succes van de organisatie. Gebouwen, voorraden, liquide middelen en mogelijk de kennis in patenten staan genoemd als activa, en in de passiva staan schulden en eigen vermogen. Maar waar zien we de mens terug op de balans? Kunnen we hier echt geen waarde aan geven? We zien de mens als kostenpost voorbijgaan in de winst- en verliesrekening en soms zijn er nog wat latente pensioenvoorzieningen die betaald moeten worden, maar verder is de menselijke factor op de balans onzichtbaar.

Hoe vaak mensen in een bepaald jaar hun schouders hebben opgehaald staat evenmin in het jaarverslag. Toegegeven, de mens is gelukkig (nog) geen bezit van een bedrijf en de waarde is wellicht moeilijk hard te maken, maar dat er helemaal geen waarde voor het menselijk kapitaal is opgenomen, blijft vreemd.

Meer aandacht voor de waarde van menselijk kapitaal zou er toe kunnen leiden dat bedrijven meer in hun mensen gaan investeren en daardoor beter gaan presteren. Bovendien zal het er aan bijdragen dat we arbeid zo gaan organiseren, dat het de gezondheid van de medewerkers versterkt in plaats van er afbreuk aan doet.

Onze suggestie is om bedrijven te stimuleren om een 'menselijke' balans met simpele cijfers op te stellen, die als bijlage bij de jaarreke-

ning kan komen. Aan de activazijde geeft zo'n balans inzicht in het aantal werknemers (vast en flexibel), hun gemiddelde leeftijd, hoe lang ze in dienst zijn en wat hun salaris is, maar ook in bijvoorbeeld de ratio tussen de meest- en de minstverdienende medewerker. Ook kwalitatieve aspecten, zoals de mate van tevredenheid, betrokkenheid, samenwerking en ontwikkelingsmogelijkheden, kunnen hierin worden opgenomen. Aan de passivazijde van zo'n menselijke balans kunnen dingen komen als ziekteverzuim, het aantal burn-outs, beroepsongevallen of -ziekten, het percentage medewerkers dat spanningsklachten, werkdruk en pesten ervaart en het verloop. Het is onze overtuiging dat alleen al door het opstellen van een dergelijke balans het besef, dat medewerkers met al hun talenten, drijfveren en potentieel een kernwaarde van en voor het bedrijf zijn, zal groeien.

Bovendien zouden bedrijven, die investeringen in menselijk kapitaal activeren door het op de balans te zetten, daar ook fiscaal in kunnen worden gestimuleerd. Opleidingen en beheersmaatregelen die voortijdige uitval en verzuim tegengaan, moeten verlaging van de belastingdruk tot gevolg hebben. Het kapitaliseren van investeringen in opleiding en in kosten van te voorkomen verzuim zorgt er op die manier voor dat investeringen tot lagere werkgeverslasten leiden en kosten van verzuim juist hogere tarieven geeft.

5. Creëren van werk op maat

Hoewel er in de afgelopen jaren veel pogingen tot verbetering gedaan zijn, is er nog steeds een relatief grote afstand tussen opleiding en werk. Een actievere relatie tussen bedrijven en organisaties enerzijds en opleidingsinstituten anderzijds kan een belangrijke bijdrage leveren aan:

- De praktische kwaliteit van de opleiding
- De relatieopbouw tussen toekomstige potentiële werkgever en werknemer
- De reductie van opleidingskosten
- Een betere match tussen talenten en interesse van de werkzoekende en het actuele aanbod

Alhoewel wij niet terug willen naar de oude concepten, zoals meester en gezel of bedrijfsschool, willen we wel componenten uit die systemen opnieuw introduceren. Een verdere interactie tussen opleiding en onderneming of organisatie zou kunnen worden bereikt door:

- Potentiële werkgevers nauwer te betrekken bij curriculum en aanbod van onderwijs.
- Een deel van de opleiding binnen één of meer participerende werkorganisaties uit te voeren.
- Convenanten tussen opleidingen en werkorganisaties over werkaanbod en garantie op middellange termijn af te sluiten.

Verdere integratie van opleiding en werk vereist individuele afstemming tussen de betrokken instellingen en zal onvermijdelijk verschillend zijn voor de verschillende opleidingen. Desondanks is het concept toepasbaar op elk niveau, van VMBO tot universteit, en voor alle soorten opleiding, van horeca tot informatietechnologie.

De aangewezen partijen om deze convenanten uit te werken zijn regionale samenwerkingsverbanden van aanbieders van opleidingen en werk. Voor een beperkt aantal, veelal hogere, opleidingen is een nationaal convenant denkbaar. Een dergelijke aanpak zal niet alleen zijn vruchten afwerpen tijdens het primaire opleidingsproces op weg naar de eerste baan, maar juist ook voor het 'leven lang leren'-proces dat voor vrijwel elk beroep in de dynamische toekomst nodig zal zijn. Een praktische aanpak zou kunnen zijn om per provincie een 'arbeidsmarktcommissaris' aan te stellen, die verantwoordelijk is om deze nieuwe structuren vorm en inhoud te geven. De aanpak kan verschillen, omdat elke regio zijn eigen behoeftes qua werk en economische ontwikkelingen kent.

6. Introduceren van werkbuddy's

Werken is niet alleen een voorwaarde om de kost te verdienen, maar ook een essentieel onderdeel van het leven. In de ideale situatie gaat iemand met plezier naar zijn werk, doet daar ervaringen op, leert andere

mensen kennen en vindt zo voldoening in zijn bijdrage aan ons aller welzijn. Dit geldt op elk niveau, zowel voor ‘baas’ als ‘ondergeschikte’.

Leren werken aan succes en voldoening halen uit je werk en je carrière vraagt oefening. De componenten daarvan zijn niet anders, dan die van andere dingen leren en ervaringen opdoen. Of het nu voetbal of nanobiologie is, luister en kijk naar anderen, die je voor zijn gegaan.

Als banen ophouden te bestaan, zoals bijvoorbeeld in de toeristensector door de pandemie, wordt de toekomst voor sommige mensen bedreigend. Dan kan het jezelf opnieuw uitvinden of het experimenteren in een andere rol – net zoals met leren voetballen – het beste gestimuleerd worden door buddy’s; mensen in je nabijheid, die een brede ervaring hebben en geïnteresseerd en bereid zijn jou verder te helpen.

Om een dergelijk leerproces te stimuleren moeten we een aanpak propageren en het mogelijk maken om iedere werknemer op zijn minst gedurende de eerste tien jaar van zijn werkend leven, een of meer werkbuddy’s aan te bieden. Middelgrote en grote ondernemingen, waaronder natuurlijk ook de overheid, kunnen daar hun eigen systemen voor ontwikkelen, waarbij ze nadrukkelijk de mogelijkheid openhouden dat een buddy van buiten het bedrijf komt.

In kleinere ondernemingen zou de directe leidinggevende of directie de verantwoordelijkheid moeten nemen om hiervoor te zorgen, hetzij door zelf die coördinerende rol te vervullen, hetzij door daar iemand anders voor aan te trekken. Ook zzp’ers zouden een buddy moeten krijgen, bijvoorbeeld omdat het door de coronacrisis nodig is dat ze een nieuwe stap in hun carrière zetten.

7. Arbeidscontracten minder eenzijdig maken

Na jaren van groei lijkt de verhouding tussen vaste en flexibele arbeidscontracten een evenwicht te hebben gevonden. Zowel het aantal zzp’ers als het aantal flexcontracten is al drie jaar min of meer stabiel.

Veel werkgevers geven geen vast contract meer, omdat ze geen risico’s willen nemen. Dit zorgt voor problemen, bijvoorbeeld omdat iemand dan geen woning of hypotheek kan krijgen. De vraag naar

werkzekerheid en daarmee een stabielere arbeidsrelatie is gerechtvaardigd, zolang de werkgever – en dit geldt natuurlijk vooral de kleinere werkgever – daardoor niet opgezadeld wordt met onredelijke verplichtingen.

Het rapport ‘In wat voor land willen wij werken?’ van de commissie Borstlap pleitte in 2020 in wat bureaucratischer termen voor ‘het bevorderen van de interne wendbaarheid’ en ‘het afremmen van de externe flexibiliteit’. Als mogelijk alternatief wordt ook vaak verwezen naar het Deense *‘flexicurity’*-model, waarbij de ontslagbescherming laag is en werkgevers gemakkelijk afscheid kunnen nemen van hun werknemers, die dan op een riant werkloosheidsuitkering en (om-)scholingsplicht terugvallen. Dit model werkt uitstekend in hoogconjunctuur, maar in tijden van recessie blijkt het een oplossing die een sterk beroep op publieke middelen doet.

