



BELGIË ONTSLOTEN

Neerslag van de Brain Trust gesprekken met
meer dan tweehonderd ervaringsdeskundigen
en experts van het systeem-België

Inhoud

INLEIDING	3
EEN COLLECTIEVE BELEIDSREFLECTIE	4
WAT ONTHOUDEN WE UIT DE OEFENING?	5
WAAR EINDIGEN WE MEE?	7
WAT TE DOEN MET DIT ALLES?	7
1. WAT HOUDT ONS TEGEN?	9
1.1 DUURZAME TRANSITIE	10
1.2 INNOVATIE	11
1.3 ONDERWIJS & LEVENSLANG LEREN	12
1.4 INCLUSIE	13
1.5 GEZONDHEIDSZORG	14
1.6 GOVERNANCE & DEMOCRATIE	14
2. HOE HET LAND KAN KANTELEN	16
2.1 DUURZAME TRANSITIE	17
2.2 INNOVATIE	19
2.3 ONDERWIJS & LEVENSLANG LEREN	21
2.4 INCLUSIE	23
2.5 GEZONDHEIDSZORG	24
2.6 DEMOCRATIE & PUBLIEK DEBAT	26
3. EEN ANDERE GOVERNANCE	30
3.1 EEN PERSPECTIEF VAN PRIORITEITEN	30
3.2 EEN SYSTEEM VAN HEFBOMEN	32
3.3 EEN ANDERE MANIER VAN WERKEN	32
3.4 DE RUIMTE OM TE KANTELEN	34
3.5 HET DEMONSTRATIE-EFFECT VAN TESTS	35
3.6 EEN GEDEELD ELAN	36
BIJLAGE – INDICATOREN VOOR EEN WEG NAAR 2030	37

INLEIDING

Karel Volckaert
Joël Van Cauter

België is een van de rijkste, meest comfortabele en veiligste landen ter wereld. Toch verslechtert de situatie in veel opzichten, of het nu gaat om individuele levens of collectieve dynamiek.

België kampt met een hardnekkige trend van relatief verval ten aanzien van Europese referentielanden, op het vlak van economische groei en welvaartscreatie, interne regionale verschillen, werkgelegenheid, inclusie van immigranten, welzijn en **langdurige ziekten**, publieke investeringen, **performantie van overheden**, enzovoort.

Als individuen zijn we ons er steeds meer van bewust dat niet iedereen in staat is om in zijn of haar basisbehoeften te voorzien: **deel uitmaken van een gezin** of gemeenschap, kwalitatieve voeding en **huisvesting, gezond zijn** en kunnen rekenen op zorg wanneer dat nodig is, levenslang mogen **leren**...

Collectief kijken we aan tegen minstens drie uitdagingen. De eerste is ecologisch: de Belg verbruikt **vier keer meer natuurlijke hulpbronnen** dan hij of zij produceert.

De tweede is economisch: ons vermogen om welvaart te creëren – inclusief de **productiviteit** – groeit veel langzamer dan nodig is, al was het maar om de **vergrijzingskosten** en de transitie naar een duurzamere samenleving op te vangen.

De derde kwestie is politiek: het **vertrouwen** in het soortelijk gewicht van volksvertegenwoordigers verdamppt, de polarisatie neemt toe en brengt de goede werking van de **democratie** in gevaar.

Laten we daar nog een vierde uitdaging aan toevoegen: net als de sociale vrede binnen onze grenzen staan vrede en samenwerking op internationaal niveau onder druk.

Deze gevaren komen voort uit fundamentele sociaaldemografische technologische en geopolitieke trends die we soms hadden kunnen voorspellen, maar waar we vaak weinig greep op hebben. Ze zijn echter ook het resultaat van onze politieke onvermogen. In de loop der jaren is onze capaciteit om te anticiperen op of te reageren op problemen en uitdagingen afgenomen, tot het punt waarop beleid geen significante impact meer lijkt te hebben. Zo slagen we er bijvoorbeeld niet in om ondanks het steeds toenemende **overheidsbeslag en -tekort** armoede, langdurige ziekte, mobiliteitsvraagstukken... substantieel terug te dringen. De daadkracht van onze overheid neemt af.

Deze stand van zaken, samen met andere indicatoren, nemen we op in een dashboard voor 2030. Samen onderstrepen ze de ernst van de situatie en de noodzaak om te ageren. In feite is het eenvoudig: met toenemende uitdagingen en een afnemend handelingsvermogen stevenen we af op de muur.

Tenzij...



EEN COLLECTIEVE BELEIDSREFLECTIE

Geconfronteerd met deze vaststelling organiseerde beleidsdenktank Itinera een collectieve reflectie over wat we 'het systeem België' zouden kunnen noemen: het weefsel en de lagen van beleidsparticipatie, -beslissing en -uitvoering. De fundamentele overtuiging achter de aanpak was tweeledig: enerzijds hebben we samen het potentieel om België beter te maken; aan de andere kant lijken we daar op dit moment als land en als regio's niet toe in staat. De centrale vraag is dus: wat houdt ons tegen, en hoe kunnen we de toestand deblokken?

Tussen oktober 2022 en maart 2024 namen zo'n 230 mensen deel aan deze oefening. Een harde kern van zo'n vijftig mensen kwam meerdere keren bij elkaar. Anderen werden bijeengebracht rond een specifiek thema, en weer anderen werden individueel geraadpleegd. In totaal drieëntwintig sessies en tientallen opvolggesprekken. De deelnemers waren allen maatschappelijk geëngageerde vrouwen en mannen – weliswaar in een verhouding 3 tegen 7 – die uiteenlopende verantwoordelijkheden opnemen in de samenleving en de economie: ziekenhuisdirecteuren en hulpverleners in de gevangenis, oprichters van start-ups of CEO's van mature bedrijven, verantwoordelijken van vzw's rond geletterdheid of OCMW's, journalisten en onderwijsexperten, onderzoekers en bankiers. Stuk voor stuk werden ze gekozen op basis van hun diepgaande ervaring en kennis van het systeem. De samenstelling was statistisch niet representatief voor de samenleving. Maar we hebben de grootste aandacht besteed aan een diversiteit aan achtergronden, geslachten, leeftijden, sectoren, geografische afkomst, sociale en politieke gevoeligheden. Zo mikten we op een evenwicht tussen ondernemers, onderzoekers en beleidsexperten, en actoren uit de burgersamenleving en de media.

Op basis van al deze debatten en ontmoetingen hebben wij dit document opgesteld. Zowel qua aanpak als qua resultaat wijkt het Brain Trust initiatief af van hoe Itinera doorgaans te werk gaat. Als beleidsdenktank werken we meestal analytisch: we verkennen de wetenschappelijke literatuur over een onderwerp, verwerken de expertise van stakeholders, vergelijken met de specifieke situatie in ons land, maken een kritische analyse en doen rationeel onderbouwde beleidsaanbevelingen. Deze keer wilden we vertrekken vanuit de persoonlijke ervaring en kennis van de actoren. We wilden de vinger aan de pols houden van de samenleving als geheel en vervolgens, door middel van een poging om te synthetiseren, een gedeelde visie en redelijke acties af te leiden.

Dit verslag zou uiteraard niet bestaan zonder de bijdragen van iedereen, die wij hartelijk danken. We hebben gepoogd zo trouw mogelijk te blijven aan de oorspronkelijke bijdragen, ze hier en daar nauwgezet te citeren. Maar de tekst bindt de deelnemers vanzelfsprekend niet.

Voor we er dieper op ingaan, kunnen drie vragen worden gesteld: wat onthouden we uit de oefening? Waar eindigen we mee? Wat te doen met dit alles?...

WAT ONTHOUDEN WE UIT DE OEFENING?

GEDEELD ELAN ONDANKS ONTGOOCHELING

Het eerste element dat ons in de loop van de weken en maanden van dit onderzoek geleidelijk opviel, was de gemeenschappelijke toon. Veel van de deelnemers straalden een mix van contrasterende emoties uit. Aan de ene kant is er een gevoel van wrevel, soms zelfs woede, over de verspilling, de blokkades, de absurditeiten van "ons systeem". Aan de andere kant een gevoel van vertrouwen, optimisme, toewijding en bruisende creativiteit, een bereidheid om ondanks alles te proberen. Kortom: gedeeld elan ondanks ontgoocheling.

DE NOODZAAK VAN EEN COHERENTE VERANDERING

Een tweede, even opmerkelijk element was de consistentie van de getuigenissen. Het maakt niet uit uit w(elke) branche de deelnemers kwamen, ongeacht hun ervaring, ze zeiden allen hetzelfde: het probleem is systemisch en vereist een systemische reactie. De meesten van hen hebben inderdaad getuigd van de deugdzame en vicieuze cirkels die ze tegenkomen, van de successen wanneer we de energieën op elkaar kunnen afstemmen, alsook van de maatschappelijke "comorbiditeiten" die aan bepaalde buurten en sectoren knagen. Ze legden uit hoe de moeilijkheden die ze in hun praktijk tegenkomen vaak terug te voeren zijn tot de verkoking in onze samenleving. De gesprekspartners, de middelen, de regels zijn verdeeld en niet zelden tegenstrijdig. Maar effectieve actie vereist samenhang, bundeling in plaats van verstrooiing.

Je kan de diagnoses helder zien op drie niveaus. Op macroniveau, voor de samenleving als geheel, ontbreekt een gemeenschappelijke beleidsstrategie, en een governance voor het systeem zelf. Daartoe is een gedeelde visie, een globaal plan en de capaciteit om te evalueren noodzakelijk. Op mesoniveau, hoe sectoren en domeinen georganiseerd worden, heerst vooral competitie. Deelnemers zien belanghebbenden een deel van de publieke middelen naar zich toetrekken, en het gaat er niet altijd rigoureuus of transparant aan toe. Het antwoord moet zowel gezonde concurrentie als, zoveel mogelijk, coördinatie zijn, met de focus op doeleinden in plaats van posities of middelen. Ten slotte zijn veel individuen en organisaties op microniveau verstrikt in steriele of zelfs contraproductieve regelgeving. Daar is het belangrijk om de werking op het terrein te vereenvoudigen en actoren ruimte te geven.

ER IS RUIMTE

De bijeenkomsten maakten ook duidelijk wat de cijfers van de overheidsuitgaven ons vertellen: er is ruimte om beleid te voeren. Of het nu gaat om geld, mensen, structuren of tastbare activa, er zijn middelen. Maar de inzet van de beschikbare middelen is niet noodzakelijkerwijs de meest adequate, en ze zijn niet altijd toegankelijk voor degenen die ze het meest nodig hebben.

Maar we beschikken over manoeuvreerruimte: door middel van efficiëntiewinsten, door het elimineren van onnodige of zelfs contraproductieve uitgaven, en vooral door het herverdelen van middelen waarvan het suboptimaal gebruik een opportuniteitskost inhoudt. Bevestigen van de noodzaak en de doelstelling om over een periode van 5 jaar 50 miljard euro beter in te zetten, zou een katalyserend effect kunnen hebben.

ER ZIJN HEFBOMEN

Tijdens de sessies en gesprekken brachten de deelnemers een groot aantal voorbeelden aan die bewijzen dat de manoeuvreerruimte kan worden gemobiliseerd, dat effectieve actie mogelijk is. Er zijn heel wat interventies geïdentificeerd die de situatie zouden verbeteren, zelfs doen kantelen. Sommige daarvan zijn hierin opgenomen. De selectie werd gemaakt aan de hand van de symptomatische aard van de voorstellen, niet anekdotisch. Wat we behielden en samenbrachten is indicatief voor de algemene geest van de Brain Trust. Het completere basismateriaal maken we beschikbaar op <https://www.itinera.team/nl/themas/braintrust>.

MAAR NIEUWE GOVERNANCE IS NODIG

Maar de Brain Trust maakte ook duidelijk dat specifieke beleidsmaatregelen niet voldoende zullen zijn om het land als geheel te doen kantelen. Het ingrijpen in een vraagstuk zonder de oorzaken stroomopwaarts en de randeffecten te beïnvloeden, zal weinig effect hebben. De ziekenhuizen herfinancieren zonder het gedrag van de burgers en de sociale determinanten van gezondheid in rekening te brengen, zal de vermijdbare sterfte niet significant verminderen of het [gezonde leven](#) verlengen.

Het is cruciaal dat de manier waarop we plannen en handelen mee transformeren. Meer van hetzelfde zal niets veranderen. Twee leidraden zijn het centraal stellen van collectieve impact - en de evaluatie ervan - en coöperatie in plaats van de permanente oorlog van allen tegen allen om het behoud van een beetje macht.

VAN PACIFICATIE NAAR PARTICIPATIE

Ten slotte moeten we opnieuw de participatie injecteren in de "kratocratie" die ons land is geworden: een regime waar de macht toebehoort aan ... *the powers that be*. Politiek is een te serieuze zaak om over te laten aan enkel de beleidsmakers, en de belanghebbenden die in eerste instantie hun eigenbelang voor ogen hebben.

De kwaliteit van de uitwisselingen in de Brain Trust, hun precisie, breedte en diepte bewijzen dat er een enorm onaangeboord reservoir van burgerschap bestaat. Een deel van de burgers is bereid om bij te dragen aan het beleid. Ongetwijfeld niet in de huidige constellatie maar dan wel op een nieuwe manier. We vonden het opmerkelijk dat deze sleutel van participatie de ondubbelzinnige conclusie was tijdens de slotsessie van het project.

Als democratie gebaseerd is op publiek debat en de vertaling van de uitkomst van dit debat in collectieve beslissingen, is de eerste noodzakelijke stap de verdichting van het debat: we hebben meer inbreng van "de basis" nodig. De tweede zal dan zijn om deze inbreng op de juiste manier in de georganiseerde democratie in te passen.

WAAR EINDIGEN WE MEE?

Het resultaat is een UPO: een ongeïdentificeerd politiek object.

Het is geen regeerakkoord, geen doctrine, geen reeks aanbevelingen zoals Itinera die gewoonlijk levert, geen boodschappenlijstje zoals dat in de aanloop naar verkiezingen te vinden is. Het is geen uitputtend overzicht van de maatschappelijke vraagstukken. Een aantal cruciale kwesties, zoals koopkracht, arbeidsmarkt, belastingen, pensioenen, landbouw, immigratie, drugscriminaliteit, corruptie en het verband met de Europese of internationale omgeving zijn aan bod gekomen, maar hebben we hier niet hernomen.

Het is in de eerste plaats een collectieve getuigenis. We hebben geluisterd naar degenen die misschien niet de luidste, meest gehoorde stemmen zijn, maar die weten en begrijpen wat er gaande is diep in 'het systeem-België'.

Het is ook een discussiestuk. Wanneer we al het verzamelde materiaal bezien, kunnen we elementen vinden om even wat afstand te nemen, om te begrijpen, om aanwijzingen, concrete mechanismen en de betekenis van sommige van onze uitdagingen te herevalueren.

Na deze inleiding, dat enkele cijfers schetst die de urgentie van handelen moeten onderstrepen, is de tekst opgedeeld in twee delen. In de hoofdstukken 1 en 2 wordt verslag gedaan van de specifieke zwaktes en sterktes, bedreigingen en kansen, van specifieke voorstellen of acties uit het veld. Het is een waarheidsgetrouw verslag van de vele groeps- en individuele gesprekken.

In hoofdstuk 3 werpen we een transversale en meta-blik op de diversiteit van de bijdragen. Het is niet alleen een kwestie van de klerk te zijn voor een reeks uitspraken. Het was ook belangrijk om op een getrouwe manier weer te geven wat uit het geheel naar voor kwam. Meer in het bijzonder hebben we er twee aspecten uit gelicht: een horizon van prioriteiten en elementen van een methode.

Daarom is deze synthese ook een voorstel voor actie op middellange termijn, laten we zeggen 2030.

WAT TE DOEN MET DIT ALLES?

Zoals altijd zal het resultaat van deze collectieve inspanning zijn wat we ervan maken: we kunnen de publicatie gebruiken om een stoel overeind te houden of om tabula rasa te maken. Tussen de twee zien we drie mogelijke uitbreidingen...