Onze suggestie is om het arbeidsrecht meer in lijn te brengen met het gewone contractrecht. Dus door ‘vast’ meer ‘flex’ te maken, zodat werkgevers verleid worden om weer meer vaste contracten af te sluiten. Niet alleen als de arbeidsmarkt krap is, maar structureel. Misbruik van flexcontracten wordt zo tegengegaan. Een simpele aanpassing met grote gevolgen zou zijn om de opzegtermijn, die nu alleen voor de werknemer geldt, wederzijds te maken. Werkgever en werknemer spreken dan in overleg een opzegtermijn af die voor beide partijen geldt. In plaats van de gebruikelijke maand kan dat ook een half jaar zijn.

Het effect van deze aanpassing zal zijn dat er weer meer vaste contracten worden afgesloten, omdat ‘vast’ aantrekkelijker wordt voor de werkgever. Ook het aantal malen dat werkgever en/of werknemer de gang naar de kantonrechter moet(en) maken, zal verminderen. De werkgever kan immers met meer gemak besluiten de arbeidsovereenkomst niet te verlengen, wanneer de werknemer niet meer nodig is. De werknemer wordt daardoor gestimuleerd om zichzelf te blijven bijscholen en ontwikkelen. Dat – en niet het vaste contract – is immers de beste basis voor een duurzame inzetbaarheid.

8. Afschaffen belasting op de laagste inkomens

Het afschaffen van de loonbelasting voor de laagste inkomens is goed voor de werkenden met een laag inkomen, hun werkgevers en de maatschappij. Allereerst zal dit onder andere een enorme boost aan de persoonlijke dienstverlening geven, die naar onze verwachting een belangrijke rol zal spelen in de werkgelegenheid van de toekomst. Ook buiten de persoonlijke dienstverlening valt het te verwachten dat werkgevers gemakkelijker mensen aannemen als ze daarover geen loonbelasting hoeven te betalen.

Op dit moment is er weliswaar al een vrijstelling voor de laagste inkomens, maar die zet te weinig zoden aan de dijk. Bovendien opent afschaffing van de loonbelasting op de laagste inkomens de mogelijkheid om het formele, maar ook uiterst complexe, bouwwerk van individuele toeslagen grondig te vereenvoudigen.

De maatschappelijke behoefte aan zorg, ondersteuning bij het huishouden en extra onderwijs in alle vormen stijgt. Als we talenten maximaal willen inzetten, moeten we de groeiende behoefte aan persoonlijke dienstverlening toejuichen. Voor 40% van de mensen die hier nu geen gebruik van maken, blijken de kosten de voornaamste drempel.

Het afschaffen van de belasting op de laagste inkomens heeft tal van voordelen: minder stress voor werkenden met een laag inkomen, een hogere arbeidsparticipatie van mensen die nog niet of weinig werk hebben en natuurlijk: nieuwe banen.

9. Niet mensen maar robots belasten

Een eenduidige definitie van een ‘robotbelasting’ is geen eenvoudige zaak en zal ongetwijfeld door allerlei lobbyisten omstreden worden verklaard. Twee bekende Amerikanen hebben er de afgelopen jaren interessante dingen over gezegd. Allereerst Microsoft-oprichter Bill Gates: “Er zullen stellig belastingen aankomen, die op automatisering gericht zijn. Op dit moment wordt het inkomen van een werknemer die voor \$ 50.000 per jaar in een fabriek werkt, op allerlei manieren

belast. Als een robot hetzelfde werk komt doen, zou je kunnen denken dat we de robot op een vergelijkbaar niveau gaan belasten.”

Bill de Blasio, burgemeester van New York en ten tijde van zijn plan presidentskandidaat, stelde voor om bedrijven die door automatisering banen schrappen, te verplichten het equivalent van vijf jaar loonbelasting vooruit te betalen voor elke werknemer wiens baan hierdoor kon worden geschrapt. De opbrengst van die belasting zou worden gebruikt voor het scheppen van nieuwe banen in groene energie, gezondheidszorg en onderwijs. Volgens hem krijgen we zonder robotbelasting een toekomst zonder werk.

Eenzijds moedigt het belastingstelsel bedrijven aan om te automatiseren, om robots en software te kopen, en anderzijds ontmoedigt het ze om werknemers in dienst te nemen en te houden. De ironie hier is dat, wanneer het beleid te succesvol is en machines en mensen massaal werkloos worden, de basis onder de belastingheffing verdwijnt. Tot op heden was dit een irreële situatie, maar met de sterke opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) is het niet uit te sluiten, dat mensen steeds meer vrije tijd zullen krijgen, waardoor de basis van het op arbeid gebaseerde belastingstelsel wordt uitgehold.

De vele nieuwe technologieën zijn zo krachtig dat het ons inziens niet meer nodig is om die fiscaal te stimuleren met gunstige aftrekcondities. Veel interessanter is het om juist de investeringen in technologie extra te belasten ten gunste van een verlaging van de belasting op arbeid. Dat legt ook een bredere en toekomstbestendige basis onder het belastingstelsel. Op Europees niveau is het idee van een robotbelasting een aantal jaar geleden verworpen, maar dat weerhoudt ons er niet van het opnieuw op de agenda te zetten. Het is immers essentieel dat wij voor iedereen werk blijven bieden. Dat is veel belangrijker dan innovatie stimuleren. Die houden we toch niet tegen.

10. Een actief anticyclisch werkgelegenheidsbeleid voeren

De coronacrisis heeft laten zien dat onze overheid succesvol werkloosheid kan bestrijden door snel te reageren met ruimhartige com-

pensatie en subsidieregelingen. Hierdoor is na de lockdowns een grote stijging van de werkloosheid voorlopig voorkomen. Ook zijn bijvoorbeeld de SER, het MKB, VNO-NCW en de politiek al met elkaar in gesprek om te onderzoeken waar nieuwe banen kunnen ontstaan. Daarnaast zorgen ook de klimaatadaptatie en de energietransitie voor nieuwe banen, waarbij vraag is naar nieuwe vaardigheden. Het is dan ook van belang dat deze nieuwe vaardigheden worden aangeleerd.

Toch is dit niet het recept van Keynes uit de jaren dertig van de vorige eeuw. Het anticyclische beleid dat hij voorstond, ging over de rol van de overheid als vragende partij op de markt. Dus over stimulering via de vraagzijde van de economie, met de overheid als klant én opdrachtgever, zoals bijvoorbeeld bij het huidige coronatestbeleid, dat een hoop werkgelegenheid oplevert.

De verklaring voor succesvol anticyclisch overheidsbeleid zit hem in de juiste timing. Doordat de overheid met het lockdown-beleid de economische crisis zelf creëerde, kon ze er goed en tijdig op anticiperen. Dat is waar het in het verleden vaak misging met Keynes; tegen de tijd dat de politiek het eens was over extra uitgaven (altijd lastig bij afnemende belastinginkomsten) was het dieptepunt van de crisis alweer voorbij. Onbedoeld versterkte het anticyclisch beleid zo juist de perioden van hoog- en laagconjunctuur. Precies het tegenovergestelde van wat Keynes beoogde.

Met deze wetenschap in het achterhoofd is onze suggestie om de te verwachten afbouw van de compensatieregelingen te laten volgen door een stijging van de uitgaven van de overheid als vragende partij op andere terreinen dan de gezondheidszorg. Te denken valt dan aan het:

- Versneld realiseren van grote infrastructurele projecten
- Intensiveren van de uitgaven aan fundamenteel onderzoek
- Versneld investeren in de energietransitie
- Investeren in het opleiden van mensen naar duurzame banen

Het idee is niet om het aantal geplande en voorziene uitgaven te vergroten, maar vooral om de uitgaven naar voren te trekken en zo de

private sector de kans te geven nieuwe werkgelegenheid te realiseren ter compensatie van de verliezen als gevolg van het *lockdown*-beleid.

Zodra blijkt dat de economie de crisis heeft geabsorbeerd en het weer *business as usual* is, kunnen de intensiveringen naar normale niveaus afgebouwd worden. Blijkt de economie weer in hoogconjunctuur te komen, dan is het tijd om de investeringen terug te draaien tot onder de geplande niveaus. Door de vinger goed aan de pols te houden, wordt al te grote spanning op de arbeidsmarkt vermeden. Dat is goed voor bedrijven (de kosten van arbeid lopen dan niet te hard op in tijden van hoogconjunctuur) en de overheid (de kosten voor uitkeringen blijven binnen de perken in tijden van laagconjunctuur).

Teamtrekkers en teamleden

Joan Nunnely, Jan Prins, Mikkil Hofstee, Guido van Nispen, Loek Schönbeck, Frans Weerkamp

16. OMZIEN NAAR ELKAAR

Team Zorg voor de Medemens

“Naar elkaar omkijken, zodat iedereen naar vermogen kan meedoen en goed tot zijn recht komt.”

Hoewel we in Nederland veel bereikt hebben, zijn we zeker nog niet klaar. Het Sociaal en Cultureel Planbureau concludeert dat bijna een derde van de Nederlanders niet kan meekomen in onze samenleving. Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, noemt dit de *‘can-nots’*; mensen, die geen regie over hun eigen leven kunnen nemen, bijvoorbeeld als gevolg van armoede, psychische problematiek, laaggeletterdheid, gebrekkige integratie, taalproblemen, gebrek of ouderdom.

De Nationale Ombudsman wijst erop dat deze mensen vaak tussen wal en schip vallen, omdat hun vraag niet past in één van de aanbod-domeinen binnen ons systeem, zoals onderwijs, arbeidsmarkt, sociale zekerheid, leefomgeving of gezondheid. Naar schatting van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid kent 40% van de uitkeringsgerechtigden een combinatie van problemen.

De huidige meritocratische samenleving – gebaseerd op het geloof dat mensen die het goed hebben dat zelf verdiend hebben – staat ver af van de inclusieve samenleving. Bij de geboorte is de startpositie al verschillend. Zuigelingensterfte is hoger in gezinnen met een lagere sociaaleconomische status. Van de jongeren tot 21 jaar leeft 7% in armoede. De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving constateert dat gezondheidsproblemen meer voorkomen bij lager opgeleiden en het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft over 2018 becijferd dat 14% van de mensen met een laag inkomen schulden hebben, die hun

welzijn ernstig negatief beïnvloeden.

Een belangrijke drempel voor actieve deelname aan de maatschappij is stigmatisering. Binnen de samenleving – thuis, op school en op het werk – wordt vaak scherp geoordeeld over mensen die niet mee kunnen komen. Oordelen worden snel gezien als absolute waarheden en leiden dan tot uitsluiting.

In het bevorderen van een samenleving, die ons voor ogen staat, gaan wij uit van de volgende ambities:

1. Naar de gehele mens kijken

De mens in zijn geheel met alle facetten van het leven verdient onze aandacht. Omdat alles met alles samenhangt en je menselijke gezondheid, geluk en voldoening niet kunt opdelen in compartimenten. Het concept “gezondheid” is in onze ogen veel breder dan tot nu toe werd gehanteerd. Naast fysieke gezondheid onderkennen we tenminste ook geestelijke, sociale en spirituele gezondheid.

In een wereld die overspoeld wordt door steeds meer informatie, discontinuïteiten, keuzemogelijkheden en dilemma's wordt er veel meer gevraagd van het absorptie- en aanpassingsvermogen van de individuele mens. De samenleving moet steeds vaker antwoorden geven op allerlei ethische en politieke kwesties, die een grote impact hebben op hoe de wereld om ons heen zich ontwikkelt.

2. Grondrechten en Grondplichten in evenwicht brengen

Burgers hebben sociale grondrechten, zoals het recht op werk, huisvesting en onderwijs. Ook bestaanszekerheid is in de grondwet vastgelegd. Hoewel de 20^e eeuw heeft geleid tot een veel grotere bestaanszekerheid, komt dit grondrecht de afgelopen decennia steeds meer onder druk te staan.

Grondrechten gaan ook gepaard met wat je grondplichten zou kunnen noemen. De samenleving mag van elke burger verwachten, dat hij zich naar vermogen inzet om het verzekeren van de grondrechten

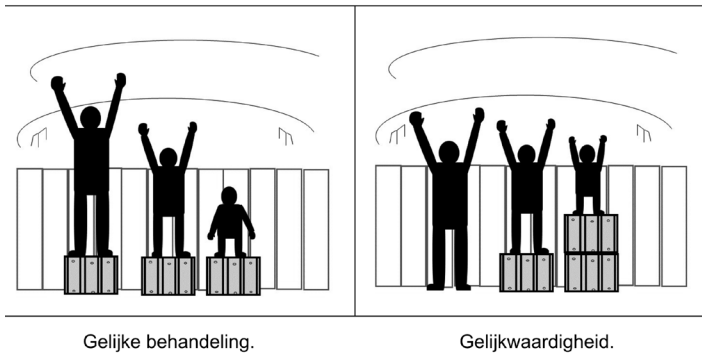
voor iedereen mogelijk te maken. Beide onderwerpen verdienen veel meer aandacht. Zonder grondplicht geen grondrecht

3. Gelijke behandeling met verstand en compassie toepassen

Doordat de Ausgangssituatie van elke burger verschillend is, betekenen gelijke kansen per definitie *ongelijke* behandeling. Artikel 1 van de grondwet luidt: allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Dit artikel spreekt zich dus uit tegen willekeur, maar niet tegen onderscheid maken voor elk individu op basis van unieke situaties.

Wij pleiten voor *gelijke uitkomsten* door *ongelijke behandeling*, waar dat gewenst is. Voor de menselijke maat en voor een gemeenschapshandelen, dat is gedreven door heldere waarden en doelstellingen, maar dat ruimte laat voor individuele actie. Een pleidooi voor minder economische en maatschappelijke scheefgroei, waar alle burgers kunnen leven met voldoende basisvoorzieningen.

Gelijke behandeling leidt niet altijd tot gelijkwaardigheid



Gelijke behandeling.

Gelijkwaardigheid.

UITDAGINGEN

Vooruitkijkend naar de komende twintig tot dertig jaar zien wij de volgende specifieke uitdagingen voor ons allen, inclusief de overheid, om beter om te zien naar elkaar.

1. Ieder een goede start bieden

Zowel de gezondheid als de maatschappelijke positie van de ouders en hun gedrag tijdens de zwangerschap beïnvloeden de gezondheid van een kind bij de geboorte, maar ook in belangrijke mate het welzijn, geluk en de gezondheid op latere leeftijd. Zo hebben kinderen, die te vroeg of met een te laag geboortegewicht worden geboren, relatief vroeg in het leven aanzienlijk meer kans op ontwikkelingsproblemen en suiker-, hart- en vaatziekten. Gezond oud worden en kansen op maatschappelijke participatie worden dus al deels voorbestemd in de baarmoeder.

Er blijken grote lokale verschillen te bestaan in de kansen op het krijgen van een gezond kind. Die verschillen zijn voor een groot deel toe te schrijven aan de sociale omgeving en aan relatieve armoede in het bijzonder. Leefstijl en voeding – te veel en ongezond – spelen bij zwangere moeders en kinderen een grote rol. Babysterfte, vroeggeboorte en een laag geboortegewicht komen tot 30% vaker voor bij mensen met een sociaaleconomische achterstand. Ook de kinderen van die kinderen kampen vaak met dezelfde problemen. Achterstand en kansongelijkheid bestaan dus al in het begin van het leven en werken door in volgende generaties.

In Nederland leven 420.000 kinderen in armoede. Daarmee komt, in vergelijking met andere groepen, armoede onder kinderen relatief gezien het meeste voor. Ondanks een groeiende economie, daalt de armoede onder kinderen niet. Als gevolg van de huidige coronacrisis en de te verwachten economische terugval neemt de kinderarmoede naar verwachting toe. Armoede onder kinderen is dus een structureel probleem, dat zich niets lijkt aan te trekken van conjuncturele ontwikkelingen.

Kinderen leven niet alleen in armoede, omdat ze deel uitmaken van gezinnen die over onvoldoende financiële middelen beschikken, maar ook omdat ze op sociaal, materieel en cultureel gebied worden uitgesloten van actieve en constructieve deelname aan de maatschappij. Ze leven in gezinnen die beschikken over zeer beperkte hulpbronnen, waardoor ze niet voldoende mee kunnen doen in de samenleving.

Armoede heeft een grote negatieve invloed op de fysieke en geestelijke gezondheid en leefstijl van kinderen. Bovendien hebben kinderen in armoede een groter risico op het ontwikkelen van stress, gedragsproblemen en een lagere eigenwaarde. Dit heeft een negatieve invloed op hun schoolloopbaan, vergroot de kans op schooluitval en crimineel gedrag en vertaalt zich in een verminderde kans op het vinden van werk en – mede als gevolg daarvan – armoede op latere leeftijd. Kinderen in armoede komen terecht in een vicieuze cirkel van intergenerationele armoede en sociale uitsluiting.

Hoewel de afgelopen jaren de overheid met gemiddeld € 100 miljoen per jaar geïnvesteerd heeft in de bestrijding van kinderarmoede zijn de effecten daarvan niet of nauwelijks merkbaar. Ook het inzetten op arbeidsparticipatie van de ouders door het Ministerie van Sociale Zaken heeft tot nu toe weinig opgeleverd.

Recent hebben het Economisch Planbureau en het Sociaal Cultureel Planbureau een aantal landelijke beleidsopties doorgerekend op de mogelijke effecten op het reduceren van kinderarmoede. Daaruit bleek dat het bieden van financiële zekerheid relatief geringe effecten heeft. Van maatschappelijke investeringen die ervoor zorgen dat kinderen op jonge leeftijd meer kansen krijgen om een goede start te maken, worden daarentegen op langere termijn wel positieve effecten verwacht. De extra inzet op voorschoolse educatie, verbetering van lichamelijke en geestelijke gezondheid en gedrag dragen hieraan bij. Voorts blijken stelselwijzigingen, zoals het invoeren van een basisinkomen, de meeste effecten te hebben.