De eerste is om het politieke debat in de komende maanden en jaren te voeden en te voeren. De observaties, voorstellen en reflecties hebben een houdbaarheidsdatum die verder reikt dan de volgende legislatuur. Iedereen zal er dus gebruik van kunnen maken om een bijdrage in het publieke debat voor te bereiden, om uitwisselingen te voeden voorafgaand aan een parlementair debat of de vorming van een regering.

De tweede is om het werk voort te zetten. We zijn methodisch en precies geweest in de collectieve dynamiek van de Brain Trust, bijvoorbeeld door de gedachtenwisselingen systematisch voor te bereiden en bij te houden. Het resultaat is echter nooit finaal. Bepaalde onderwerpen kunnen elders worden opgepakt en soms op een meer analytische manier benaderd, zonder dat het primaire materiaal van de deelnemers verloren gaat.

De derde is het voeden van een burgerdynamiek. Naast de mensen die betrokken waren bij de Brain Trust, zijn er duizenden landgenoten die staan te popelen om bij te dragen. Dat blijkt uit het aantal symposia en de talrijke memoranda in de aanloop naar de verkiezingen van juni 2024. Twee opdrachten lijken ons belangrijk: verbanden leggen tussen deze dynamieken en ze in te schrijven in een consistent beleid op de langere termijn.

Itinera neemt zich voor uit het verzamelde materiaal en de waargenomen emotie lessen te concluderen voor elke toekomstige beleidsreflectie in ons land.

Om te besluiten, hernemen we de initiële vraag van de Brain Trust: hoe België ontsluiten? We hoopten, dankzij de expertise en de ervaringen van de actoren op het terrein niet zozeer wonderrecepten te vinden, maar op zijn minst sleutels die het land ontgrendelen. En inderdaad, we hebben systemische hefboomen geïdentificeerd.

Naarmate de maanden verstreken werd het duidelijk dat eerder dan het land te deblokken, in het bijzonder het potentieel van België moet worden ontsloten: de starheid die geleidelijk is gegroeid, de sclerose, zelfs de necrose, moet worden doorbroken. De urgentie is groot om België in staat te stellen de gedeelde daadkracht te herwinnen die nodig is voor collectieve vooruitgang. Anders gaan we tegen de muur.

1. WAT HOUDT ONS TEGEN?

Aan goede ideeën om ons land beter te doen werken is er geen gebrek. België bruist van de mensen met het talent en het engagement om meer welvaart en welzijn mogelijk te maken voor haar burgers. Maar **waarom geraken al die goede ideeën dan maar niet gerealiseerd?**

Hoewel de deelnemers aan de Brain Trust afkomstig waren uit uiteenlopende sectoren en een breed scala aan functies en verantwoordelijkheden bekleedden, liepen hun getuigenissen en analyses opmerkelijk gelijk. De gesprekken maakten pijnlijk duidelijk wat velen onder ons al langer ervaren: tweehonderd jaar 'pacificatiedemocratie' heeft alle mogelijke maatschappelijke breuklijnen dichtgeplamuurd door de macht - en het geld - uit te smeren en te delegeren over een onontwarbaar kluwen van overlegorganen, cenakels en **corporatistische instellingen die de bewegingsvrijheid in dit land doen verstarren**. Die gevestigde belangen lijken liever vast te houden aan de status quo en hopen dat het finale vastlopen van het systeem-België hun tijd nog zal duren.

In elk van de besproken domeinen was de overkoepelende of 'macro'diagnose dezelfde: de aansturing van het systeem, van het kernkabinet tot diep in het georganiseerde middenveld, is gefragmenteerd in silo's, zonder heldere strategische samenhang en met het oog op het vrijwaren van particuliere belangen. Of het nu gaat om ecologie, innovatie, onderwijs, inclusie of gezondheid, de bestaande systemen worden gehinderd door gepolitiseerde beslissingen in doorgaans ondoorzichtige structuren die het moeilijk maken om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken. Symptomen daarvan zijn administratieve complexiteit, politieke patstellingen, weerstand tegen verandering en het doelbewust uitblijven van objectieve evaluatie. Samen ondermijnen zij de daadkracht van eender welk beleid, waardoor de uitdagingen voor België nog groter worden.

Op het 'meso'niveau, in de manier waarop de domeinen gestructureerd zijn, overheerst competitie. Geen gezonde concurrentie die iedereen ertoe aanzet het beste van zichzelf te geven en zo tegelijk zichzelf en het geheel te verbeteren; het beeld is eerder dat van een permanent steekspel met als doel zelf zo goed mogelijk in het zadel te blijven en het maximum te puren voor je achterban uit de melkkoe van publieke middelen. Actoren samenbrengen rond gemeenschappelijke doelstellingen is dan moeilijk. Bij gebrek aan een gedeeld narratief en een omvattende routekaart voor de duurzame transitie bijvoorbeeld maken lobbygroepen voor deze of gene technologie dankbaar gebruik van de onduidelijke strategie om hun "oplossing" te pushen ten nadele van zo goed als alle andere. Samenlevingsopbouw lijdt onder de versnippering van middelen en de ontoereikende evaluatie en opschaling van initiatieven, terwijl in de gezondheidszorg de concurrentie tussen zorgverstrekkers een geïntegreerde aanpak met aandacht voor de collectieve volksgezondheid en de gezondheidspromotie in de weg staat.

Op 'micro'niveau voelen de individuen op het terrein zich eerder pionnen in een vaak stuurloze openbare-dienstverlening in plaats van de collectieve impact te kunnen nastreven die ze als hun missie zien. Administratieve overlast en de mismatch van het systeem van silo's met de nood aan mensgerichte, domeinoverschrijdende interventies voeden een gevoel van machteloosheid, een gebrek aan autonomie en aan erkenning.

Deze algemene bevindingen zal je herkennen in de verschillende domeinen waaraan we bijzondere aandacht hebben besteed in de Brain Trust.

1.1 DUURZAME TRANSITIE

Ondanks – of net wegens – het grote aanbod aan nationale, regionale of lokale energie- en klimaatplannen en evenzovele technologische routekaarten als er belanghebbenden zijn, zien de deelnemers van de Brain Trust als een van de belangrijkste remmende factoren voor de transitie richting een duurzamer België **het gebrek aan eengemaakte visie en een manier van aansturen die daarbij aansluit**. Hetzelfde geldt voor het Nationaal Plan voor Herstel en Veerkracht – het Relanceplan – waar ongeveer alle buzzwords wel in kunnen worden afgevinkt maar waar de politieke kleur van de 159 voorstellen op het eerste gezicht “vooral de zetelverdeling volgens de methode-D'Hondt weerspiegelt”, aldus een insider.

Wie moet deze transformatie in goede banen leiden? Overheden, onderzoekers, ondernemers of nog andere organisaties? En hoe verzekeren we een doeltreffende coördinatie tussen alle betrokken actoren in het complexe België? Is zo'n strategie überhaupt mogelijk en haalbaar in het complexe België, of moeten we daarentegen drastisch inzetten op het versnellen van duurzaamheidsinvesteringen die sowieso noodzakelijk zullen zijn?

Die coördinatieproblemen gaan naar de kern van het duurzaamheidsdebat: de Brain Trust-discussies maakten duidelijk dat de vaak steriele manier waarop dat maatschappelijk debat gevoerd wordt vooral vastloopt op de hardnekkige verdediging van de eigen (deel)oplossing terwijl het essentieel is om **het democratische debat te voeren rond de trade-offs**, de afwegingen die moeten worden gemaakt tussen die interventies en hun impact op systeemniveau. Een deelnemer omschreef het als het belang om de bekabeling achter het dashboard te belichten: wat zijn de maatschappelijke repercussies van de keuze voor een specifieke energiemix? Hoe verhouden de zogenoemde planetaire grenzen zich tot elkaar en tot bredere **socio-economische doelstellingen**: als we van het terugdringen van **broeikasgasemissies** het hoofdoel maken, wat betekent dat dan voor welvaart en welzijn maar evenzeer voor biodiversiteit?

Het is zonder meer duidelijk dat de klimaat- en energietransitie – maar ook de digitale transitie, of de strijd om grondstoffen en water – **enorme (publieke) investeringen in infrastructuur en een transformatie van het bestaande industriële weefsel** met zich mee zal brengen. **McKinsey** schatte verleden jaar dat om België net-zero te maken ons land jaarlijks gemiddeld 16 miljard euro zou moeten investeren bovenop *business as usual*, waarvan pakweg de helft naar de ingrijpende energetische renovatie van onze huizen moet gaan. Dat gemiddelde verhuult overigens dat het leeuwendeel van de inspanning eerder vroeg dan laat dient te gebeuren. De onzekerheid (en onrust) die daarmee gepaard gaat, doet niet alleen de opportuniteiten toenemen maar evenzeer het risico op mislukkingen in de transitie, waardoor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen in gevaar komt.



De Brain Trust hecht veel belang aan een dimensie van de duurzame transitie die in het beleid te weinig centraal staat: de houding en het gedrag van de burger-consument. Een eengemaakte strategie vereist ook een narratief voor de transitie dat voor de burgers tastbaar maakt wat een duurzamere samenleving voor hen kan inhouden en aangeeft hoe een beleid op 'meso'niveau - denk: energetische renovatie op wijkniveau - hen ontzorgt van de last en de verantwoordelijkheid van de keuzes die zich opdringen.

Haalbaarheid en betaalbaarheid van duurzaamheid vormen een reële uitdaging voor gezinnen en ondernemingen. De vraag wie beslist over de soms ingrijpende *trade-offs* blijft onbeantwoord. Tegenstrijdige signalen in de prikkels die ons gedrag duurzamer moeten maken, zoals de prijs van vlieguren, gezond voedsel of verwarming, werken verwarring, polarisatie en angst in de hand. Utopische visies met abstracte percentages zijn noch overtuigend noch effectief. Mensen geven om woonkwaliteit, niet om EPC-labels.

“Als er iets immers de transitie kan doen ontsporen, zullen het misschien eerder psychologische en sociologische barrières zijn dan de technologische vraagstukken.” Weerstand tegen versnellende transformatie, vaak verergerd door een betuttelende benadering die te weinig rekening houdt met de noden en beperkingen voor gezinnen en burgers, is een niet te onderschatten obstakel. Afwegingen en opties dienen duidelijk te worden uiteengezet door deskundigen, openlijk besproken in het publieke debat en uiteindelijk beslist door onze gekozen beleidsmakers. Om de burgers bereid te vinden mee te stappen in het transitieverhaal, moeten ze het wel op hun eigen manier kunnen vatten en de wenselijkheid en haalbaarheid ervan ervaren in hun dagelijks doen en laten, met de nodige maatregelen om de “verliezers” te ondersteunen.

1.2 INNOVATIE

Met meer dan 3,4% van het bbp dat aan onderzoek en ontwikkeling wordt besteed, is België een van de wereldleiders. Die middelen zijn grotendeels verdeeld over ondernemingen, waarvan met name een beperkt aantal bijzonder O&O-intensieve multinationals, en kennisinstellingen die bij de overheid aanleunen. De staat ondersteunt hun innovatie door middel van een wildgroei aan subsidieprogramma's versnipperd over de verschillende overheden van ons land. Toch staan we in de **WIPO-rangschikking** van innovatieve landen slechts op de 23e plaats, ver achter onze buurlanden en Scandinavië. De redenen voor die ondermaatse prestatie variëren volgens de WIPO van een gebrek aan investeringen in infrastructuur tot een tekort aan beschikbaar talent, en de moeilijkheid om innovatie van de avant-garde te laten doorsijpelen tot diep in het economische weefsel.

De deelnemers in de Brain Trust merkten op dat de weinig gefocuste aanpak waarop innovatiesteun vandaag wordt verstrekt, toelaat dat een “industrie” van instellingen en subsidiekanalen in stand wordt gehouden waar incrementele verbeteringen even zwaar wegen als baanbrekende innovaties. Daardoor blijft het **maatschappelijk rendement** op die O&O-uitgaven te laag. **“We moeten streven naar 10 keer beter, niet naar 10% meer,”** zo omschreef een topacademica het. Zulks vereist een grondig herdenken van de criteria voor het gunnen en evalueren van steun voor onderzoek en ontwikkeling, die nu vaak kwantitatief zijn (zoals het aantal doctoraten of octrooien), en uitnodigen tot eigen “optimalisatie” ten nadele van samenwerking en kennisdeling.

Ook hier is het beeld dat achterblijft uit de gesprekken er één van competitie, eerder dan samenwerking, alsof innovatie een zero-sum game zou zijn. Het gevolg op het terrein laat zich raden: administratieve complexiteit die

zowel onderzoek als ondernemerschap belemmert; lopende uitgaven dekken overweegt op risicovolle investeringen in doorbraken. De klinkende successen en het onmiskenbare engagement van onderzoekers in België kunnen niet altijd verhullen dat ons land in de grond eerder risicoafkerig is en de veiligheid van de status quo verkiest boven de soms ontwrichtende kracht van innovatie.

Daardoor blijft het potentieel van het ecosysteem tussen ondernemerschap, intellectuele eigendom en (privaat en publiek) kapitaal onderbenut: informatie en innovatie stromen niet voldoende snel door, kennisinstellingen concurreren onderling én met de private sector... **Goed functionerende ecosystemen hebben baat bij een duidelijke rolverdeling, een transparante vorm van mededinging en relaties gebaseerd op kennis en vertrouwen in plaats van controle.**

De veronderstelling dat uitgaven voor O&O *uit zichzelf* tot welvaart leiden, voldoet al langer niet meer. De onderzoeksvragen beperken zich ook al lang niet meer tot het volbrengen van louter technologische missies of moonshots. O&O rendeert pas echt als alle betrokken actoren hun specifieke verantwoordelijkheid opnemen in een gecoördineerde aanpak van de maatschappijbrede transitie van vandaag en morgen. Prioriteit in dit zogenoemde transformatiegericht innovatiebeleid moet de kwaliteitsvolle maatschappelijk toegevoegde waarde zijn van innovatie-inspanningen, met aandacht voor eventuele negatieve externaliteiten en voor exnovatie van wat niet duurzaam is. Een dergelijk innovatie- en industrieel beleid vereist ook een transformatie van de governance van het ecosysteem, en van het publieke bestuur in het bijzonder.

1.3 ONDERWIJS & LEVENSLANG LEREN

Het publieke en politieke debat rond het onderwijs verengt zich doorgaans tot de kwantitatieve resultaten van individuele leerlingen, met de PISA-scores als uithangbord. De deelnemers discussieerden over een aantal daarmee samenhangende dilemma's, die we hier enigszins karikaturaal herhalen: dient het onderwijs om "goedgevormde" eenheden af te leveren aan de fabriekspoort, of voor een brede persoonlijke en collectieve ontwikkeling die de deelname aan de samenleving ondersteunt? Is de focus dan kennisoverdracht en attitudevorming, of eerder "21ste-eeuwse" vaardigheden? En is de ideale klas daarbij een afspiegeling van die diverse samenleving, of moeten we "gelijkvormige" leerlingen samen zetten?

Er was geen discussie over het feit dat kinderen die tegen pakweg hun tiende jaar de basiscompetenties rekenen, schrijven en lezen – en het plezier van lezen – niet onder de knie hebben, het moeilijk hebben om eender welke competentie te ontwikkelen. De meeste deelnemers gaven daarbij ook de voorkeur aan directe instructie maar wie daaruit afleidt dat het onderwijs gestructureerd dient te worden als een één-op-één-transactie tussen leerkracht en leerling, negeert die andere, eerder collectieve dimensies van kwalitatief onderwijs: de professionaliteit van het beroep van leerkracht die veel verder gaat dan de puur technische uitvoering, het curriculum dat de samenleving legitiem vindt, en met name de organisatie van het leven op school. Die aspecten zijn cruciaal in zoverre ze de collectieve leeromgeving vormgeven waarin iedere leerling – de high achievers én zij die dreigen af te haken – een plaats heeft.

Op het mesoniveau lijdt ons onderwijs aan versnippering van de middelen en de mensen: **een duplicering en een segregatie die tot op grote hoogte terug te voeren zijn op de "vrijheid van oprichting, richting en inrichting" zoals een deelnemer het omschreef.** De drijvende kracht daarvan is (steeds) minder de ideologische verzuiling van de onderwijskoepels maar de opkomende macht van steeds grotere schoolbesturen. Het onderwijs en het levenslang leren riskeren zich te reduceren tot een economische sector waarin teaching-to-the-test primeert en steeds

meer ook tot een “wingewest” waar vaak buitenlandse softwareleveranciers het curriculum herschrijven en zo de autonomie van leerkrachten en directies ondergraven om een eigen didactisch en HR-beleid te voeren.