Wij gaan ervan uit dat sociale inclusie in de buurt moet worden gerealiseerd en pleiten voor een infrastructuur, waarin welzijnsorganisaties, burgers, buurtondernemers en wijkteams, actief zijn en

gefaciliteerd worden door de overheid. Daarvoor is een belangrijk uitgangspunt een samenhangende buurtaanpak met een landelijke ambitie. Er is samenhang nodig in de gehele keten van armoede, gezondheid, opleiding, werk, zingeving, maatschappelijke integratie, veiligheid en leefbaarheid. Zowel de verantwoordelijkheid van de burger zelf als die van de betrokkenen – vooral de publieke en private organisaties – zien wij als essentieel.

2. Bouwen aan vertrouwen met betrokken burgers

Sommige ideeën, zoals het experimenteren met een basisinkomen en het creëren van burgerbanen, liggen politiek gevoelig. Doorgaans zijn beslissers bang dat dergelijke experimenten leiden tot een open-einde financiering, maar het stapsgewijze basisinkomen beschermt juist de arbeidsmarkt en vraagt voornamelijk om een herschikking van geld.

Het budget voor burgerbanen vraagt circa € 5 per uur voor gemeenschapswerk en beperkt zich tot 1% van het BBP. Ervaring suggereert dat dergelijke experimenten voor de overheid en daarmee voor de belastingbetaler eerder kostenverlagend dan kostenverhogend zijn.

Financiële zekerheid stelt burgers in staat de regie op te pakken en op zoek te gaan naar zingeving en (arbeids-)participatie. Het stimuleert gewenst gedrag, waarbij we terughoudend moeten zijn met het eisen van tegenprestaties. Het is juist de overheid, en daarmee de gemeenschap, die als waardering voor burgerinzet de kans heeft om de burgers te betalen. We pleiten voor een overheid, die het vertrouwen hervindt in de burgers naast een samenleving waarin men elkaar vertrouwt. De tijd van louter sturing vanuit wantrouwen en te dure controlesystemen vooraf is ons inziens voorbij. Vertrouw de burger tot het tegendeel is bewezen. Met burger bedoelen we in dit verband de mens in zijn relatie met de gehele samenleving en niet alleen met de overheid.

3. Actieve (buurt)gemeenschappen stimuleren

De rol van de burger is aan verandering onderhevig. De tijd is rijp voor een *evenwichtig speelveld*, waarbinnen de invloed van de overheid in balans wordt gebracht met de invloed van burgers met hun ondersteunende organisaties. Een speelveld dat zich richt op de domeinen onderwijs, werk, sociale zekerheid, leefomgeving, gezondheid en sociale relaties. Dit werkt alleen als er voldaan wordt aan een aantal voorwaarden, waarvan gelijkwaardigheid, samenwerking, vertrouwen, wendbaarheid en horizontale verantwoording de belangrijkste zijn.

De spelers werken dan effectief – vanuit een gedeeld perspectief – samen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Hiermee kunnen problemen beter tot een oplossing gebracht worden dan louter vanuit het overheidsperspectief met een hiërarchisch aansturing- en controleapparaat. Overheden en (zorg)aanbieders moeten nu de wijsheid in pacht hebben, terwijl een deel van hun kennis en wijsheid ook vanuit de burgers die ze vertegenwoordigen moeten komen.

De burger als zelfredzaam individu is een te beperkt paradigma en werkt juist de tweedeling in onze samenleving in de hand. Niet alle burgers hebben in aanleg gelijke kansen op (zelf)redzaamheid. Omdat kwetsbare medemensen dit niet alleen kunnen, verschuiven we naar samenredzaamheid – naar het collectieve perspectief – want daar ligt de grote kracht van de burger individueel en collectief.

De coronacrisis maakt eens te meer duidelijk dat er een wereld bestaat tussen overheid en markt, tussen publiek en privaat. Dat is de wereld van gemeenschappen van burgers en hun collectieven. De (buurt)gemeenschap zoekt een eigen weg: integraal en gericht op haar behoefte, de menselijke maat; als je toch groen beheert, kweek dan ook voedsel, en doe dat meteen in het kader van dagopvang.

Volgens hoogleraar Tine de Moor zitten we momenteel in de derde golf van gezamenlijke acties. Hiermee bedoelt ze de burgercollectieven, die begin deze eeuw zijn ontstaan. Deze beweging maakt een snelle groei door en neemt steeds professionelere vormen aan. Het gezamenlijke ledental van burgercollectieven is ondertussen groter dan

dat van kerken, vakbonden of politieke partijen. Elke bewoner kan zich aansluiten bij een initiatief rond zorg, welzijn, energie, wonen, natuur, voedsel, cultuur, recycling, veiligheid of vervoer. Of hij kan zelf een initiatief starten.

Overheden en bedrijven zijn welkom om samen te werken met als de enige spelregel het respecteren van de waarden van de (buurt)gemeenschap. Solidariteit is bij uitstek een waarde van deze gemeenschappen, *'It takes a village to raise a child'*. In vitale (buurt)gemeenschappen kan de inclusieve samenleving echt vorm krijgen. Ook een waarde als betrokkenheid komt voort uit het stellen van gemeenschappelijke doelen, waarbij de verschillende individuele belangen in evenwicht met elkaar worden gebracht.

4. Overheden zorgvuldiger laten handelen

De uitvoering van het overheidsbeleid kenmerkt zich door procesmanagement, controlemethodes en prestatiemetingen met de nadruk op efficiency. Er wordt over kosten en baten gesproken alsof de overheid een bedrijf is, waarbij de overheid zelf centraal staat en men de werkelijke baten nauwelijks kan overzien. De overheid moet op zoek naar een nieuwe vormgeving en invulling van haar maatschappelijke rol en positie. Herstel van vertrouwen tussen overheid en burger is hierbij van groot belang. Kim Putters en Herman Tjeenk Willink betogen dat een nieuw *sociaal contract* nodig is tussen burger en overheid, dat is gebaseerd op vertrouwen, gelijkwaardigheid en samenwerking.

In een samenleving waarin de overheid zich meer dienstbaar en minder controlerend opstelt, wordt uitgegaan van wederkerige communicatie en onderling respect en bovenal van vertrouwen in de kwaliteit van de uitvoering. Dan helpt het als vertegenwoordigers van de overheid, de zorg, het onderwijs en het bedrijfsleven elkaar persoonlijk kennen, met elkaar in gesprek gaan en vooral naar elkaar luisteren op een diepgaand niveau. Aanvankelijk kost dit afstemmingstijd, maar op de (middel)lange duur betaalt dit zich positief uit in de verkregen resultaten, saamhorigheid, ambities en onderling vertrouwen.

Voorwaarde is dat partijen zich open durven op te stellen voor andere inzichten en vooral praktisch en pragmatisch in plaats van principieel en dogmatisch durven te zijn in hun aanpak.

Het belang van samenwerking en informatie-uitwisseling is door velen overtuigend aangetoond. Doelen die in samenwerking met burgers bepaald worden, hebben een grotere kans van slagen. Zo laten diverse gemeenten zien dat echt luisteren in keukentafelgesprekken geld oplevert. Dit betekent dat de doelen aan moeten sluiten bij het belang en de competenties van de burger en dat dit vanaf het begin duidelijk moet zijn. Het te voeren beleid wordt door alle betrokkenen (organisaties en individuen) gezamenlijk bepaald op proces-, product- en financieel niveau. Dit vereist ruimte in overheidshandelen om individuele gevallen ook individueel te kunnen behandelen.

IDEEËN

Vooruitkijkend zien wij een wereld, waarin de overheid zich meer dienend opstelt, de burger in al zijn vormen – individueel en collectief – centraal staat en het overheidsaanbod daarop is afgestemd, er weer aandacht en waardering is voor (buurt)gemeenschappen en private en publieke markten een middel zijn en geen doel. Ter illustratie van de mogelijke acties, bieden wij u een aantal ideeën ter discussie en – waar gewenst – verbetering en verdieping aan.

1. Creëren van coöperatieve speelvelden met sociale cont^oacten

De tijd is rijp voor het op zo veel mogelijk plaatsen en voor zo veel mogelijk onderwerpen creëren van een *coöperatief speelveld*, waarin de invloed van de overheid en publieke uitvoeringsorganisaties in balans wordt gebracht met die van burgers en hun collectieve en private organisaties. Dit speelveld kan zich richten op zulke terreinen als onderwijs, werk, sociale zekerheid, leefomgeving, gezondheid en sociale relaties.

Zo'n coöperatief speelveld wordt vastgelegd in een zogenaamd so-

*ciaal cont*act*, waarbij de wensen van burgers als vertrekpunt gelden voor het werk in uitvoerings- en beleidsorganisaties. In een sociaal cont*act wordt afgesproken dat het in ieders belang is om de macht te verdelen over alle spelers op het speelveld. Het contract wordt na overleg met betrokken burgers, overheid, onderwijs, ondernemers en maatschappelijk middenveld opgesteld. Het gaat een stap verder dan het sociale contract in de zorg dat Kim Putters voorstaat, waarbij hij spreekt over 'uitruil van rechten, plichten en verantwoordelijkheden', terwijl er in een sociaal cont*act ook afstemming is over geldmiddelen, belangen, doelstellingen en expertise.

Een coöperatief en daarmee evenwichtig speelveld werkt alleen als er voldaan wordt aan een aantal voorwaarden, waaronder gelijkwaardigheid, samenwerking, vertrouwen, wendbaarheid, horizontale verantwoording en een gezamenlijk perspectief. De spelers werken dan doelgericht samen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. De maatschappelijke winst wordt gezamenlijk gevierd en resultaten worden eerlijk gedeeld.

De onderlinge afstemming en afhankelijkheid tonen zich in een sociaal cont*act in de publieke en horizontale verantwoording van contractafspraken. De controle van financiers op uitvoerende organisaties in de private en publieke domeinen vindt plaats op basis van zowel ambities en registratie (kwantiteit) als vertrouwen en kunde (kwaliteit). Het systeem kantelen naar een opzet, waarin niet alle activiteiten geregistreerd hoeven te worden, maar gekeken wordt naar de behaalde ambities en resultaten, geeft rust en onderling vertrouwen. Samenwerkingspartners zullen bereid zijn om de resultaten – of ze nu boven of beneden de verwachting zijn – te accepteren.

In de overgang van verticale naar horizontale aansturing is de sociale verbinding op dit speelveld meer dan noodzakelijk. De partijen willen geïnspireerd worden door elkaar, samenwerking borgen en afgesproken doelen bereiken. Op een evenwichtig speelveld vallen sociaal contract en sociaal contact samen in *sociaal cont*act*.

Om te beginnen worden wijkcontracten afgesloten, waarin de lokale overheid samen met de burgers, professionele organisaties en het

lokale bedrijfsleven afspraken maakt over de maatschappelijke doelen en de weg daarheen. Dat kan gaan over de leefomgeving of meer specifiek over groene energie of zorg. Vervolgens worden ze bijvoorbeeld verbreed naar onderwijs en werk in regionale contracten.

2. Opzetten van ‘consultatiebureaus voor de eerste 1.000 dagen’

In de eerste duizend dagen van het leven, vanaf de bevruchting tot de tweede verjaardag, worden we gevormd tot wie we zijn. Invloeden in deze periode zijn bepalend voor de rest van ons leven. Goede zorg tijdens deze periode, al voor het begin van de conceptie, is de ultieme vorm van preventie van problemen later in het leven en de start van een gezond leven. Deze periode verdient daarom een herkenbare plaats in het zorglandschap: het consultatiebureau voor de eerste 1.000 dagen.

Zoals vaak binnen de zorg is ook die voor moeder en kind momenteel sterk gefragmenteerd. Niet-medische zorg, waaronder leefstijlzorg, sociaal-maatschappelijke en geestelijke hulpverlening, zijn niet goed aangesloten bij de medische en verloskundige zorg. Deze zorg moet worden ontschot en verbindingen tussen het medische en sociale domein versterkt.

Het consultatiebureau voor de eerste 1.000 dagen biedt vanuit een levensloopperspectief een compleet pakket aan voorlichting en zorg, waaronder:

- Sociaal-maatschappelijke risicoanalyse en hulpverlening, die al begint voor de conceptie
- Preconceptie voorlichting
- Interconceptiezorg: preconceptie voorlichting en zorg voor een eventuele volgende zwangerschap
- Leefstijlzorg voor zowel de vrouw als het hele gezin
- Vervolgen van postnatale groei met geboortegewicht en zwangerschapsduur als uitgangspunt, zodat rekenschap wordt gegeven van de groei en ontwikkeling van het betrokken kind vóór de geboorte

- Postnatale sociaal-maatschappelijke hulpverlening in interactie met de verloskundige zorg, kraamzorg en jeugdzorg.

Het effect is een herkenbaar en toegankelijk zorgaanbod vanaf de kinderwens tot en met het derde levensjaar van het kind.

In de Wet Publieke Gezondheid zijn de taken van de gemeente op het gebied van de publieke gezondheidszorg vastgelegd, zowel de prenatale voorlichting aan ouders als de gezondheidstoestand van jeugdigen. Het consultatiebureau voor de eerste 1.000 dagen kan door gemeenten worden belegd bij de GGD of bij een andere organisatie, maar te allen tijde is goede samenwerking met de medische en verloskundige zorg noodzakelijk.

3. Voorkomen van kansenongelijkheid

Nederland behoort volgens de OESO qua onderwijsongelijkheid tot de slechtst scorende Europese landen. Met name in achterstandsbuurten van grote steden en in regionale krimpgebieden lopen kinderen een verhoogd risico op onderwijsachterstand: ze scoren relatief laag op PISA-scores voor taal en rekenen. Ook is het lerarentekort in achterstandsbuurten relatief groot. Daar komt nog bij, dat kinderen uit sociaaleconomisch gezinnen met een achterstand bij gelijke Citoscore gemiddeld een lager schooladvies voor de middelbare school krijgen.

Onderwijs en opleiding zijn dé sleutel om intergenerationele kansenongelijkheid te doorbreken. Dit begint op de basisschool en blijft relevant op de middelbare school. Besteed bijvoorbeeld aandacht aan een gezonde leefstijl, waaronder seksuele gezondheid. Huiswerkbegeleiding is idealiter gratis toegankelijk.

Het is van belang dat het middelbare onderwijs zich meer richt op talenten die kinderen wél hebben en kunnen ontwikkelen. Meer dan in het huidige gestandaardiseerde systeem, waarin met name cognitieve lesstof wordt aangeboden. Dit systeem gaat voorbij aan de verschillen tussen kinderen en de verschillende leerstijlen. De uitval in het huidige schoolsysteem is nu te hoog. We zijn van mening dat onderwijs

levenslang van belang blijft om maatschappelijk te kunnen participeren, temeer gezien de snelle veranderingen in onze kenniseconomie.

Het voorkomen van kansengelijkheid speelt ook een rol bij duurzame maatschappelijke participatie. Daarom is elk kind - en eigenlijk elke burger zelfs na de pensioengerechtigde leeftijd - gebaat bij een vorm van leer - of ontwikkelondersteuning. Allereerst is dit vanuit morele overwegingen wenselijk, maar op termijn zijn deze rechten de beste manier om de kans op toekomstig persoonlijk welzijn en welvaart te vergroten.

In navolging van de organisatie KidsRights kunnen er ontwikkelplekken gecreëerd worden door 'verlengde schooldagen' aan te bieden, die bijvoorbeeld in het teken staan van onderwerpen als gezond leven - leerlingen en hun ouders krijgen op een speelse wijze kookles - maar ook van wereldoriëntatie. Hierbij kunnen leerlingen hun talenten ontdekken en ontwikkelen en een blik werpen op de wereld buiten hun buurt. Deze ontwikkelplekken worden samen met de buurt opgepakt en daarmee eigendom van de buurt.

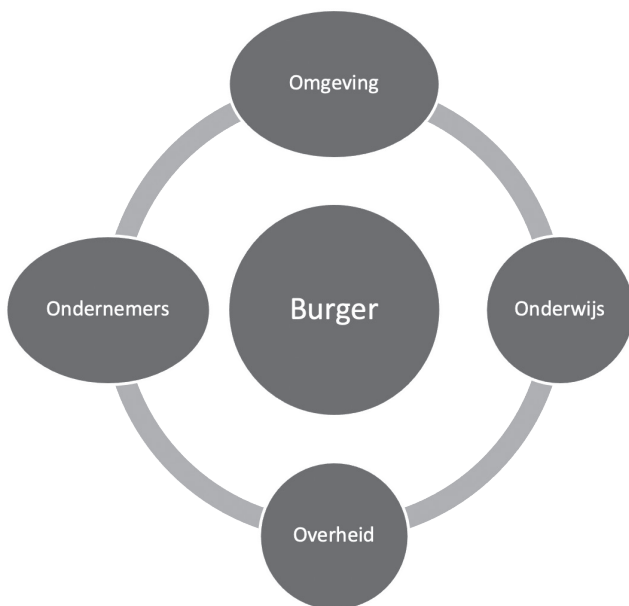
4. Stimuleren van persoonlijke cirkels

In Nederland vallen zeker 100.000 mensen tussen wal en schip, omdat ze buiten de standaardvoorzieningen vallen. Deze zogenaamde NEETS (*No Employment, Education or Training*) komen in alle leeftijdscategorieën voor. Zij krijgen geen publieke steun, omdat hun vraag niet past in een van de geormeerde domeinen, zoals onderwijs, arbeidsmarkt, sociale zekerheid, leefomgeving, gezondheid, en sociale relaties. Deze domeinen beïnvloeden elkaar soms in positieve, maar vaak ook in negatieve zin.