Dat maakt dat zo mogelijk het meest dwingende symptoom en probleem, van op het systeemniveau tot dat van de leerkracht zelf, het nijpende lerarentekort is. Hoe kan het anders dat we in België zowat de laagste verhouding leerlingen/leerkracht hebben in het secundair onderwijs van de hele OESO (9:1) maar toch te weinig leraars voor de klas zien? HR-factoren zoals het absentisme of de detachering en verlofstelsels, met name aan het einde van de loopbaan, spelen zeker een rol maar als we de cijfers mogen geloven een kleinere rol dan je zou denken. Niet alleen de instroom maar belangrijker nog de retentie van beginnende leerkrachten is op het microniveau één van de grootste uitdagingen.

Uit de gesprekken komt daarmee een collectieve kijk op het onderwijssysteem naar voor die tegengewicht moet bieden tegen de te geïndividualiseerde, gejuridiseerde relatie met leerlingen en hun ouders, de versnippering van de onderwijsmiddelen, en het gebrek aan maatschappelijke waardering voor het beroep. Het engagement van de ouders is daarbij doorslaggevend. Opdracht is om het menselijke kapitaal, grondstof bij uitstek van ons land, zo goed mogelijk te ontwikkelen en te helpen “opbrengen.” Om de overgang te maken naar het volgende hoofdstuk: levenslang leren dat dat gezamenlijke menselijke kapitaal in stand houdt en verder versterkt, blijft een zorgkind in ons land.

1.4 INCLUSIE

“Als de Belgische vrouwen en mannen onze meest kostbare grondstof uitmaken, dan gaan we daar wel erg onzorgvuldig mee om.” Dat zo weinig mensen participeren aan de samenleving en de economie, zelfs afhaken, vertelt iets over de maatschappij die we creëerden, aldus de deelnemers. Zo kennen we in België een [werkgelegenheidsgraad lager dan het Europese gemiddelde](#), met grote moeilijkheden om jongeren, [kortgeschoolden](#) en [mensen van vreemde afkomst](#) te integreren. Mensen haken af omdat ze [functioneel ongeletterd](#) zijn (1 op 7), [digitaal ongeletterd](#) (1 op 5) - of in de groeiende gevangenispopulatie opgaan... de lijst van non-participanten is lang en divers en de opportuniteitskosten voor participatie zijn duizelingwekkend!

Inclusiebeleid is vaak minder gebaseerd (en geëvalueerd) op maatschappelijk objectiveerbare noden – die vaak multidisciplinaire actie vergen – dan op wat past in één of andere administratieve silo of in functie van particuliere belangen. Het gevolg is dat beloftevolle projecten het soms moeilijk hebben om zich door te zetten en op te schalen, of zelfs niet de overheidsfinanciering krijgen waarop ze aanspraak kunnen maken.

Op mesoniveau vormen de reeds gekende competitie om toegang tot budgetten en de terughoudendheid om acties te evalueren een bedreiging voor de effectiviteit van sociale integratie. Ook actoren buiten de overheid zijn vaak verbonden met politieke partijen; de verleiding is dan ook groot om in de keuze van hun werking voorrang te geven aan particuliere doelstellingen ten koste van de werkelijke behoeften van de bevolking.

Je weg vinden in en tussen de immer uitdijende silo's van de macht weegt niet alleen zwaar op het middenveld waar de administratieve bewijslast afleidt van het nastreven van werkelijke impact. Ook kwetsbare burgers – denk: wie niet zo vlot met digitale toepassingen kan omgaan – dreigen steeds meer om uit het systeem te vallen. **De sociale bescherming in België is dan een tweesnijdend zwaard.** Omdat heel wat tegemoetkomingen afhangen van één of ander statuut, creëren we **bijzonder grote “participatievallen”**: wie opkijkt tegen een bijzonder hoge impliciete belastingvoet om te gaan werken, en tegelijk ook heel wat sociale abonnementen of tarieven dreigt te verliezen – om nog te zwijgen van de noodzaak om kinderopvang of woonwerkmobiliteit te regelen – zal twee keer nadenken.

1.5 GEZONDHEIDSZORG

Op macroniveau wordt ons gezondheidszorgsysteem gekenmerkt door de **eenzijdige nadruk op de consumptie van zorgprestaties in plaats van investeringen in de promotie van (volks)gezondheid**: zo'n 3% van de **uitgaven** gaat naar preventie, ongeveer een derde van onze **noorderburen**.

Het heersende model, onder het motto van artsenautonomie en vrije keuze door de patiënt, is de van nature asymmetrische en aanbodgedreven één-op-één-relatie tussen de zorgverstrekkers en wie zorg nodig heeft. Dat de financiering en remuneratie van de zorgverleners daarmee in grote mate afhangt van het volume aan geleverde prestaties stimuleert patiëntgerichte dienstverlening en toegankelijkheid maar maakt het systeem kwetsbaar voor contraproductieve prikkels. Dat het systeem – of eerder de systemen die vaak moeilijk met elkaar communiceren – daarbij bestuurd en beheerd door weinig transparante comités van diezelfde stakeholders (artsensyndicaten, mutualiteiten) zou in principe tot een machtsevenwicht moeten leiden maar versterkt in de praktijk, aldus sommige insiders, vooral het risico op overconsumptie, collusie tot zelfs fraude.

Die opzet gaat gepaard met een dubbele ongelijkheid: zij die de middelen en de kennis hebben om toegang te vinden tot het systeem zijn vatbaar voor overconsumptie: overbodige screenings vooraf, overbodige interventies in de geïnstitutionaliseerde zorg, en een behandeling die tot het uiterste gaat bij ons levenseinde. **“We hebben een systeem gecreëerd dat er heel goed in slaagt om sommige mensen heel langzaam te laten sterven”**, noteerden we tijdens de gesprekken. Zij die heel wat moeilijker hun weg vinden, schipperen tussen het uitstellen van noodzakelijke zorg (zoals tandartsbezoeken) én een oneigenlijke overbelasting van de makkelijkst bereikbare toegangspoorten zoals de spoeddienst. De OESO en onderzoekers gaan ervan uit dat zo 15% tot 25% van de uitgaven voor gezondheidszorg van “lage toegevoegde waarde” zijn of zelfs “verspillend” – wat voor België zou neerkomen op ongeveer 8 miljard euro [OESO, US].

Op mesoniveau zet de concurrentie om middelen, medewerkers en patiënten tussen zorgaanbieders, van ziekenhuizen tot thuiszorg, de houdbaarheid waar het stelsel mee worstelt op scherp. Een meer integrale aanpak waarbij de verschillende “lijnen” in de gezondheidszorg zelf samen worden gebracht, veronderstelt niet alleen meer onderling vertrouwen maar ook een dwingender existentiële angst om te overleven bij de zorgverstrekkers, zo citeerde een gesprekspartner Alex Jadad, de initiatiefnemer van de innovatieve Trusted Networks. Pogingen om ook andere beleidsdomeinen hierbij te betrekken – omgevings- en sociale omstandigheden zijn immers ook gezondheidsdeterminanten – botsen op vergelijkbare silo's.

Op microniveau verstikken de administratieve last, de strikte regels rond wie welke prestatie mag uitvoeren, en het gebrek aan autonomie en waardering individuen en structuren. De personeelssituatie, die al onder druk staat door de demografische ontwikkelingen, wordt nog verergerd door een toenemend aantal verpleegkundigen en andere zorgverstrekkers die het systeem ontmoedigd de rug toekeren. Stroomopwaarts van deze moeilijkheden daalt ook nog eens het aantal studenten verpleegkunde. Tegelijk vergt technologische modernisering en farmaceutische innovatie een substantieel deel van de middelen waardoor er ook minder middelen beschikbaar zijn voor meer handen aan het bed – als die al gevonden zouden kunnen worden. Een maatschappelijk debat over welke zorg we willen, dringt zich op.

1.6 GOVERNANCE & DEMOCRATIE

In de **internationale ranking** van The Economist is België nu een democratie in falingsgeworden, in tegenstelling met de goed functionerende democratieën van de meerderheid van de Europese lidstaten. Hoofdoorzaak is het gebrek aan politieke participatie en cultuur. **“Het democratisch tekort is geen kloof, het is een korst van gevestigde belangen.”** Ons land lijkt ten prooi te vallen aan « kratocratie » : een regime waar de macht toebehoort aan the powers that be, aan zij die de macht uitoefenen zonder al te veel rekenschap af te leggen voor hun daden en privileges.

Die diagnose beperkt zich echter niet tot de politieke partij(leiding)en of de beruchte institutionele lasagne van onze overheden: het beleid heeft erg veel autonomie en beslissingsmacht gedelegeerd aan een kluwen van comités en organisaties die de macht tot diep in de samenleving hebben verkaveld in silo's die elkaar onderling in stand helpen houden – en tegelijk bekampen. De rol van de staat – en deze staat binnenin de staat – is daarbij niet eenduidig, of preciezer: die organen nemen vaak erg uiteenlopende en niet altijd verenigbare rollen voor hun rekening – aandeelhouder én regulator, subsidiërende overheid en concurrent...

Op macroniveau kunnen we ons niet van de indruk ontdoen dat onze representatieve sociaaldemocratie geleidelijk de capaciteit en de dynamiek verliest om zichzelf heruit te vinden in het licht van fundamentele uitdagingen. **“Regeringen zijn beheerscomités geworden met zeer weinig vrijheidsgraden – denk maar aan de federale begroting – en zonder enige echte ambitie om te hervormen”**, zoals een beleidsmaker ons zelf vertelde.

Het Sociaal Pact uit 1944 was nog een groot collectief akkoord dat de naoorlogse samenleving vorm gaf; het Globaal Plan voor de werkgelegenheid, de competitiviteit en de sociale zekerheid van 1993 diende al onder Europese druk te worden opgelegd door de regering nadat het sociaal overleg – en de begroting – was ontspoord; het Nationaal Pact voor Strategische Investerings van vijf jaar geleden bleef dode letter. Vandaag slagen politici er niet langer in om de middelen en drijvende krachten van de samenleving te mobiliseren tot actie. Sterker nog, zoals een toppolitica zei tijdens de inaugurele sessie van de Brain Trust: “Politiek werkt als een zwarte doos, met politieke besluitvormers die op hun hoede zijn voor alles wat geen deel uitmaakt van hun wereld. Er is weinig co-creatie met externe belanghebbenden”.

Partij- en andere eigenbelangen verzwakken de democratische instellingen en ondergraven hoe de actoren op het terrein met elkaar omgaan. We stellen vast dat een niet te onderschatten deel van de burgersamenleving zich afkeert van het publieke debat: niet alleen die groeiende groep die **blanco, ongeldig, of “foert”** stemt maar ook academici en belangrijke stemmen uit de civil society vallen op door hun afwezigheid. De individuele burger vindt in instrumenten voor legitieme inspraak een middel om als interest group-of-one hervormingen of investeringen tegen te houden.

Op microniveau ondermijnen de politisering van omzeggens alle beslissingen en de ondoorzichtige wijze waarop ze tot stand komen verder de legitimiteit van bestuur. Daardoor wordt een kritisch en constructief debat bemoeilijkt, voor en na een beleidsactie is ondernomen. Bovendien hebben die politieke en maatschappelijke actoren vaak de moeilijkheid om effectief actie te ondernemen zodanig geïnternaliseerd dat ze hun ambities beperken tot administratief micromanagement – een teken aan de wand van aangeleerde machteloosheid. Met die verdwenen daadkracht gaat ook de laatste vorm van legitimiteit van het democratische proces verloren.

De “ontzuiling” van de traditionele pers en de echokamers van de “sociale” media hebben een transformatie van het bedrijfsmodel van de media in gang gezet. Daardoor is finaal de manier waarop de “vierde macht” wordt ingevuld onherkenbaar veranderd: *checks & balances* lijken vervangen door een neiging om zich te richten op controversale en onmiddellijk scoren ten koste van constructieve rapportering en reflectie op lange termijn.

2. HOE HET LAND KAN KANTELEN

Dat onze aanvankelijke hypothese werd bevestigd, betekent niet dat we het systeem-België niet in de goede richting kunnen doen kantelen. Binnen de burgersamenleving en onder ondernemers leeft een gedeeld gevoel van urgentie om dit land vooruit te helpen en alternatieven voor de status quo te ontwikkelen.

Net als bij de knelpunten hebben de hefboomen voor deblokkering veel gemeen over de verschillende domeinen heen, ook al komen ze van Brain Trust deelnemers met een uiteenlopende achtergrond of verschillende verantwoordelijkheden. We proberen hier een aantal van die rode draden te schetsen voor we de domeinen overlopen.

Eerste hefboom die we uit de gesprekken met de Brain Trust deelnemers in alle assen kunnen destilleren is **een coherente strategie ontwikkelen die de wisselwerking tussen alle relevante aspecten en actoren omvat**. Beleid lijkt vaak op een kip zonder kop, die alle kanten op rent maar geen helder perspectief op de toekomst voor ogen heeft. In het beste geval bestaan beleidsmaatregelen op zich, in hun eigen silo, zonder zicht op synergieën met wat in de silo daarnaast wordt voorgesteld; in het slechtste geval spreken de interventies elkaar tegen. Je kan niet in een transitie naar een duurzame samenleving investeren wanneer de financiële prikkels voor producenten en consumenten ons in een andere richting nudgen. Je kan er niet op rekenen dat Housing First initiatieven waarbij je wil voorkomen dat de kost van huisvesting een grond voor uitsluiting vormt, succes zal hebben zonder te voorzien in de intensieve begeleiding die daarmee hand in hand moet gaan...

De tweede en verwante kwestie is dat beleid gericht moet zijn op collectieve impact. Het gaat erom (belasting)geld te **betalen voor daadwerkelijke verandering ten goede, niet voor het zonder meer leveren van een "openbare dienst"**. Dat veronderstelt niet alleen een gerichte strategie maar ook het vermogen om het geïmplementeerde beleid op te volgen, te meten en te evalueren. Ook de manier van belonen dient daarop afgestemd te zijn: onderwijsinstellingen (deels) financieren op basis van het welslagen van studenten in plaats van het aantal inschrijvingen, vergoedingen van zorgverstrekkers liëren aan gezondheidsoutcomes op het niveau van de wijk in plaats van louter de terugbetaling van de therapeutische ingreep uitgevoerd om een individu te behandelen.

De derde, opnieuw daarmee samenhangende, hefboom is een **whole-of-government governance invoeren die de ongezonde competitie tussen silo's vervangt door coördinatie**. Een goed functionerend ecosysteem tussen publieke actoren, particuliere bedrijven en investeerders, en organisaties uit de burgersamenleving veronderstelt dat ieder zijn specifieke rol speelt, en informatie en middelen deelt in het grotere belang. O&O in kennisinstellingen moet bijvoorbeeld veel beter doorstromen naar de private sector (en omgekeerd), in plaats van de "kip met de gouden eieren" binnenshuis te willen houden.



Het vierde verwante punt is **beleid mogelijk maken op “meso”- of gemeenschapsniveau**. Vaak is de individuele burger of het gezin niet het juiste niveau om actie te ondernemen. Om bijvoorbeeld woningen energetisch te renoveren of in een “slim” elektriciteitsnetwerk op te nemen, zijn de schaalvoordelen op buurniveau essentieel als we vooruitgang willen boeken in het tempo dat nodig is om aan de internationale duurzaamheidsdoelstellingen te voldoen; onderwijsexperten onderstreepten het belang van *collective teacher efficacy* en lerende gemeenschappen rond een team van leerkrachten, verbonden met de ouders en rolmodellen uit de buurt; inclusie of armoedebestrijding houdt best rekening met de specifieke context en mag de verantwoordelijkheid om uit een kwetsbare situatie te geraken niet alleen leggen op de schouders van de persoon die geholpen wordt.