De onderlinge overeenkomst van NEETS is waarschijnlijk de complexiteit van hun problematiek. De WRR schat dat 40% van de uitkeringsgerechtigden een complex aan, deels overlappende, problemen gedurende een lange tijd heeft. Sommige mensen vallen ook buiten het systeem, omdat steunsystemen vanuit hun eigen kaders werken in plaats vanuit een gemeenschappelijke. Dit wordt versterkt door stig-

matisering en compartimentalisering. Er wordt snel geoordeeld als een burger maatschappelijk gezien niet meedoet. Dit is onwenselijk en vraagt om een persoonlijke aanpak om uitsluiting tegen te gaan.

Plaats daarom een persoonlijke cirkel rondom een burger, die buiten het systeem valt, analoog aan de Leerwerkkring. De persoonlijke cirkel wordt gevuld met mensen uit zowel het eigen als het professionele netwerk (Overheid, Onderwijs/zorg, Ondernemers). Tezamen met de eigen Omgeving vormen ze de vier O's. De persoon in kwestie heeft zo veel mogelijk zelf de regie en staat in het middelpunt van de cirkel. Het netwerk stelt zich adviserend op. Het totaal van ambitie en potentie van de burger is richtinggevend voor de ondersteuning en het doel is zelfredzaamheid naar vermogen.



De bereidheid om mee te werken aan een persoonlijke cirkel wordt gevoed door de overtuiging dat sommige mensen niet passen in be-

staande voorzieningen en dat een persoonlijk netwerk hiervoor verantwoordelijkheid wil nemen. Door met een frisse blik en los van organisatiebelangen een veilig kordon om de burger te zetten, ontstaat uniek maatwerk. Het effect is dat minder burgers tussen wal en schip raken en dat hun competenties worden vergroot met alle sociale en economische voordelen van dien.

5. Introduceren van burgerbuddy's

Recentelijk hebben talloze schrijnende voorbeelden van gebrek aan vertrouwen tussen burger en overheid en een gebrek aan effectiviteit van door de overheid geleverde zorg veel aandacht in de media gekregen. Om dit patroon van een goede overheid tegenover een teleurgestelde burger te doorbreken kan de introductie van burgerbuddy's een belangrijke stap voorwaarts betekenen.

Een burgerbuddy is een overheidsfunctionaris, die verantwoordelijk is voor een aantal gezinnen, die regelmatig een beroep doen op steun van de overheid. Deze moderne en maatschappelijke versie van een accountmanager heeft twee taken: vertrouwen bouwen door open en intensieve communicatie en regie voeren over de verschillende componenten van het zorgproces.

De burgerbuddy biedt eenduidig contact voor het gezin met twee doelstellingen voor ogen:

- Het vertrouwen in de overheid binnen het gezin versterken. Om de kans op een goed bestendig contact tussen gezin en burgerbuddy te vergroten, krijgt het gezin zelf een stem in de keuze van de definitieve buddy. Ook wordt de kwaliteit van de relatie met vaste tussenpozen getoetst door standaardenquêtes.
- Het verkrijgen van een helder inzicht in de totale behoeften van het gezin. De burgerbuddy verdiept zich in alle zorgaspecten rond het gezin en de onderlinge relaties daartussen.

De burgerbuddy voert de regie in het gemeenschappelijke zorgproces met als doel:

- Een passend zorgplan voor het gezin ontwikkelen en bijhouden. Hij/zij waarborgt dat de inbreng van de verschillende zorginstanties goed op elkaar is afgestemd
- De uitvoering van zorgbijdragen actief begeleiden. De burgerbuddy fungeert voortdurend als regisseur van de zorg en als vertrouwenspersoon voor het gezin.

De hier voorgestelde opzet kan zowel leiden tot een veel groter vertrouwen in het handelen van de overheid, als tot een veel doelgerichter en doelmatiger zorg. Natuurlijk moet ervaring met dit concept opgedaan worden in de vorm van pilots.

De benodigde investering en uitgaven als gevolg van een veel intensievere begeleiding van het zorg vragende gezin zal naar onze verwachting meer dan ruimschoots gecompenseerd worden in de vorm van een versterkt vertrouwen in het handelen van de overheid en lagere totale zorgkosten gecombineerd met een beter product.

6. Invoeren van sociale dienstplicht

Vroeger waren de gezinnen veel groter, waardoor de lasten gedeeld konden worden. Maar door de toenemende vergrijzing, echtscheidingen en éénoudergezinnen zal er een steeds groter tekort zijn aan mantelzorgers, terwijl juist steeds meer mensen een helpende hand nodig hebben.

In navolging van de militaire dienstplicht zou een sociale dienstplicht van een jaar voor jongeren kunnen worden ingevoerd. Dit is een uitkomst voor de honderdduizenden chronisch zieke, verslaafde en eenzame mensen, die wel wat extra ondersteuning kunnen gebruiken. Deze dienstplicht kan zeer uiteenlopend worden ingevuld: van boodschappen doen tot voorlezen, samen activiteiten ondernemen, koken, het invullen van belastingformulieren of de weg vinden naar de juiste hulpverlening.

Er zullen ook mensen nodig zijn om anderen onze taal te leren of nieuwkomers op weg te helpen in ons land. De jongeren zelf nemen

deze (werk)ervaring natuurlijk weer mee in hun verdere leven en in het jaar van de dienstplicht krijgt hij/zij een vergoeding, waarmee alle vaste lasten betaald kunnen worden.

Het is niet de bedoeling dat de 'dienstplichtigen' het werk van betaald personeel overnemen, het is geen bezuinigingsmaatregel. Bijkomend voordeel is dat sommige mensen hun eigen werk beter zullen doen als zij weten dat het mantelzorgen voor hun geliefden of buren gedeeltelijk door een maatschappelijk leger wordt uitgevoerd.

Er zal moeite moeten worden gedaan om een goede match te vinden tussen de dienstplichtige jongeren en hulpvragers. Kunstmatige intelligentie kan hierin een grote rol kunnen vervullen. Beroepsgeheim en privacy zullen onderdeel uitmaken van het contract.

7. Burgerbanen inzetten voor vrijwilligerswerk

Een Burgerbaan is een universele (deeltijd)baan bij de gemeente, die naar eigen wens ingevuld kan worden met structureel vrijwilligerswerk bij een of meer algemeen nut beogende en/of sociaal belang behartigende instellingen. Dit werk noemen we burgerwerk en de gemeente betaalt hiervoor het wettelijk minimum uurloon.

Invoering van de Burgerbaan beoogt een drietal doelstellingen, namelijk burgers betrekken bij de samenleving, burgerwerk belonen voor wie dat wil, en autonomie van de burger bevorderen. Ongeacht de inhoud van het burgerwerk is het minimum uurloon passend, omdat burgers niet vrijwillig werken voor geld, maar wel geld nodig hebben om vrijwillig te kunnen werken. Zij zien af van een hoger loon als gift aan de samenleving. Uit onderzoek blijkt dat vrijwilligers gemiddeld vier tot vijf uur per week werken. Het burgerloon daarvoor zou gemiddeld liggen tussen €150 tot €200 per maand.

De Burgerbaan biedt verschillende voordelen:

- Bevorderen van de continuïteit en uitbreiding van nodig en nuttig vrijwilligerswerk, zoals in de zorg, en daarmee verbetering van de kwaliteit van de samenleving.
- Verbeteren van het leven van vrijwilligers, zoals gepensioneerden,

studenten, ZZP'ers, werkzoekenden, migranten en mensen met een beperking.

- Allen zijn, los van bijvoorbeeld leeftijd of opleiding, gelijk en doen volwaardig mee. Dit zorgt voor wederzijdse erkenning en vermindert individualisering, polarisatie, discriminatie, agressie en populisme.
- Het is een economische motor, omdat burgerwerk doorgaat in goede en slechte tijden; burgerlonen vloeien constant naar het MKB en grotendeels terug in de staatskas via belastinginkomsten, inclusief BTW.
- Stimuleren van gelijkwaardigheid, want het loon is voor iedereen gelijk.
- De Burgerbaan kan zonder ingrepen in de bestaande wet- en regelgeving ingevoerd worden; voor kostenbegrenzing kan een urenquotum worden overwogen.

8. Invoeren van Negatieve Inkomstenbelasting

Het invoeren van een Negatieve Inkomstenbelasting (NIB) is volgens economen en sociologen effectiever dan direct geld besteden aan sociale zekerheid. Wouter Keller heeft dit in 2019 uitgebreid in kaart gebracht. De invoering van de NIB geeft het vertrouwen tussen overheid en burger een positieve impuls. De overheid borgt bestaanszekerheid voor de burger, die daardoor toekomt aan maatschappelijke integratie.

We pleiten voor bestaanszekerheid via een NIB, omdat de prikkel om te werken volgens ons essentieel blijft en omdat een fiscale aanvulling op een te laag inkomen goed aansluit op ons huidige stelsel dat dan tegelijk sterk wordt vereenvoudigd.

Wanneer het inkomen onder een bestaansminimum ligt, wordt het aangevuld. Hierbij wordt er een beroep gedaan op de verantwoordelijkheid van de burger. Dit draagt bij aan meer zelfvertrouwen, eigenwaarde en participatie en burgers merken dat werken loont. Vooral kinderen profiteren van voldoende gezinsinkomen voor voeding, passende scholing en een veilige woon- en speelplek.

De aanvulling van het inkomen sluit naadloos aan bij de Nederlandse Grondwet en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Het NIB stimuleert de arbeidsmarkt en is een aanjager van sociale cohesie, activiteit en creativiteit. Pilots in vele landen laten positieve effecten zien van een vergelijkbaar, maar meer rigoureuus initiatief: het basisinkomen. De effecten van een NIB zijn vergelijkbaar en leiden tot onderstaande:

- Besparen op kosten voor scholing en re-integratie.
- Het laat mensen in hun waarde.
- Verkleinen van ‘overheidsbemoeienis’ en vereenvoudigen van de verzorgingsstaat.
- Positief effect op gezondheid, schoolprestaties, eetgedrag en ondernemerschap.

Financiële zekerheid stelt mensen in staat om de regie over hun leven (weer) in eigen hand te nemen en verder op zoek te gaan naar zingeving en (arbeids-)participatie. Ook stimuleert het gezond gedrag. De verschillende indicatoren van gezondheid laten steeds hetzelfde beeld zien: mensen in armoede hebben een relatief slechte gezondheid en zijn vaker werkloos. De verschillen in gezonde levensverwachting tussen hoge en lage sociale status zijn grotendeels terug te voeren op armoede, schulden en werkloosheid. De gevolgen van structurele en grootschalige armoede zijn onacceptabel in een beschaafd land als Nederland en leiden uiteindelijk tot populisme en ontwrichting van de samenleving. De NIB is daarmee zowel nut als noodzaak, ook voor duurzaam kapitalisme.

9. Bouwen aan een sociale wijkinfrastructuur

Veel sociale verbanden van de vorige eeuw zijn verloren gegaan. Dat is niet altijd erg, want de oude sociale verbanden knelden soms. Tegelijkertijd lijkt het wel of we de sociale verbinding opnieuw moeten uitvinden. Onze woonomgeving is het gebied waar we elkaar altijd weer zullen tegenkomen. De wijk als nieuwe ‘zuil’ verbindt

steeds meer mensen.

Een sociale wijkinfrastructuur is het geheel aan informele en formele diensten, fysieke en digitale communicatievoorzieningen, ontmoetingsplekken, verbindingspersonen en netwerken in de directe leefomgeving. Een dergelijke infrastructuur faciliteert een vitale gemeenschap in buurt, dorp of wijk en draagt bij aan autonomie, gemeenschapszin, een gezonde en leefbare buurt en bedrijvigheid (wijk economie).

Alleen met een goede sociale infrastructuur, met een ontmoetingsplek als spin in het web, kan een wijk of buurt 'samenredzaam' worden. De decentralisatie van het sociale domein naar de gemeenten heeft deze een belangrijke partij gemaakt voor burgers van alle leeftijden, die allen aangesproken worden op hun talenten, ongeacht hun kwetsbaarheid.

Hierbij zijn goede basisvoorzieningen en een goed netwerk rond (kwetsbare) jongeren, gezinnen en ouderen steeds meer nodig, alleen al om ons sociaal domein duurzaam te organiseren.

In de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Participatiewet en de Jeugdwet is echter heel weinig vastgelegd over de gewenste kwaliteit. En dat terwijl in toenemende mate de lokale ondersteuning vanuit bijvoorbeeld de wijkteams bepalend is voor de druk op ons stelsel. De professionals in de wijkteams hanteren vaak een individuele aanpak.

Voor de preventieve werking van sociale samenhang, leefbaarheid en veiligheid in de wijk met algemene voorzieningen voor iedereen is echter nauwelijks aandacht.

Momenteel lijkt actief burgerschap vooral voor hoger opgeleiden of gelijkgestemden. Wij pleiten daarom voor een voor iedereen toegankelijk 'buurthuis nieuwe stijl'. Om de burgers in de wijk breder bij activiteiten te betrekken, is eerst een analyse van de wijksamenstelling nodig. Vervolgens wordt er gestalte gegeven aan onderlinge ontmoetingen, waarin de verschillende behoeften aan activiteiten en diensten naar voren komen. De kunst is om met een diversiteit aan activiteiten en dienstverlening iedere buurtbewoner van 0 tot 100 jaar naar het buurthuis te trekken, waardoor geplande én toevallige ontmoetingen

tussen buurtbewoners plaats kunnen vinden en het onderling vertrouwen groeit.

Als ontmoetingsplek in een sociale basisinfrastructuur is een buurthuis nieuwe stijl essentieel. Als algemene voorziening voor iedereen en vooral gedragen door burgers zelf. Een goed bezocht buurthuis met een binnen- en buitenruimte bundelt op slimme wijze meerdere functies, zoals sociaal-cultureel werk, onderwijs, educatie, bibliotheek, sport en bewegen, kunst en cultuur, (gezondheids-)zorg, gemeentelijk informatieloket en vergader- en ontmoetingsruimte op één locatie. Met een horecafunctie die het ontmoeten ondersteunt en geen doel op zich is.

In het buurthuis nieuwe stijl geldt dat eigenaarschap en verantwoordelijkheid hand in hand gaan. Naast professionals kunnen actieve bewoners verschillende rollen vervullen: van bestuurder tot gastheer, van activiteitenbegeleider tot klusser. Met het buurthuisbestuur als regisseur. En met gedeelde regie in het geval van een multifunctionele accommodatie met mede-gebruikers. En professionals die op de achtergrond fungeren.

Op zich kunnen locaties voor buurthuizen nieuwe stijl overal gevonden worden, zoals reeds bestaande buurthuizen, bibliotheken, kerken of lokale horecaetablisementen. Hierbij geldt echter 'vorm volgt functie': het type gebouw (bestaand of nieuw) en de beschikbare ruimten moeten passen bij de gekozen functies en activiteiten en gedragen worden door de buurtbewoners. De gemeente als beleidsregisseur (sociaal domein, cultuur, sport, gezondheidszorg, etc.) en als eigenaar van het maatschappelijk vastgoed, neemt actief deel aan dit proces. Zij moet het algemeen belang bewaken ter bevordering van inclusie en misbruik uit eigen belang tegengaan.

We stellen een gefaseerde (door)ontwikkeling op maat voor naar een buurthuis nieuwe stijl in iedere wijk, buurt en dorp van ons land.

10. Donut Dorpen bouwen

Kate Raworth schreef het spraakmakende boek 'Donut Economy',

waarin zij een nieuwe benadering op de gezonde samenleving combineert met de economie. Aan dit model zijn onder meer nieuwe dimensies, zoals gezondheid, wonen, inkomen, werk, gelijkheid en gezond voedsel, toegevoegd. Amsterdam heeft dit Donut-model ondertussen omarmd en als 'blauwdruk' over de stad gelegd om zo de balans tussen veerkracht, leefbaarheid en economie te bereiken.

Het idee legt een donut over de kleinst denkbare urbane vorm. Het zijn leefvormen, die samen met alle belanghebbenden ontworpen worden, waarbij de grootste rol wordt ingenomen door de (toekomstige) bewoners en het kleinbedrijf. De drijvende visie is gebaseerd op ideeën over gezonde, groene, zelflerende en zorgende gemeenschappen. De overheid heeft hierbij slechts de rol van faciliterend participant.

Dit principe is bijvoorbeeld in te zetten bij een levenslange handicap of andere beperking. Op het hoogtepunt van de vergrijzing zal circa 3% (0,6 miljoen) van de bevolking dementerend zijn (nu 1% = 0,2 miljoen). Op dit moment zijn er 75.000 dementerenden opgenomen in een verpleeghuis, straks driemaal zoveel. Door de decentralisatie van de zorg voor ouderen, chronisch zieken en gehandicapten zijn andere participatievormen nodig dan het inzetten van thuiszorg en vrijwilligers. Vooral als het mensen betreft met een levensbrede en levenslange handicap, want leven in een instelling maakt vaak diepongelukkig en zorgt voor onthechting van de samenleving.