Een laatste samenhangende element is **het belang van de vrijheid van handelen en van de relaties – in tegenstelling met transacties – erkennen**. De beide zijn onlosmakelijk verbonden. Enerzijds moeten de actoren op het terrein over meer manoeuvreerruimte beschikken. Anderzijds moeten zij meer aandacht kunnen besteden aan persoonlijke interactie en het unieke karakter van individuen in beleid en ondersteuning. Het succes van de energie- en klimaattransitie hangt zo mogelijk nog meer van psychologische en sociologische aspecten af dan van puur technologische uitdagingen; het narratief voor die transitie zal dan ook de burgers persoonlijk moeten aanspreken. In de gezondheidszorg betekent dit het stimuleren van een tegelijk patiëntgerichte en populatiegerichte benadering van zorg, waarbij ieders individuele behoeften en voorkeuren aan bod komen – en waar handen aan het bed een persoonlijke touch mogelijk maken.

In wat volgt, doen we verslag van de input uit de gesprekken met de Brain Trust deelnemers. We groepeerden de onderwerpen die aan bod kwamen in een aantal hoofdstukken.

2.1 DUURZAME TRANSITIE

Terwijl **de overheid** niet **moet** proberen “de winnaars” eruit te pikken (technologieën, energiemix...), heeft ze een cruciale rol te spelen: ze moet, in nauwe samenwerking met particuliere actoren, **zorgen voor de infrastructuur, de ruggengraat van energie-, informatie- en materiaalstromen waarop die particuliere actoren hun initiatieven kunnen enten**. Coördinatieproblemen – de kip of het ei – moeten zo snel mogelijk geïdentificeerd en uit de weg geruimd worden.

Beheer de energie- en klimaattransitie daarom als een publiek infrastructuurproject-annex-industrieel beleid van pakweg **400 miljard euro** dat de volgende vier cruciale paden zo concreet mogelijk invult:

- Win **energie-efficiëntie**, met name in ons gebouwenpark (zie verder) en door middel van circulariteit, en vermijd daarbij de paradox van Jevons (een efficiënter energieverbruik dat leidt tot méér energieverbruik);
- **Elektrificeer** waar mogelijk, **in lijn met de kostprijs van de vermeden CO₂e en materiaalkosten**;
- Transformeer onze (petrochemische) industrie naar **e-chemie**, waar zowel de energie als de koolstof weg evolueert van fossiele bronnen;
- Ontwikkel **innovatieve technologieën** om de resterende – zeg 5% – broeikasgasemissies aan te pakken.



De experts en ervaringsdeskundigen wezen erop de transitie in België daarbij te sturen naar **waar we als land nu al in uitblinken**:

- nieuwe synthetische moleculen en de materialenindustrie,
- *engineering* en schone technologie,
- als logistieke poort voor de energie- en grondstoffenstromen,
- circulaire waardeketens sluiten in ons dichte en verweven landschap – denk aan het hergebruik van warmte en “afval” zoals CO₂ of mest...

Het moge duidelijk zijn dat de precieze manier waarop de transitie vorm zal krijgen onzeker is, de toekomst niet van vandaag op morgen gerealiseerd zal worden, en dat er onderweg heel wat afwegingen zullen moeten worden gemaakt. Het voorstel was om daarom gebruik te maken van **dynamische instrumenten om de tussenliggende mijlpalen op de routekaart te beheren**: veilingen in plaats van starre subsidies, effectieve prijsprikkels voor consumenten en producenten in uiteenlopende sectoren die een concreet en ondubbelzinnig signaal afgeven dat consistent is met, in het bijzonder, de CO₂e-prijsevolutie... Buig de misplaatste fiscale prikkels – 15 miljard per jaar – voor **fossiele brandstoffen** om naar een manier die de transitie ondersteunt in plaats van belemmert: ontwerp betere sociale correcties op energieprijzen in functie van beschikbaar inkomen in plaats van starre statuten; transformeer de tegemoetkoming voor salariswagens en andere subsidies voor de middenklasse naar betere loonvorming en fiscaliteit – en naar doordachte vormen van rekeningrijden – enzovoort.

De **transitie heeft tegelijk niet alleen een routekaart maar vooral een verhaal nodig** dat de burgers raakt en tegelijk ontzorgt, aldus de Brain Trust. Schaalvoordelen, zowel aan de kosten- als aan de opbrengstzijde, informatie-asymmetrie, en coördinatiekosten maken dat energetische renovatie van ons gebouwenbestand – goed voor bijna de helft van de transitie-investering, 200 miljard tussen nu en 2050 volgens McKinsey – best op mesoniveau wordt georganiseerd. Door op straat- of wijkniveau bijvoorbeeld de investeringen te bundelen, kunnen individuele huishoudens ontzorgd worden voor die financieel en technisch ingrijpende en onomkeerbare beslissingen. Maak de transitie tastbaar voor de verschillende “personae” in de bevolking: er kan niet één puur rationeel narratief zijn dat door iedereen begrepen en gevoeld wordt. **Vertel ons misschien vooral wat we absoluut niét moeten doen**; opt-out in plaats van opt-in is overal de regel, maar hoed je voor betutteling “voor hun eigen bestwil”.

Good case : Engie’s Environment & Society Lab

Het *Environment & Society Lab* van energiereus Engie omvat 25 mensen, waarvan de meerderheid zogenoemde Life Cycle Analysis experts zijn, aangevuld met specialisten in klimaatmodellering, circulaire economie en kritische materialen, en biodiversiteit.

Recent werd het team echter ook uitgebreid met 4 sociologen, die de vaak psychologische en maatschappelijke barrières voor een versnellende transitie bestuderen en de gepaste gedragsprikkels integreren met de technologische bevindingen van hun collega’s.

Het helpt niemand vooruit om te beweren dat we over 10 jaar hetzelfde leven zullen leiden, “alleen duurzamer”. **Investeer in “go-to-market” programma’s** die de nieuwe markten in de transitie – denk: hoe gebruik ik een digitale meter om mijn woonkwaliteit te verbeteren? – concreet vormgeven in plaats van je er als overheid van af te maken met subsidies voor zonnepanelen, elektrische wagens of warmtepompen uit te delen om het kiezerspubliek te bedienen. Binnen een regulerend kader dat de transitie voor iedereen in de samenleving mogelijk maakt, kan de geleidelijke opname van nieuwe technologie aan de markt worden overgelaten.

Bevorder het publieke debat rond duurzaamheid dat recht doet aan de opportuniteiten en aan de trade-offs – denk aan onze veestapel – die de democratie zal moeten maken om samen beter af te zijn. Nog belangrijker dan de individuele interventies en indicatoren is het immers de “bedrading” tussen die indicatoren achter het dashboard die transparant moet worden gemaakt. Afwegingen moeten helder worden uiteengezet (door experts), bediscussieerd (door het publiek) en besloten (door de politiek). En ten slotte: **denk ook aan de verliezers in de transitie!**

2.2 INNOVATIE

“Niet 10% meer, maar 10 keer beter.” Zo omschreef een topacademica tijdens de sessies de ultieme doelstelling voor innovatie. Het succes van O&O is niet af te lezen aan het % van het bbp, maar aan de maatschappelijke impact van die inspanningen. De olifant in de kamer is natuurlijk dat het disruptieve “10 keer beter” de neiging heeft om de incrementele wereld waarin “10% meer” leeft te ontwrichten.

Het Belgische innovatielandschap mag terecht trots zijn op zijn succesverhalen. De deelnemers aan de Brain Trust gingen op zoek naar wat bijdraagt aan dat succes en hoe die lessen een hefboom kunnen zijn om minder goede zaken te keren. Daaruit volgden een aanzienlijk aantal aanbevelingen die we hieronder in twee krijtlijnen proberen samen te vatten.

Ontwerp de competitie voor (publieke) O&O-fondsen nog zorgvuldiger en transparanter:

- Stuur innovatie en subsidies eerder via gekijkte kanalen zoals het FWO/FRS-FNRS **naar onderzoekers en innovatieteams die echt het verschil kunnen maken**, in plaats van fondsen “top-down” te kanaliseren via soms ad hoc in het leven geroepen thematische clusters en andere beleidsprogramma’s, of om lopende kosten en overhead te bekostigen van gevestigde kennisinstellingen. Overweeg niet-competitieve financiering in de fase van fundamenteel of blue-skies onderzoek;
- Geef meer aandacht en waardering aan een **rigoureuus beoordelingsproces**, cruciaal om te legitimeren hoe het geld van de belastingbetaler wordt besteed. Regels waarbij instellingen zelf rechter en jury zijn als het om het toekennen of evalueren van publieke middelen gaat, zijn uit den boze. Vermijd het risico op collusie tussen beoordelaars en verkrijgers door internationale peer review te organiseren;
- Moedig daarbij **inter- en multidisciplinaire panels** toe, zoals het FWO organiseert. Betrek ook ondernemers en het maatschappelijke middenveld bij vroegere TRL-fasen om de kans op maatschappelijk toegevoegde waarde te beoordelen – net als vroeg genoeg een debat op gang trekken rond eventuele negatieve externaliteiten voor de samenleving;
- Maak een **snelle beëindiging van weinig veelbelovende paden** mogelijk, bijvoorbeeld door middel van sunsetclausules, en heralloceer middelen en talent zonder enige vorm van stigma.

Bevorder **échte ecosystemen waarin intellectuele eigendom, durfkapitaal en overheidsmiddelen (aanbestedingen, subsidies...), en ondernemerschap elk hun eigen rol spelen** en uitwisseling van tussentijdse resultaten, basisgegevens zoals sommige klinische stalen... wordt aangemoedigd, met als missie een effectieve toegevoegde waarde voor de maatschappij:

- Verbeter de IP-overdracht tussen de academische wereld en de privésector, via transparante “deal terms” voor universiteiten, via IP-kluizen, veilingen en prijzen...
- Ontmoedig eventuele ongelijke concurrentie tussen kennisinstellingen en de privésector;
- Verspreid innovatie sneller en breder vanaf de technologische grens van kennisinstellingen en avant-garde ondernemingen tot hun collega’s diep in de economie;
- Gebruik het aankoopbeleid van de overheid – 70 miljard per jaar – om nieuwe markten te creëren (lees: omzet te genereren) voor innovatieve producten en diensten als alternatief voor het subsidiëren van bedrijven;
- Creëer regelluwe zones, sandboxes en testbedden, waarbij regelgevers in nauw overleg met onderzoekers en ondernemers in real time (het juiste kader voor) innovatie kunnen ontwikkelen en laten doorstromen.

Good case : de spin-off deal term principes van de Universiteiten van Nederland

Waarom zijn er zoveel minder spin-offs aan Belgische universiteiten, in vergelijking met Zwitserland? Initiatieven zoals de WSL, de Waals-Brusselse ondersteuning van technologische projecten uit de ingenieurswetenschappen, inspireren onze ingenieurs tot een meer “business” georiënteerde lezing van de resultaten van hun onderzoek. Het Vlaams Instituut voor Biotechnologie is een wereldwijde referentie als uitmuntend beheerder van het ecosysteem in life sciences. Maar toch is het verschil in output opmerkelijk. Insiders wezen er in de Brain Trust op dat de manier hoe universiteiten in ons land met intellectuele eigendom omgaan fors afwijkt van wat landen als koploper Zwitserland, [Oostenrijk](#) en nu ook Nederland doen. (Vergelijk met de Codex Hoger Onderwijs Vlaanderen, art. IV.48.)

Onder de noemer «[deal term principles](#)» zijn de universiteiten van onze noorderburen het eens geworden over de voorwaarden die de jonge scientific founders en kennisinstellingen binden om gebruik te maken van intellectuele eigendomsrechten die (deels) met publiek geld werden ontwikkeld. De moeizame, van nature asymmetrische wijze waarop onderzoekers-ondernemers en kennisinstellingen nu tot een levensvatbare overeenkomst voor beide partijen dienen te komen, als dat al lukt, kan alleen maar worden verbeterd door een helder, geharmoniseerd kader op te stellen voor de oprichting van spin-offs. De deal terms rusten op het principe van vertrouwen dat de *founders* een succes kunnen maken van de spin-off, met het oog op maatschappelijke impact, dat de deal marktconform moet zijn en tegelijk attractief voor de oprichters en de follow-on investeerders.

2.3 ONDERWIJS & LEVENSLANG LEREN

Goed onderwijs is een gedeelde verantwoordelijkheid. De gesprekken in de Brain Trust over dit thema maakten duidelijk dat de tweedeling tussen de samenleving (en de arbeidsmarkt) enerzijds en het onderwijsstelsel anderzijds een valse tegenstelling is.

De leraar staat daarbij als drijvende kracht centraal – maar niet alleen. Het begint al bij de maatschappelijke waardering voor het beroep, en in het bijzonder de steeds meer geïndividualiseerde en gejuridiseerde relatie die leerlingen en hun ouders met leerkrachten aangaan. De Brain Trust schoof als “meso”alternatief **lerende gemeenschappen** naar voor, waarin

- directie de autonomie krijgt om een specifiek personeels- en didactisch beleid te voeren;
- het team van leerkrachten (en directie) de overtuiging deelt dat ze samen een uitgesproken positieve impact op al hun leerlingen kunnen hebben, en de verwachtingen overeenkomstig hooghoudt (collective teacher efficacy);
- ouders, (rolmodellen in) de buurt en het verenigingsleven een “brede” kijk op kennisoverdracht, attitudevorming en vaardigheden, op individueel en collectief welbevinden én leerengagement, delen en hun rol daarin opnemen;
- de leerlingen hun klas niet als een loutere “samenloop van omstandigheden” zien maar als een gemeenschappelijke leeromgeving.

Case studies in lerende gemeenschappen

Leerverliezen zijn het grootst in stedelijke gebieden waar het risico op mismatch, qua verwachtingen, qua communicatie tussen leerkrachten en meer diverse leerlingen (en ouders) het grootst is, leerde een Brain Trust sessie. Frappant is dat initiatieven om aan superdiversiteit en ongelijkheid het hoofd te bieden, zoals het concept van de *Brede School* bij ons, of de **KIPP**-scholen in de VS een cruciaal kenmerk gemeen hebben met als eerder elitair beschouwde initiatieven zoals bijvoorbeeld de **Michaela** Community School in Wembley: een bijzonder uitgebouwd gemeenschapsgevoel dat als stimulerende leeromgeving wordt ervaren. (Merk op dat zowel KIPP als Michaela *knowledge is power* als motto hanteren.)

De ultieme test voor de organisatie van het leven op school, aldus de experten die we spraken, is in hoeverre we erin slagen om **jonge leerkrachten te werven en – vooral – te behouden tijdens de eerste twee jaar** van hun loopbaan. Geef veel meer aandacht aan de inductie en *mentoring* van beginnende leerkrachten om zo hun leerwinstpotentieel maximaal te ontwikkelen in hun eerste ervaringen. Stimuleer financieel, qua carrièremogelijkheden, in de beeldvorming, door middel van ondersteuning... de beste leerkrachten om les te geven in de moeilijkste scholen in plaats van, of minstens naast, jonge leerkrachten.

Waarschijnlijk het meest zichtbare spanningsveld tussen samenleving en arbeidsmarkt, en onderwijs, is **de decennialange slingerbeweging tussen “kennis” en “vaardigheden”** in curriculum en methode – om nog te zwijgen van “excellentie” contra “welbevinden”. De experts en ervaringsdeskundigen die we spraken, zochten ook hier naar verbinding: vóór directe klassikale instructie door de leraar, zeker omdat de beheersing van basiscompetenties – (plezier in) lezen, spreken, rekenen – op jonge leeftijd als een *conditio sine qua non* werd gezien om in latere jaren kennis en cultuur te verwerven; maar met aandacht voor meer sociale vaardigheden rond mentale veerkracht, digitale en functionele geletterdheid, een try & fail attitude, burgerschap...

Een belangrijke hefboom daarbij is een hervorming van de initiële lerarenopleiding, waar de experts die we spraken meer dynamiek en minder heterogeniteit tussen de aanbieders zouden willen zien.

De Brain Trust gelooft ook in de toegevoegde waarde van **educational technology** om leraren en leerlingen te ondersteunen, met twee niet onbelangrijke bedenkingen: het risico op een versterking van de segregatie en de ongelijkheid door een digitale kloof, en de tendens om het onderwijs als wingewest te beschouwen voor de bijlesindustrie, softwareleveranciers – “de nieuwe invulboeken” – die het curriculum sturen en de autonomie van leraren usurperen. EdTech kan ten slotte ook de al decennia stagnerende participatie aan levenslang leren helpen verhogen richting de Europese doelstellingen.

Het belangrijkste “macro”kenmerk van ons onderwijsstelsel dat naar alle waarschijnlijkheid verantwoordelijk is voor het afglijden van de 9:1 leerling:leraarverhouding in het secundair onderwijs naar een (ongelijk verdeeld) lerarentekort is **de dure “vrijheid van oprichting, richting en inrichting”** die tot versnippering, duplicatie en **segregatie** leidt, aldus de experts.

- Haal de negatieve prikkels uit het beleid die de fragmentering (en ongelijkheid) in de hand werken, zoals de degressieve financieringsomkadering in Vlaanderen die kleinere scholen en klassen bevoordeelt, of het kunstmatig opsplitsen in richtingen;
- Vermijd tegelijk dat (te) grote schoolbesturen nieuwe machtscentra worden. Gebruik bijvoorbeeld “geoordeelde” financiering zoals lonen die rechtstreeks door de overheid worden betaald om de autonomie van directies en scholen te vrijwaren. Wees waakzaam voor gestandaardiseerde toetsen – “de KPI van de CEO van het schoolbestuur” – die de eindtermen *overrulen* en een vergelijkbare invloed op de schoolorganisatie kunnen hebben;
- Voer het debat ten gronde over een belangrijk zorgenkind van het Belgische onderwijslandschap, en waarop opeenvolgende hervormingen zich keer op keer kapotbijten: het uitgebreide buitengewoon onderwijs, dat ook leidt tot kleinere klassen, en de segregatie in het onderwijs bestendigt.

Om het lerarentekort op korte termijn op te vangen, zien de Brain Trust ervaringsdeskundigen wel een meerwaarde in zij-instromers, zij het op voorwaarde dat daarmee de (her)waardering van het beroep niet wordt ondermijnd. Hanteer de juiste framing van “ervaren” zij-instromers vs. “opgeleide” leraren is de boodschap, niet: “Iedereen kan lesgeven”...

2.4 INCLUSIE

“Als ons menselijk kapitaal ons kostbaarste bezit is, dan gaan we er nogal slordig mee om,” zo citeerden we al een deelnemer aan de Brain Trust. In ieder van de inclusievraagstukken die werden besproken, was de conclusie gelijklopend: simpelweg geld gooien naar een “poster child” werkt niet zonder meer. **Het essentiële recept voor succes omvat altijd intensieve persoonlijke begeleiding.**

De financiële prikkels die dan toch vaak aan zogenoemde kansengroepen worden gegeven, lijden bovendien aan **een fataal euvel: het binaire (wel/niet) karakter van statuten** die vaak als voorwaarde gelden. Sociale tegemoetkomingen of “correcties” creëren eerder een participatieval als ze afhangen van alles/niets-regels zoals een discrete inkomensdrempel bijvoorbeeld. Om het mogelijk te maken voor mensen om zich uit een kwetsbare situatie te werken, moeten sociale “voordelen” gradueel met inkomen, vermogen, capaciteiten... toe- of afnemen en zo de voorwaarden scheppen waarin ze kunnen deelnemen aan de samenleving en de economie: denk aan kinderopvang of mobiliteitsoplossingen om mensen letterlijk aan het werk te krijgen.

Maak in het bijzonder gebruik van **huisvesting en stedelijke planning als hefboom** om lokale kwesties aan te pakken en doelgroepen gericht te helpen. Stem het te inerte aanbod in de koop- maar vooral verhuurmarkt veel sneller en drastischer af op de vraag, die als gevolg van uiteenlopende sociodemografische evoluties, fors zal wijzigen: kleinere woningen, meervoudig gebruik, de opmars van alleenstaande ouders en singles - en duurzamere woningen.

Introduceer een nieuw contractueel systeem gebaseerd op het principe: **betaal voor maatschappelijke impact, niet voor “publieke” diensten**. Financier op basis van vertrouwen in de werking, de mogelijkheid tot samenwerking tussen actoren uit verschillende silo’s, het hefboomeffect van [vrijwilligerswerk](#) en burgerbewegingen - en niet op basis van administratieve afvinklijstjes voor quasi-parastatale organisaties, of erger nog: parasitaire belangen. Die negatieve dynamiek werkt onproductieve competitie tussen maatschappelijke actoren in de hand, verlaagt de bereidheid om effectief te evalueren op outcomes, gaat innovatie van nieuwe spelers met nieuwe methoden tegen, en zet eerder in op het veilige inkapselen van traditionele benaderingen in plaats van het opschalen van veelbelovende start-ups.

Good Case : Housing First

Het Housing First-model biedt permanente, onvoorwaardelijke huisvesting voor mensen die dakloos zijn, met name mensen met psychische of verslavingsproblemen.

In tegenstelling tot traditionele benaderingen waarbij daklozen aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen voordat ze huisvesting kunnen krijgen, beschouwen Housing First-actoren huisvesting als een fundamenteel recht en een essentieel startpunt voor het stabiliseren van het leven van kwetsbare mensen. Belangrijk: huisvesting organiseren is niet voldoende; de aanpak werkt pas optimaal als de persoon daarbij intensief wordt begeleid met een follow-up op maat.

De belangrijkste voordelen van het Housing First-model zijn:

- een duidelijke verbetering van de fysieke, mentale en sociale integratie van (her)gehuisveste mensen.
- lagere kosten voor de samenleving, waaronder lagere gezondheids- en noodkosten in verband met langdurige dakloosheid.
- succesvolle herintegratie door de persoonsgerichte aanpak..

De methode gaat eigenlijk terug op ideeën van Don Bosco, en is ondertussen een succes in veel landen, waaronder België. Dit succes is overigens rigoureus gedocumenteerd.

2.5 GEZONDHEIDSZORG

De experts en ervaringsdeskundigen in de sessies en *follow-on* gesprekken over gezondheidszorg legden er de nadruk op dat heel wat van de uitdagingen waar ons systeem mee worstelt, te herleiden zijn tot die **centrale weeffout: incentives die de consumptie van zorgprestaties aanmoedigen**. De budgettaire houdbaarheid, het debat over de zorg aan het levenseinde, een personeelsbeleid dat kampt met tekorten en starre arbeidsverdeling... zijn allemaal symptomen van dezelfde onderliggende dynamiek.

De deelnemers stelden dan ook voor om de voorzichtige pogingen aan te moedigen om te evolueren van een systeem gebaseerd op nomenclatuurgedreven consumptie van zorgprestaties naar een systeem dat meer investeert in de volksgezondheid, bijvoorbeeld door **episodische, capitatie- en andere forfaitaire betalingen**. Alternatieve manieren van beloning en financiering kunnen daarmee overdiagnosticering, overconsumptie, en "laagwaardige" (lees: overbodige) zorg tegengaan. De *checks and balances* in het systeem moeten worden hersteld om alle belanghebbenden erbij te betrekken, in het bijzonder patiënten en belastingbetalers, om het risico op collusie tussen actoren die tegelijk rechter en jury zijn te beperken.

Bevorder **een publiek debat over welk gezondheidszorgsysteem we willen** voor de toekomst: hoeveel een QALY mag kosten, hoe de zorg aan het einde van het leven te behe(e)r(s)en, kortom hoe collectief om te gaan met een systeem waarin pakweg 5% van de getroffen bevolking goed is voor 50% van de uitgaven.

Bevorder een **"gezondheid schuilt in alle beleidsterreinen"**-benadering. Milieu- en sociale omstandigheden zijn belangrijke determinanten van gezondheid. Toch wordt gezondheidszorg grotendeels apart behandeld van onderwijs of huisvesting – of universele en selectieve gezondheidspreventie.

Creëer actief preventiemarkten om de paradox van Rose tegen te gaan: de meeste ziektegevallen komen uit dat – veel grotere – deel van de bevolking dat maar matig risico loopt op die aandoening, maar die mensen zien niet onmiddellijk het (maatschappelijke versus persoonlijke) nut om aan preventie te doen. Stem aanbod (het vergoeden van diëtisten bijvoorbeeld) en vraag (het stimuleren/nudgen van het naleven van de voorwaarden voor een gezonder leven) op elkaar af. Het helpt ons land overigens niet dat preventie een regionale bevoegdheid is terwijl de opbrengsten daarvan – in de vorm van minder zorgprestaties – op het conto van de federale overheid verschijnen...

Organiseer en financier zorg/gezondheid op geïntegreerde wijze: breng de verschillende lijnen op het niveau van bijvoorbeeld de eerstelijnszones of vergelijkbare verzorgingsgebieden samen. Een stap verder is daarmee te verschuiven naar populatiegerichte zorg waarbij de verschillende zorgverstrekkers en belanghebbenden collectief doelstellingen bepalen en verantwoordelijkheden en middelen toewijzen op basis van de gezondheidsbehoeften van de hele bevolking in plaats van te concurreren voor de schaarse middelen.

Good Case : Trusted Networks

Een van de belangrijkste aanbevelingen in de Brain Trust gaat over de noodzaak om de silo's te doorbreken die het bestuur en de werking van vrijwel elke sector in ons land hebben verkaveld. Als we bijvoorbeeld de problemen rond de financiering en de toegankelijkheid van ons gezondheidszorgsysteem willen verlichten, is het voorstel om de verschillende zorglijnen te integreren in een meer omvattende, populatiegerichte aanpak - in plaats van te proberen het budget van de ziekenhuizen op zichzelf in evenwicht te brengen. Insiders met wie we spraken, verwezen in het bijzonder naar Trusted Networks en de Colombiaanse implementatie ervan als een waardevolle casestudy voor een geïntegreerd perspectief.

In 2015 stond het Colombiaanse gezondheidssysteem op instorten, met een aantal belangrijke actoren die het bankroet nabij waren. De Colombiaans-Canadese arts Alejandro Jadad overtuigde 35 vooraanstaande organisaties in de gezondheidszorg - van huisartsen en ambulante zorgverleners tot apotheken en ziekenhuizen - om hun krachten te bundelen rond Compensar EPS, een verzekeringsmaatschappij.

De systeemverandering, onder existentiële druk, transformeerde de drang naar individueel zelfbehoud in een netwerk gebaseerd op vertrouwen.

De verzekeraar contracteerde eerstelijnszorgverleners en ziekenhuizen om de zorg op zich te nemen van de 1,3 miljoen klanten binnen de strikte budgetbeperkingen van de Colombiaanse overheid, ongeveer een kwart van het OESO-gemiddelde. Door hun activiteiten - en budgetten - in de waardeketen te integreren, gegevens op transparante wijze te delen op basis van vertrouwen en prikkels op elkaar af te stemmen in een populatiegerichte aanpak, presteerde de alliantie binnen drie jaar beter dan haar internationale OESO-benchmark.

Bijna 90 procent van de bevolking scoorde goed op de belangrijkste KPI van het geïntegreerde netwerk, zelfgerapporteerde gezondheid. Het Trusted Network streeft er bovendien naar om 20% goedkoper te werken, waarbij de besparingen opnieuw in de alliantie worden geïnvesteerd om de kwaliteit van zorg te verbeteren.

“Ongeveer 90 procent van wat mensen gezond maakt, is niet te vinden in het medische systeem,” aldus Jadad: expertisecentra in het netwerk bieden daarom ook niet-medische diensten aan, variërend van voedingsadvies tot yoga en schuldhulpverlening.

Vergelijkbare initiatieven vonden ook dichtbij ons ingang:

- De “Proeftuinen Toekomstbestendige Zorg” in Nederland (RIVM) en “de Juiste Zorg op de Juiste Plek”;
- Det Nære Sundhedsvæsen – Gezondheidszorg dichtbij - in Denemarken: gemeentegerichte netwerken op een digitale gedeelde informatieruggengraat die voortdurend experimenteren met geïntegreerde preventie- en zorgoplossingen dichtbij en gebaseerd op de persoonlijke context van de lokale eindgebruiker. Gezondheidsclusters rond ziekenhuizen voor acute zorg nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de bevolking in hun verzorgingsgebied - met betrekking tot meetwaarden zoals vermindering van ziekenhuisactiviteit, met name voor patiënten met chronische zorg, onnodige heropnames en het gebruik van digitale zorgoplossingen.

Ten slotte zijn de voorgestelde hervormingen **ook een hefboom om het nijpende personeelstekort in de zorg te verlichten**. Meer handen aan het bed veronderstelt minder (onnodige) zorgprestaties, een minder starre arbeidsverdeling tussen wat zorgprofessionals en ondersteunend personeel mag doen, en ruimte voor inbreng door de gemeenschap rond de patiënt en vrijwilligerswerk. De patiënt weer centraal stellen in onze praktijk, in tegenstelling met de zorg als transactie, betekent aan de kant van de zorgverleners ook een herwaardering van de persoonlijke betrokkenheid die doorslaggevend is in de keuze voor dit beroep, aldus de deelnemers. Zij verwezen naar [Buurtzorg](#) dat in Nederland al aantoonde dat die aanpak tot kwaliteitsvolle ambulante zorg kan leiden aan een lagere systeemkost.

2.6 DEMOCRATIE & PUBLIEK DEBAT

Hoe kunnen we het collectieve democratische vermogen om beleid te maken herstellen, was de vraag die hier in de Brain Trust centraal stond. We hernemen hier drie hefbomen die door de deelnemers werden naar voor geschoven.

Een eerste stap is het **lossen van de wurggreep van de partij(top) op de representatieve democratie**. Dat politieke partijen een bestaansrecht hebben om verwante perspectieven op beleid, en hun spreekbuizen, te bundelen, wordt niet betwist – ook al komt de instelling niet voor in de grondwet. Waar de Brain Trust wel bedenkingen bij had, is dat de legitimiteit daarvan zich verengt tot onze keuze in het stemhokje.

- Herevalueer de macht van partijvoorzitters over het verkiezingsproces en de manier waarop regeringen worden gevormd: individuele politici krijgen nu doorgaans een plaats op de lijst of in de regering bij gratie van de partijtop; het publiek maken van afspraken voorafgaand aan verkiezingen (over coalities bijvoorbeeld) kan de electorale afweging voor kiezers veel effectiever maken, enzovoort;

- Herwaardeer het parlementaire werk: maak stemmingen bekend - vergelijk met Hansard UK - en laat volksvertegenwoordigers individueel publiek rekenschap afleggen van hun stemgedrag; herwaardeer daarbij ook de bijdrage van de oppositie, opnieuw naar naar het voorbeeld van His Majesty's Most Loyal Opposition in het VK;
- Hervorm ten slotte de partijfinanciering, die nu grotendeels gericht is op het aanwakken van (communicatie) concurrentie die deze dynamiek versterkt - cf. [We need to Talk](#).