Donut Dorpen beogen een systeeminnovatie gebaseerd op inzicht, dynamiek en duurzaamheid vanuit de behoeften van de doelgroep. Een Donut Dorp is een leefvorm, die gebaseerd is op de principes van organische groei, vraag-gestuurd en maatschappij-georiënteerd. Dit brengt balans in een verkokerde wereld, die mensen eerder vervreemd in plaats van verbindt. Donut Dorpen geven de totale mens zijn bestaansrecht, ook als hij (ernstig) gehandicapt is.

Laat het oude systeem los

Donut Dorpen zijn een nieuwe manifestatie en de eerste pilots die gepland zijn, kunnen een doorbraak forceren. Het gezamenlijk ont-

werpen van Donut Dorpen onder leiding van deskundigen, die de stakeholders faciliteren, is zo'n doorbraak.

Denk aan een Donut Dorp als een leefvorm in plaats van een woonvorm. Dit kan in de traditie van het moderne 'tiny' bouwen circulair zijn, waarbij onderwijs en stadslandbouw, werk en activiteiten onderdeel zijn van het dagelijks leven.

Een voorwaarde voor succesvolle Donut Dorpen is synergetisch leiderschap met een visie over hoe de donut te vertalen naar de directe leefomgeving van de mens. Waar intuïtie en ratio samengaan en het consentprincipe reguleert.

Teamtrekkers en teamleden

Jan Smelik, Elly Zeef, Margreeth Broens, Marc Dullaert, Anita Ekas, Dré Kampfraath, Wanda de Kanter, Marcel Kolder, Peter Slegers, Frans Vrijmoed

UITLEIDING

U hebt dit hoofdstuk bereikt nadat U zich door al het voorgaande heeft geworsteld of omdat U, zoals een ervaren lezer van thrillers betaamt, maar direct bij het einde begonnen bent.

U hebt bij het lezen hopelijk hier en daar een zekere inspiratie gevoeld en U hebt zich ongetwijfeld aan sommige tekstdelen geërgerd. Beide is prima. Onze ambitie is en was niet om panklare oplossingen voor te leggen, maar vooral om te inspireren en een dialoog op gang te brengen. Wij zien dit hele traject als een excursie door een oerwoud: wij weten redelijk goed waar we willen uitkomen, maar hebben geen flauw idee hoe we daar precies moeten komen. Bij elk obstakel moeten we onze koers en ons pad wijzigen, maar vooral niet opgeven.

Wel moeten we er voor zorgen, dat het team, waarmee we deze excursie ondernemen gemotiveerd is, de juiste uitrusting heeft en op elkaar kan bouwen. Dit boek heeft U hopelijk uiteindelijk genoeg geïnspireerd en overtuigd, dat er een weg door het oerwoud naar een nieuw bestuurlijk Nederland te vinden moet zijn. En daarmee dat U een lid van het team Nederland wilt zijn.

Om een waardevol en gewaardeerd lid van dit team te kunnen zijn, moet U:

- Geloven in de waarde ervan
- Initiatief durven nemen
- Samen willen werken
- Fouten durven maken
- Respect voor alle andere teamleden tonen
- Continu bij willen sturen en
- Vooruitgang kunnen vieren

Vooral moeten we het verleden en in het bijzonder het heden kunnen loslaten en verandering omarmen. Daarbij laten we onze fundamentele menselijke waarden niet los, integendeel: wij omarmen die opnieuw.

Weg met al die schotten, die we overal hebben opgericht, al die indeling in vakjes. Werken is leven. Het hele leven is een opleiding. Elk mens verdient respect, aandacht en waardering.

Leven doe je nooit alleen, maar met anderen en er is niets mooiers dan iets voor iemand anders te doen.

De Publieke Zaak

28 juni 2021

NB Heeft U een idee of initiatief? Vertel het ons via info@publiekezaak.nl.

Het is tijd om onszelf de vraag te stellen: hoe moeten wij de inrichting van onze maatschappij in de vorm van wetten, regels, structuren en organisaties fundamenteel aanpassen om de eisen en mogelijkheden van de 21ste eeuw ten volle te omarmen? Dit boek poogt daartoe een eerste aanzet te geven door middel van het beschrijven van de uitdagingen en het ter illustratie aanreiken van ideeën voor actie.

Dit boek kwam tot stand dankzij de onvoorwaardelijke medewerking van ruim 150 landgenoten – brainstormers, teamtrekkers en teamleden – met zeer diverse achtergronden:

Barbara van Amerongen, Karin Andeweg, Barbara Baarsma, Peter Backer, Ton Backx, Adijedj Bakas, Jan Peter Balkenende, Dieger ten Berge, Roel van de Bilt, Gijs van den Boomen, **Claire Boonstra**, **Arnoud Boot**, Sjoerd Bootsma, Caroline Bos, Samira Bouchibti, Jan Bransen, Henk Broeders, Margreeth Broens, Peter de Bruijn, Ellen van Bueren, Jan Louis Burggraaf, **Koos Burgman**, Kees Cools, **Jan Dekker**, Marjolein Demmers, Marc Dierkes, Lotte Dietz, José van Dijk, Menno van Dijk, Robert van Doesburg, Wiebe Draijer, Marijke Drog, Eric Drop, Pieter Duisenberg, Marc Dullaert, Onno Dwaars, Maarten van Eeghen, Piet Eichholtz, Jean Eigeman, Anita Ekas, **Mieke Elzenga**, David Evers, Vincent Everts, Jan Fasen, Simone Filippini, Peter Folstar, Olaf van der Gaag, **Teun Gautier**, Marc van Gelder, Adriaan Geuze, **Hans Groenhuijsen**, Charles Groenhuijsen, Peter Hagedoorn, Tim van der Hagen, Walter Hamers, Marcel de Heide, Frank Hermans, **Fenna Heyning**, Jutta Hinterleitner, Vincent Hoek, Femke Hofstee, Mikkel Hofstee, **Maurice de Hond**, **Bob Hoogenboom**, **Helma van der Hoorn**, Jan Jaap Hubeek, **Liesbeth Hulst**, Peter Hutten, Vincent Icke, **Wimar Jaeger**, Jan Kees de Jager, Nancy Kabalt, Dré Kampfraath, Geert Kampschoer, Wanda de Kanter, Hamit Karakus, Jean-Pierre Kempeneers, Geert Kloppenburg, Irene Koel, Marcel Kolder, Bart de Koning, **Ruud Koornstra**, Marc Koster, Lukas van der Kroft, Paul de Krom, Camiel Kuiper, Kyra Kuitert, Carien van der Laan, Cees de Laat, Henk van Latesteijn, Peter van Leeuwen, Karin Leferink, **Yung Lie**, Marika van Lier Lels, Derk Loorbach, Eric Louwman, Willem Christiaan van Manen, Henriëtte Mansell, Rob Martens, Yuri Matteman, Marjan Minnesma, Caspar Mol, **Maria Molenaar**, Frans Nauta, Annemieke Nijhof, Guido van Nispen, **Bart Noort**, **Joan Nunneley**, Ingrid Paalman - Dijkenga, Walther Ploos van Amstel, Boudewijn Poelmann, Anne Marit Popma, Johan Pouwelse, **Jan Prins**, Jurriaan Pröpper, Maartje van Putten, Rudy Rabbinge, Thomas Reindersma, Elly Rijnierse, Jeroen de Ridder, **Wim de Ridder**, Jan Riemens, Eva Rovers, Jacco Saaman, Eduard van Schaepman, Margriet Schneider, John Scholz, Loek Schönbeck, Marc Schuilenburg, Hylke Sieders, Peter Slegers, Kees Smaling, **Jan Smelik**, Eric Smulders, **Marc Spronk**, Jan Karel van der Staay, Harry Starren, Monique Steijns, Roland Steinmetz, Menno Stijl, **Marleen Stikker**, Marja van Strien, Vinod Subramaniam, **Farid Tabarki**, Wim Tilburgs, Joke Tillemans, Toine Timmermans, Bruno Verdham, Louise Vet, Jasper Visser, Sven Visser, **Casper de Vries**, Frans Vrijmoed, Sander van der Waal, Peter Walgemoed, Frans Weerkamp, Bernard Welten, Jaap Wertheim, **Michiel Westermann**, Herman Wijffels, Chantal van der Wijst, Pieter Winsemius, Brenno de Winter, Peter de Wit, Guido van Woerkom, **Elly Zeef**, Anne de Zeeuw, Franca Zegers, Stavros Zouridis

De Publieke Zaak

De Publieke Zaak wil als maatschappelijke innovator werken aan een meer menselijk, vitale, effectieve en open samenleving door alle maatschappelijke spelers te inspireren en te stimuleren hier een vernieuwende bijdrage aan te geven, welke past bij de mogelijkheden en behoeften van vandaag.



Create the future