Twee: **open de zwarte doos van de beleidsvorming zelf.**

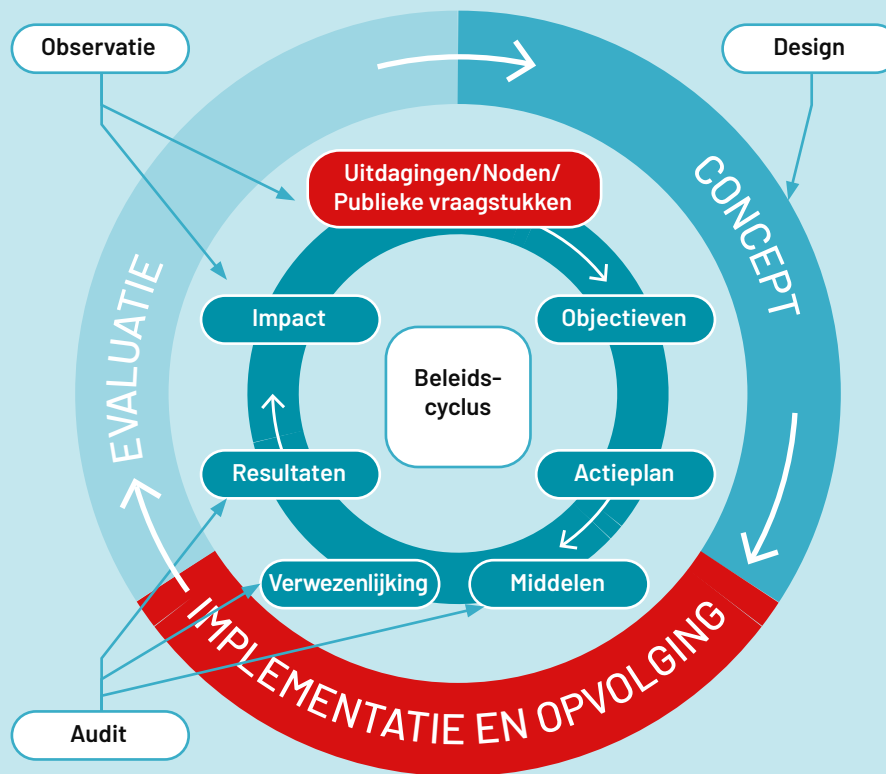
- Bied effectieve publieke toegang tot administratieve en uitvoerende documenten - zie de [WOB in NL](#), het [Portal da Transparência au Brésil](#), [budget.brussels](#)...
- Experimenteer met burgerparticipatie: geen enkel model is nog volledig overtuigend voor de deelnemers van de Brain Trust, met name vanwege het gebrek aan samenhang met de bestaande democratische instellingen, maar goede en slechte voorbeelden zijn nu al te vinden in de Duitstalige gemeenschap of in Brussel;
- **Evalueer beleid op systeemniveau voor collectieve impact.** Herstel het algemeen belang door convenanten af te sluiten met de staat (en binnen de staat) waar de effectief gerealiseerde maatschappelijke verandering als criterium geldt in plaats van te betalen voor diensten. Verdeel de rollen duidelijker onder de actoren: maak met name een helder onderscheid tussen de verschillende rollen die de staat kan spelen - regelgever en uitvoerder, aandeelhouder en toezichthouder... Streef naar meer efficiëntie in het "koninklijke" domein (justitie bijvoorbeeld): benchmark België met onze *peer group* landen op specifieke kernverantwoordelijkheden.
- Versterk de subsidiariteit van het bestuur, door beleid op het niveau van de "verzorgingsgebieden" rond steden te bevorderen.

Drie: **breng een echte vierde macht tot stand** die de politiek en de politici controleert en in evenwicht houdt (*checks & balances*).

De vraag die de Brain Trust deelnemers zich stelden was in welke mate de huidige segmentering van de media - de traditionele media inbegrepen - in echokamers verschilt van het verzuilde landschap van enkele decennia geleden? **Wie roept dan politici van om het even welke strekking ter verantwoording?** Is er behoefte aan een openbare dienst voor "objectieve" (lees: silo-overschrijdende) informatie, bijvoorbeeld vervuld door BELGA? Moeten we diepgaandere onderzoeksjournalistiek zoals in LENA subsidiëren? Kunnen bottom-up netwerkinici naar het voorbeeld van Wikipedia of burgerinitiatieven als [cumuleo](#) die rol opnemen? Of is het voldoende om de diversiteit in het publieke debat te bevorderen, door ook stemmen buiten de *mainstream* of anderzijds nu vaak afwezige maar belangrijke stemmen zoals academici of goed geïnformeerde actoren uit het maatschappelijk middenveld uitdrukkelijk een forum te geven?

Good Case : Beleidsevaluatie

Beleid volgt in theorie een welgedefinieerde cyclus:



In dit proces is evaluatie cruciaal. Omdat evaluatie het mogelijk maakt om de doeltreffendheid van het beleid, de efficiëntie en vooral de impact ervan te meten: zijn de aangekondigde doelstellingen bereikt? En zijn politici in staat geweest om het leven van burgers te veranderen? Door overheidsbeleid te evalueren, kunnen we het op zo'n manier beoordelen dat we kunnen beslissen of we het voortzetten, stopzetten of bijsturen.

Maar in de feiten wordt de beleidscyclus doorkruist door andere politieke aspecten zoals verkiezingen en regeringswissels, ideologische machtsstrijd en sociale bewegingen, de invloed van de media of onverwachte gebeurtenissen. Dit geldt uiteraard ook in België.

Goede praktijken uit het buitenland werden in de debatten geciteerd als bewijs dat niettemin een rigoureuze evaluatie mogelijk is. Op het gebied van de gezondheidszorg zagen we al het hierboven genoemde Trusted Networks-programma. Een beroemde case is ook het Finse beleid om de sterfte aan cardiovasculaire aandoeningen terug te dringen. Dankzij een strategie die gebaseerd is op een langetermijnvisie, en op de combinatie van een individuele

en populatiegerichte benadering, gericht op risicofactoren en gecoördineerd met de verschillende belanghebbenden, is het sterftcijfer in 25 jaar tijd met 85% gedaald.

Bij samenlevingsopbouw is het rendement op Social Impact Bonds ook afhankelijk van een effectbeoordeling. Een project zal immers alleen door de overheid worden gesteund op voorwaarde dat de oorspronkelijk gedefinieerde outcome wordt gemeten en bereikt. In België wordt voorzichtig geëxperimenteerd met SIB's, maar het is vooral het precies omschrijven, meten en evalueren van impact dat vaak het struikelblok vormt.

Nog los van de kwestie van de kwaliteit in de openbare dienstverlening, is evaluatie een hoeksteen van de democratie. Burgers hebben immers steeds minder vertrouwen in de daadkracht van hun vertegenwoordigers. Laten zien dat beleid doelmatig, doelgericht en impactvol is, is een manier voor beleidsmakers om verantwoording af te leggen voor hun werk, een noodzakelijke eerste stap om dat vertrouwen te herstellen.

3. EEN ANDERE GOVERNANCE

Tijdens de afzonderlijke thematische sessies in de Brain Trust hebben we met de deelnemers gesproken over manieren of wegen om het specifieke beleid te deblokken. Aan het einde van de reeks, bij de Synopsissessie hebben we de contouren geschetst van hoe een globaal beleid om een beter België op te bouwen er zou kunnen uitzien. Deze schets geeft aan wat onderliggend was aan de voorgaande aangebrachte voorstellen, wat uit het gedeelde gevoel en de bijdragen van de deelnemers naar voor kwam.

We vatten deze andere governance hier samen in vier punten: een perspectief, een methode, financiële ruimte, en een proces van systeemkantelen en tests.

3.1 EEN PERSPECTIEF VAN PRIORITEITEN

Er kan geen passend en effectief beleid worden ontwikkeld zonder een vooropgestelde reeks prioriteiten die de algemene richting aangeeft.

Een gedeelde visie brengt een dynamiek met zich mee. Als actie vandaag geblokkeerd is, is de oorzaak te vinden in de hierboven geschetste machinaties. Maar het komt ook door de conflictueuze en polariserende logica van de particuliere belangen, de politieke partijen op kop, op de korte termijn. Omdat de partijen zich dermate scherp positioneren in de hoop zich alsnog van elkaar te onderscheiden, verergeren ze de spanningen in de confrontatie. Om verandering teweeg te brengen, moeten de partijen deze patstelling overstijgen door zich te richten op een gemeenschappelijke horizon en zich vervolgens engageren om in die richting te bewegen.

Een dergelijke ontwikkeling zou in grote lijnen overeenkomen met de verwachtingen van het publiek. Enerzijds omdat het publiek [meer naar het midden van het politieke centrum neigt](#) dan de soms extremistische stemmen laten uitschijnen. Anderzijds omdat een perspectief, ja zelfs een utopie, puzzelstukken van een maatschappelijke innovatie vormen die engagement voeden. Het [onderzoek over hoop](#) toont het verband tussen vertrouwen in de toekomst en de capaciteit om daar een positief en collectief toekomstbeeld aan te koppelen.

Uit de reeds aangehaalde studies blijkt dat de meerderheid van de individuen gunstiger staat tegenover het toekomstbeeld van een samenleving die meer samenwerking en empathie mogelijk maakt. De voorkeur voor meer economische en wetenschappelijke vooruitgang volgt daarna. De Brain Trust sessies reiken een aantal krijtlijnen aan. Deze kwesties zouden de kern kunnen vormen van een politiek project op basis van consensus in de beste zin van het woord. Maar om geloofwaardig te zijn en verder te gaan dan loze intentieverklaringen, moet het project coherent zijn en geformuleerd worden in een paar heldere en doorslaggevende doelstellingen, zoals hieronder schematisch weergegeven:

LEVENSKWALITEIT BASISVEREISTEN

- **Een goede gezondheid eerder dan goede zorg**
Werken op de gezondheidsdeterminanten, door middel van integratie van de zorglijnen en actoren in een verzorgingsgebied
- **Kwalitatieve en betaalbare huisvesting, als sleutel voor inclusie en voor de transitie**
Bouwen en renoveren per wijk, en met de complementariteit van de actoren

DE MOGELIJKHEID OM TE LEREN EN TE PARTICIPEREN

- **Levenslang leren**
De continuïteit vrijwaren tussen basisvaardigheden en life long learning
- **Lerende gemeenschappen**
De verschillende belanghebbenden betrekken in een gedeelde collectieve leeromgeving
- **Opportunities om te participeren creëren**
De belemmeringen voor participatie wegwerken, in het bijzonder de binaire statuten en op elkaar inwerkende obstakels



EEN DUURZAME ENERGIE EN INFRASTRUCTUUR

- **Een gecoördineerd plan voor de transitie**
Definieer, implementeer en coördineer een project van 400 miljard op 20 jaar: prioriteiten, actoren, tijdspaden, budgetten
- **Een werkzaam ecosysteem tussen academies, kapitaal en ondernemerschap**
Investeer in go-to-market programmes eerder dan individuele "hardware" te subsidiëren
- **De rollen van de staat aligneren**
De staat als investeerder, regulator, subsidieverstrekker en aankoper met als gedeelde objectief de transitie

EEN EFFECTIEF EN LEGITIEM BESTUUR

- **Collectieve impact**
Evalueer het collectief effect van het beleid voorbij het verlenen van publieke diensten
- **De herallocatie van de middelen**
Doorbreek de silo's en investeer, in plaats van consumptie-uitgaven rond te strooien
- **Een gepaste governance**
Leg de strategie vast op macroniveau, coördineer op mesoniveau, en bied de ruimte aan persoonlijke begeleiding op het microniveau

3.2 EEN SYSTEEM VAN HEFBOMEN

Deze verschillende systemen zijn niet zomaar los te koppelen of onderling onafhankelijk. Het verbeteren van de gezondheid hangt bijvoorbeeld ook af van onderwijs en huisvesting, het verbeteren van huisvesting hangt af van energie-efficiëntie en de coördinatie met inclusiemaatregelen, energie-efficiëntie hangt af van innovatie, die dan weer afhangt van onderwijs...

Concreet kunnen we de bekabeling tussen de sectoren als volgt schematisch weergeven:

Domein	Actie	Interactie met overige domeinen
Gezondheid	Verbetering van de volksgezondheid en minder verspillende uitgaven. Een meer preventieve benadering van gezondheid	Onderwijs: bevordering van de gezondheid op scholen, verbetering van de geletterdheid Ecologische transitie: betere luchtkwaliteit en reductie van ziekteverwekkers Governance: transparant en doeltreffend gezondheidsbeleid dat het vertrouwen in openbare diensten verhoogt
Onderwijs	Versterking van de competenties en de employability Aanpassen aan en anticiperen op toekomstige uitdagingen door middel van levenslang leren	Gezondheid: gezondheidsvoorlichtings-programma's die gezondheidsrisico's verminderen en preventie stimuleren Innovatie: het creëren van een pool van gekwalificeerd talent voor R&D Sociale inclusie: inclusief onderwijs en leeromgevingen ter bevordering van de sociale cohesie
Innovatie	Toename van de economische productiviteit Ontwikkeling van nieuwe technologieën en sectoren	Onderwijs: versterking van R&D-vaardigheden Governance: gericht beleid en financiering die de innovatie ondersteunen Economie: stimuleren van economische groei door het creëren van nieuwe markten en sectoren
Inclusie	Betere integratie en participatie van alle geledingen in de samenleving Afname van de verdelende ongelijkheden	Economie: betere sociale integratie die de participatie en de economische productiviteit verhoogt Onderwijs: betere toegang tot gelijke (onderwijs) opportuniteiten Gezondheid: betere toegang tot gezondheidszorg voor iedereen die ongelijkheden op gezondheidsgebied verkleint Governance: beleid dat zeer precies inclusie vs. ongelijkheden aanpakt
Governance	Verhogen van de transparantie en de burgerparticipatie Beter bestuur door middel van een open en slagkrachtige evaluatie	Alle sectoren: doeltreffend en transparant bestuur dat de uitvoering en de evaluatie op het beleid in alle sectoren vergemakkelijkt en de doeltreffendheid ervan en de acceptatie door het publiek vergroot Innovatie: gericht beleid om het maatschappelijk rendement op investeringen in O&O te stimuleren
Transitie	Verkleinen van de ecologische voetafdruk Go-to-market van duurzame technologie en praktijken	Gezondheid: ruimtelijke ordening/omgevingen die de risico's voor de volksgezondheid verminderen Productiviteit: creëren van tewerkstelling in duurzaam getransformeerde sectoren Onderwijs: integratie van duurzaamheidsperspectief en vaardigheden in schoolcurricula

3.3 EEN ANDERE MANIER VAN WERKEN

Om te slagen vereist een dergelijk maatschappelijk project dus een andere methode dan het huidige beleid: een systemische benadering voor een systeemtransformatie. Vergeleken met de huidige praktijk vereist deze methode twee verschuivingen.

Eenzijds hebben we een beleid nodig dat omschakelt van consumptie naar investeringen. Beleid moet werken aan voorwaarden, bepalende factoren stroomopwaarts die de bedding van het verdere verloop bepalen. Veel van de huidige politieke acties zijn louter ondersteunend, mee drijvend stroomafwaarts. Om een beeld te gebruiken, we zouden kunnen zeggen dat het beleid dat we de komende jaren moeten voeren een irrigatiebeleid is. Zo'n beleid verschilt van het huidige beleid van overstromingen, dat zonder onderscheid of bijna zonder onderscheid water geeft. Het verschilt ook van een beleid van droogleggen, dat de overheidsuitgaven drastisch zou verminderen waardoor niet in essentiële behoeften wordt voorzien, of van een beleid van indammen, dat gebaseerd zou zijn op het beschermen van het systeem door bepaalde categorieën mensen uit te sluiten. Een irrigatiebeleid moet water brengen naar waar het nodig is: het gaat om het bemesten van de grond, het vergroten van de capaciteit om te ontkiemen en goede zaden te laten groeien.

Aan de andere kant hebben we een beleid nodig dat van pacificatie naar participatie gaat. De huidige politiek draait om het tevredenstellen van het grootste aantal mensen – uit de eigen achterban. Ze doet dit meestal door zich tot afzonderlijke individuen te richten en in silo's te opereren die de eigen achterban bedienen. We moeten daarentegen handelen door te interageren: dit betekent handelen op mesoniveau en niet alleen op individueel niveau, zoals in het geval van buurtgerichte woningrenovatie of populatiegerichte gezondheidszorg. Het betekent ook het aanmoedigen van een coöperatieve dynamiek: in [een betere contractualisering tussen de staat en sociale en economische spelers](#), en in de vitaliteit van collectieve actie onafhankelijk van de staat, binnen het maatschappelijk middenveld en lokale gemeenschappen die in staat zijn om hun gedeelde hulpbronnen duurzaam te beheren zonder de noodzaak van externe interventie.

Tot slot moet een beleid van participatie of interactie ook bevorderlijk zijn voor de interpersoonlijke relaties die cruciaal zijn voor ons welzijn. We weten dit uit persoonlijke ervaring en het is goed gedocumenteerd door [statistieken](#) en [psychosociale](#) en [gezondheidsstudies](#). Zo vinden we in [de blauwe zones](#) waar we een uitzonderlijke levensduur aantreffen, een aantal gemeenschappelijke factoren, waaronder ook de sterkte van familiebanden en betrokkenheid bij de gemeenschap.

Om te kunnen reageren op de groeiende complexiteit van de snel wijzigende werkelijkheid, zal een systemisch beleid noodzakelijkerwijs zelf complex moeten zijn. [Het werk van Ostrom](#) heeft aangetoond dat gemeenschappen hun hulpbronnen autonoom kunnen beheren, maar alleen als de relaties op een precieze en subtiele manier georganiseerd zijn, met lokale aanpassingen, progressieve sancties, conflictoplossingsmechanismen, polycentrische organisatie, enzovoort. Innovaties, zo stelt [Michael Muthukrishna](#), zijn een emergent fenomeen van de culturele leercapaciteiten van onze soort en niet het voorrecht van een paar individuen. Onze samenlevingen en sociale netwerken gedragen zich als collectieve hersenen, gevormd door de verbinding van individuele breinen.

3.4 DE RUIMTE OM TE KANTELEN

Om de trend te keren, moeten we de beschikbare middelen heroriënteren en ten goede investeren. Elk jaar opnieuw moeten we inefficiënte overheidsuitgaven verminderen en die middelen onmiddellijk daar injecteren waar ze op lange termijn een echt positief effect zullen hebben voor de hele bevolking.

Dit voorstel lijkt misschien een illusie omdat de verschillende regeringen van ons land bij elke begroting een schat aan verbeeldingskracht en technicalities dienen op te diepen om beperkte maar moeilijke akkoorden te bereiken – met als smeermiddel tóch nog een steeds toenemende begroting.

De rekening van de overheden in ons land raakt al decennia niet uit de rode cijfers. Zonder systeemhervorming stevenen we af op een terugkerend tekort van meer dan 30 miljard. Tel daarbij enkel nog maar de 16 miljard die België gemiddeld zou moeten investeren om de klimaat- en energietransitie tot een goed einde te brengen, en we zijn dus op zoek naar pakweg 50 miljard, bij voorkeur voor 2030.

Is er wel ruimte, in het licht van de lopende uitgaven en de steeds toenemende kosten van de vergrijzing om maar die te noemen, om een systeemhervorming van die grootteorde op te zetten?

Toch is deze voorgestelde transformatie en heroriëntatie niet onredelijk. Deelnemers in de Brain Trust verwezen naar de aanmaningen die België, ook al decennia, krijgt van organisaties als de OESO: door ingrijpend te hervormen kunnen we, aldus de Parijse denktank, ons bbp op termijn met 40 miljard of meer opkrikken. De cijfers zijn dus niet uit de lucht gegrepen.

De in de Brain Trust besproken systeemkantelingen zijn niet exhaustief becijferd. Maar de hefbomen die werden aangereikt impliceren dat er daadwerkelijk ruimte is om te manoeuvreren in de grootteorde die hierboven werd aangegeven. Het moge duidelijk zijn dat die miljarden niet als zodanig op de spaarrekeningen van onze overheden liggen te slapen. De potentiële ingrepen in systeem-België die de Brain Trust identificeerde, laten zich in uiteenlopende soorten van financiële ruimte indelen:

1. **Efficiëntiewinsten**, besparingen, maken daar zeker deel van uit. De versnippering en fragilisering waarover ervaringsdeskundigen getuigden kunnen soms worden weggesaneerd: in het subsidie- en aankoopbeleid door de overheid, in de werking van de administraties en de structuur van het onderwijs. Maar de Brain Trust wil geen pure besparingsronde zijn, meer nog: de Brain Trust deelnemers zijn ervan overtuigd dat enkel besparingen niet het antwoord kunnen zijn.
2. De belangrijkste hefbomen gaan over een **herallocatie van bestaande middelen** die op een andere manier worden ingezet. De gezondheidszorg is een domein waar een herstructurering, met name het terugdringen van wat onderzoekers als low-value care hebben geoormerkt, aanzienlijke hoeveelheden middelen zou kunnen vrijmaken – zo'n 8 miljard als we de cijfers mogen geloven. Ander voorbeeld zijn de subsidies voor fossiele energie: de overheid geeft ieder jaar 13 miljard euro uit (of int een overeenkomstig bedrag niet) aan accijnsverschillen, sociale energietarieven of salariswagens die het verbruik van fossiele brandstoffen ondersteunen. Door sociale correcties, fiscale tegemoetkomingen en loonvorming op een andere manier te organiseren die wél bijdraagt aan de defossilisering kan de dynamiek ten goede worden gekeerd.

3. Dat neemt niet weg dat ook nieuwe middelen zullen moeten worden aangesproken. Prototype daar zijn de **strategische investeringen** in netwerkinfrastructuur, in de omvorming van de fossiele industrie, of in energetische renovatie – te beginnen met de 16 miljard euro van hierboven.
4. De Brain Trust legde ook de nadruk op **de kost om niets te doen** en te blijven aanmodderen of te morrelen in de marge van het bestaande systeem. Als Belgen niet volwaardig participeren aan de samenleving en de economie van ons land, derft het individu én de gemeenschap belangrijke meerwaarden. Deze opportuniteitskost van **armoede**, **langdurige ziekte**, ongeletterdheid, welvaartsziektes... loopt in de tientallen miljarden. Die miljarden zijn vanzelfsprekend niet zonder meer beschikbaar; er zijn systeemhervormingen nodig om ze te ontsluiten en de middelen op een betere manier te besteden.

Een dergelijke ambitie dwingt ons om een radicaal andere manier van werken te overwegen, een paradigma-verschuiving. Je kan een handvol procent besparen op lopende uitgaven in het bestaande kader van een openbare dienst, maar geen miljarden, niet 10 of 20%. Om dergelijke hoeveelheden vrij te maken, moeten we buiten de gebaande paden denken, de situatie vanuit een nieuw perspectief te bekijken: de elektrische gloeilamp is niet uitgevonden door de kaarsen groter te maken, of zelfs door de kwaliteit van de was te verbeteren.

3.5 HET DEMONSTRATIE-EFFECT VAN TESTS

Systeemverandering is alleen mogelijk als we ruimte maken om te breken met de routine en experimenteren met nieuwe praktijken. Zoals bij elke innovatie dringen tests zich op.

Ten eerste heeft testen, net als de horizon, een dynamische functie. Het is onmogelijk om de gezondheidszorg in één keer te veranderen. Je moet in stappen werken. De test is een stap.

Ten tweede, terwijl we met zekerheid weten welk beleid niet werkt, is het nog niet duidelijk welk beleid hier wel kan werken. In het deel over het wegwerken van de belemmeringen in het systeem geven we voorbeelden van cases en acties die elders beproefd zijn. Maar wat in de ene context werkt, werkt niet altijd in de andere.

Ten derde is experimenteren nu een democratische noodzaak. Het vertrouwen tussen burgers en gekozen vertegenwoordigers in de capaciteit om effectief te handelen is grotendeels verdwenen en moet worden hersteld. Testen is één manier om dit te doen. Ten eerste omdat experimenten in het veld, door de haalbaarheid van een beleid aan te tonen, beleidsmakers geloofwaardiger zullen maken wanneer ze verandering aankondigen. Ten tweede omdat experimenten de maatschappelijke spelers actief betrekken. Een van bovenaf opgelegde test zou gedoemd zijn te mislukken. Experimenten helpen de democratie tot leven te brengen, betoogde John Dewey al, voor wie democratie, meer dan alleen een politiek regime, een manier van leven is.

Experimenteren is echter slechts een moment. Het heeft alleen zin als de resultaten van de *sandboxes*, de testbedden, de regelluwe zones worden geëvalueerd en, als ze positief zijn, als de acties worden uitgebreid. Opschaling van het micro- naar het meso- of macroniveau zal daarom cruciaal zijn.

Een aantal tests werden gesuggereerd:

- op gezondheidszones gericht op preventie en samenwerking tussen actoren uit verschillende lijnen. **Eerstelijnszones** in Vlaanderen en wijkgezondheidscentra/maison médicales zouden de “verzorgingsgebieden” in deze test kunnen bepalen;
- in onderwijsmiddens, met de nadruk op samenwerking tussen actoren binnen de school, tussen scholen onderling en met andere actoren (ouders, verenigingen, bedrijven, enz.);
- aan Franstalige zijde, op het vlak van sociale actie, waar de CPAS een centrale rol zouden kunnen spelen;
- aan Nederlandstalige kant, bij de start van een innovatie/transitieproject zoals **Project One Ineos** in Antwerpen.

3.6 EEN GEDEELD ELAN

Tot slot is systeemverandering alleen mogelijk als er een collectieve impuls is. Politiek is in dit kantelpunt te belangrijk geworden om aan politici over te laten. Verandering is mogelijk als en alleen als een groep actoren uit de samenleving, buiten de institutionele en partijpolitieke jeu de boules om, de dialoog aangaat en druk uitoefent op de ketel.

We kunnen ons voorstellen dat deze dynamiek de vorm aanneemt van een gestructureerde mobilisatie van burgers, een ReConstituante hebben we het genoemd, maar ook van observatoria die belangrijke vraagstukken en oplossingen opvolgen, of van mechanismen die het mogelijk maken om bepaalde tests of experimenten op te zetten en te ondersteunen.



BELGIË ONTSLOTEN

INDICATOREN
VOOR EEN PAD NAAR 2030

We verzamelden 30 indicatoren die samen een bordtabel vormen voor het land.

Naast de gesprekken in het kader van de Brain Trust, vonden we het nodig om enkele statistieken samen te brengen die de huidige situatie en de evolutie van ons individuele en collectieve leven in kaart brengen. Door hun objectiviteit en algemeenheid vormen deze gegevens een aanvulling op de specifieke standpunten die naar voren zijn geschoven tijdens de uitwisselingen waarover wij verslag hebben uitgebracht. Veel van de indicatoren werden in die gedachtenoefening gebruikt.

De structuur van de bordtabel stemt overeen met de prioriteiten uit de Brain Trust: duurzame energie en infrastructuur, levenskwaliteit in verband met gezondheid en opleiding, inclusie, en goed bestuur. We hebben een eerste groep indicatoren toegevoegd die verwijzen naar de fundamentele wensen en verwachtingen van de burgers.

Dit *dashboard* is dus zeker niet volledig, en negeert de onderwerpen die niet diepgaand zijn uitgediept in de sessies en opvolggesprekken. Maar het heeft de verdienste van een zekere eenvoud en samenhang over de domeinen heen. Het onderscheidt zich van andere die, omgekeerd, van een overvloed of specificiteit getuigen die het gebruik ervan in een algemene analyse niet vergemakkelijken. De gebruikte bronnen worden voor elke indicator aangegeven. Een opmerking over de keuze van de indicator werd alleen toegevoegd wanneer verduidelijking nodig leek.

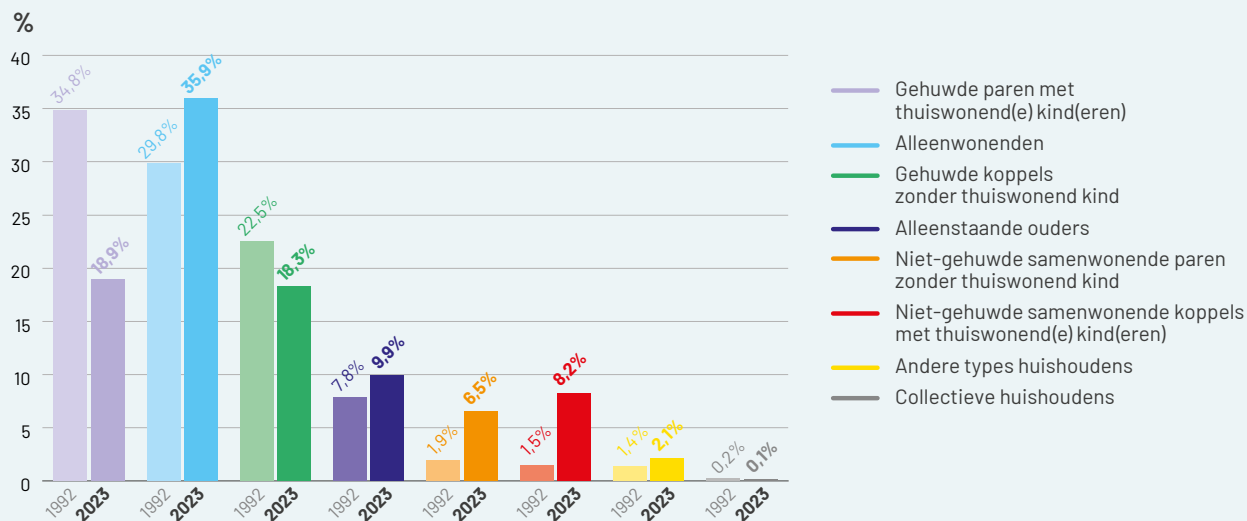
Aan het einde van het document nemen we alle indicatoren op in een tabel met situatie en trend, positief, negatief of gemengd.



Evolutie van het aantal alleenwonenden en eenoudergezinnen

INDICATOR 1

Deze indicator wordt gekozen vanwege de algemene positieve impact van relaties op mensen, of het nu gaat om hun tevredenheid met hun leven, hun gezondheid, hun participatie, enzovoort. In 2050 zal immers meer dan de helft van de gezinnen in België uit singles bestaan of éénoudergezinnen zijn. Hoe zullen we daar als samenleving mee omgaan?



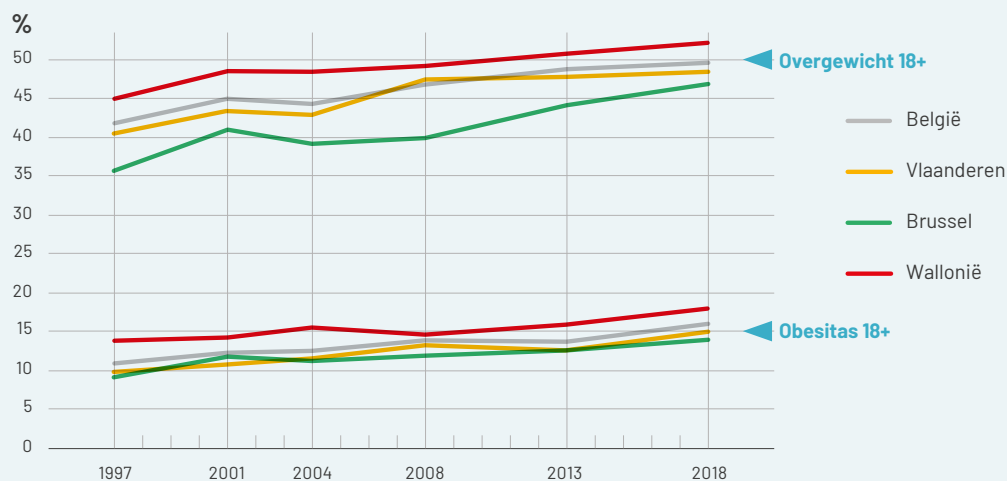
BRON: Statbel

Evolutie van overgewicht en obesitas

INDICATOR 2

Deze indicator is gekozen vanwege de negatieve impact van overgewicht en obesitas – één van de belangrijkste welvaartsziekten – op de gezondheid van mensen.

Bovendien wordt obesitas, het topje van de ijsberg van overgewicht, vaak in verband gebracht met psychosociale problemen of lijden. Het houdt ook verband met de kwaliteit van onze voeding en eetgewoonten.

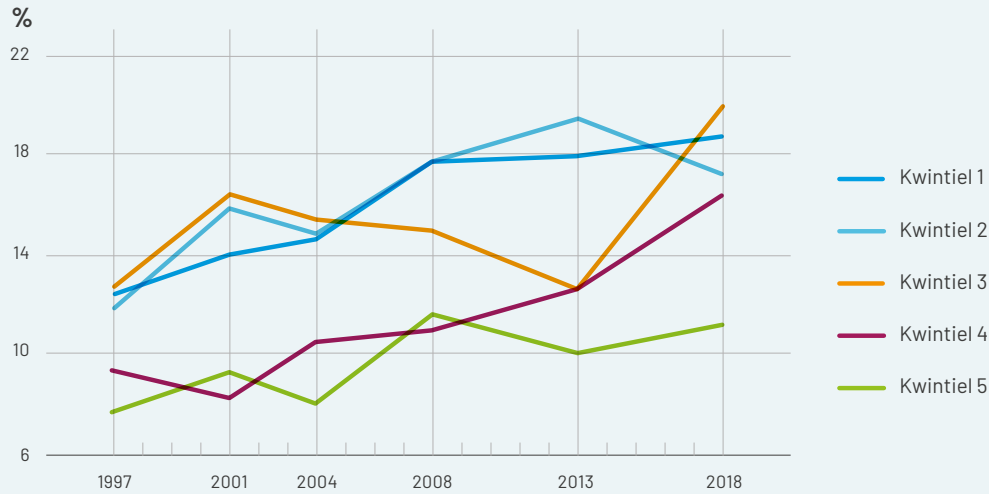


BRON: Sciensano

Obesitas bij 18+ volgens inkomenskintiel

INDICATOR 2

Het onderscheid naar inkomensniveau wijst op het belang van maatschappelijke determinanten en de ongelijke verdeling van welvaartsziekten.



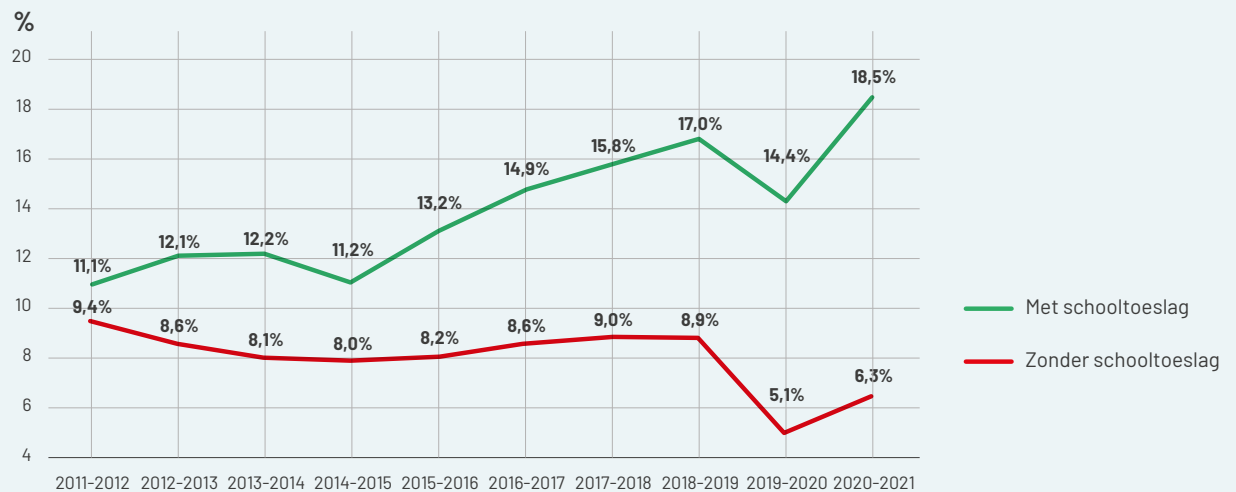
BRON: indicators.be

Evolutie van het percentage voortijdige schoolverlaters

INDICATOR 3

Deze indicator is gekozen vanwege de negatieve cumulatieve impact ervan op het leven van individuen én op de gemeenschap: voortijdig schoolverlaten is de koninklijke weg naar armoede en uitsluiting.

De meestal geciteerde cijfers zijn afkomstig van Statbel en de Europese Enquête naar de Arbeidskrachten. Deze gegevens zijn daarom bediscussieerbaar, en we geven de voorkeur aan de administratieve cijfers uit het onderwijs. Enkel de cijfers voor de Vlaamse Gemeenschap zijn momenteel beschikbaar.



BRON: [Statistiek Vlaanderen](http://Statistiek.Vlaanderen.be)
[Itinera](http://Itinera.be)

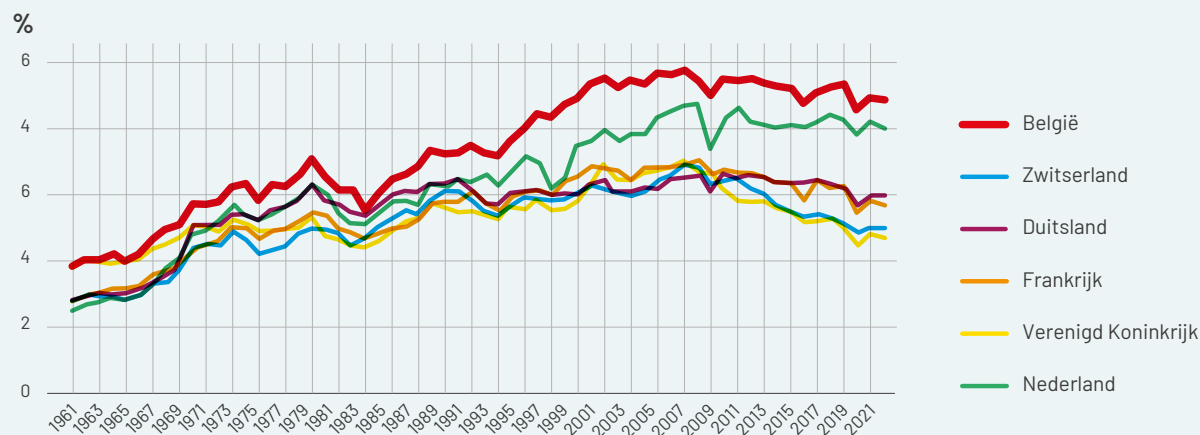
Evolutie van onze ecologische voetafdruk

INDICATOR 4

Ecologische voetafdruk, uitgedrukt in het aantal benodigde aardes.



- 6 % Bebouwde grond
- 54 % Koolstofbehoefte
- 20 % Akkerland
- 2 % Visgronden
- 11 % Bosproducten
- 6 % Weidegrond



Dit werk is gelicenseerd onder een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationale Licentie.

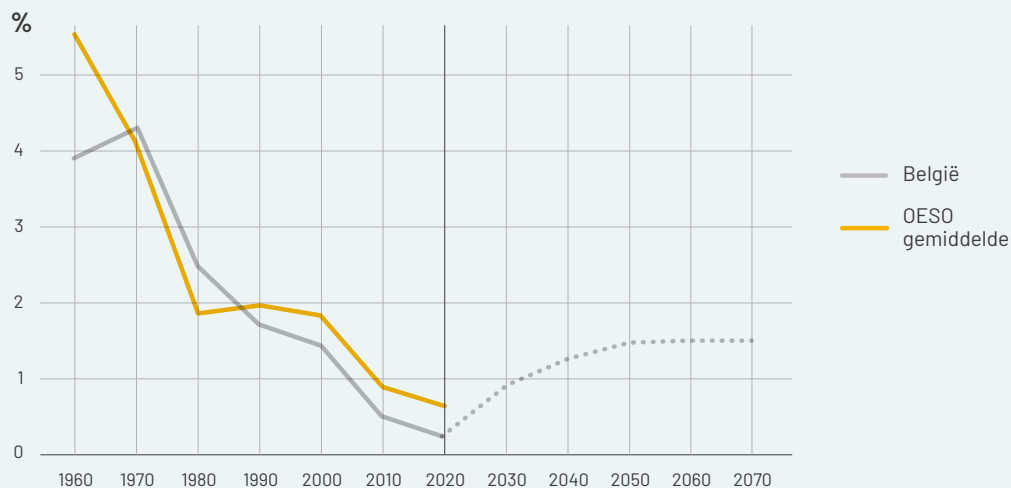
BRON: data.footprintnetwork.org

Evolutie van onze productiviteitsgroei

INDICATOR 5

De impact van productiviteit op de sociaal-economische dynamiek is moeilijk te overschatten. Ze is een soort maat voor de snelheid van onze economie. Wel, die snelheid is niet hoog genoeg om ons economisch en samenlevingsmodel te ondersteunen.

Productiviteitsgroei 1960-2070e

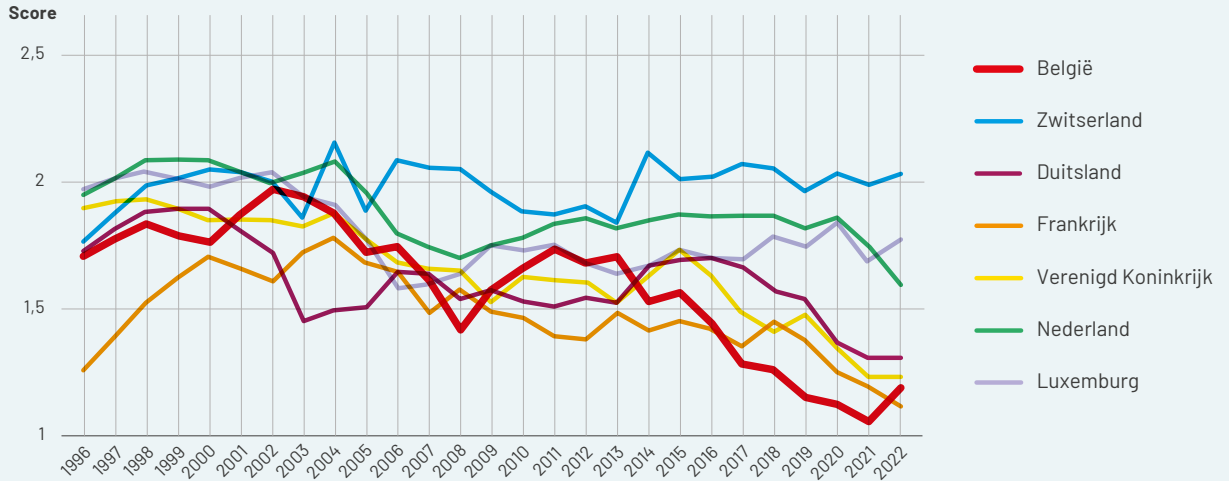


BRON: [Prof. Dr. Gert Peersman](#), [World Bank](#), [OECD](#)

Evolutie van de effectiviteit van de overheid

INDICATOR 6

België verliest aansluiting met de kopgroep van onze buurlanden



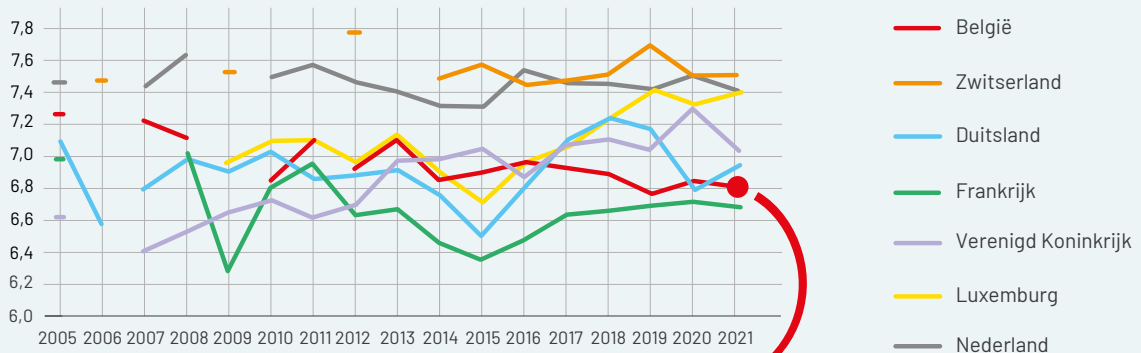
BRON: [Wereldbank](#)

Evolutie van perceptie van welzijn

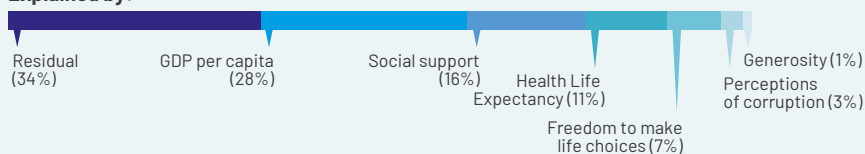
INDICATOR 7

Deze indicator heeft, ondanks de kritiek die erop kan worden geuit, de verdienste om rekening te houden met hoe tevreden de Belgen zelf zijn met hun leven. De vraag die wordt gesteld is: "Stel je een ladder voor waarvan de sporten genummerd zijn van 0 onderaan tot 10 bovenaan. De bovenkant van de ladder vertegenwoordigt het best mogelijke leven voor jou en de onderkant van de ladder vertegenwoordigt het slechtst mogelijke leven voor jou. Op welk niveau van de ladder denk je dat je op dit moment persoonlijk bent?"

De meerwaarde ligt ook in de mate waarin "objectieve" factoren deze perceptie kunnen verklaren. ("Residual" slaat daarbij op de ondergrens van een hypothetisch land dat op alle categorieën het laagste zou scoren.)



Explained by:

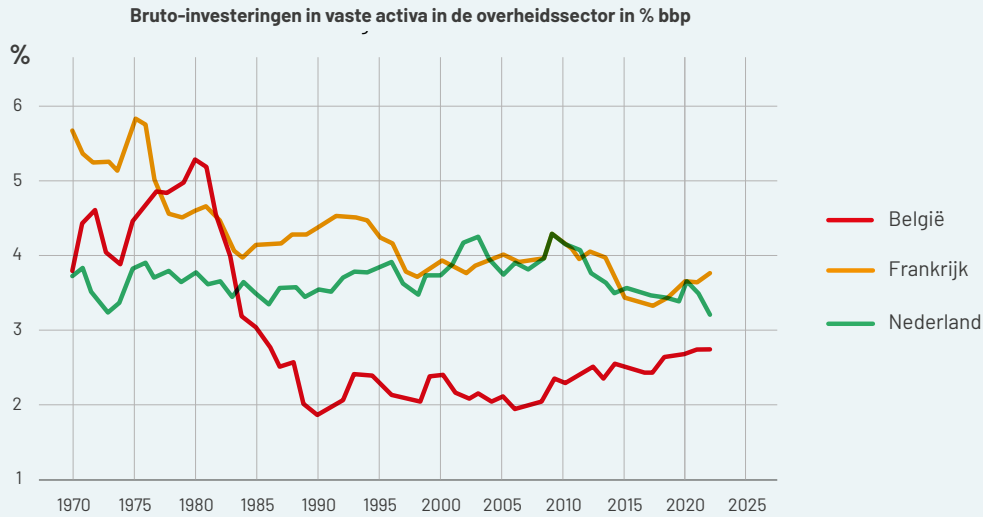


BRON: [worldhappiness.report](#)

Bruto investeringen in vaste activa door de overheid

INDICATOR 8

In hoeverre draagt de overheid bij aan de bruto-investeringen in vaste activa, lees: in de infrastructuur waarop de economie en de samenleving verder bouwt?



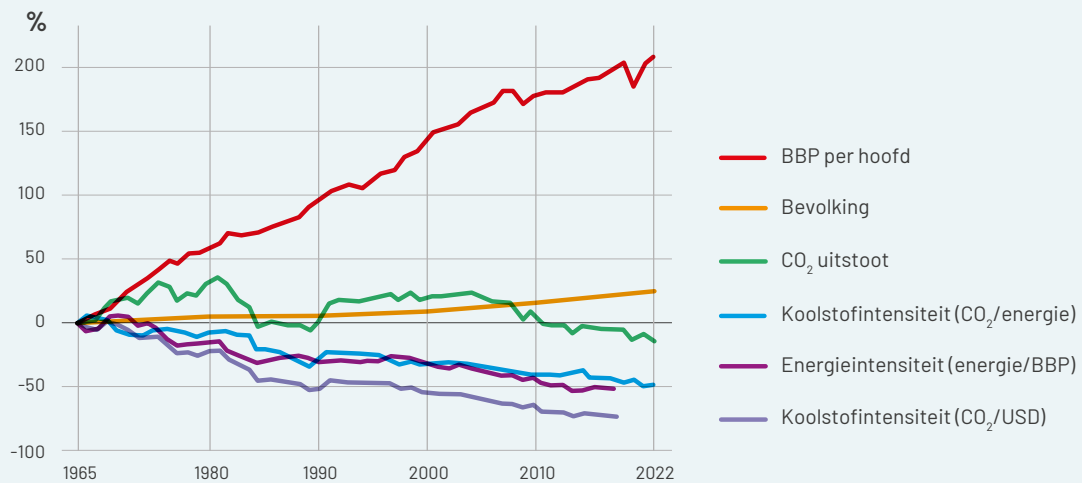
BRON: [Eurostat](#)

De ont koppeling tussen groei en broeikasgasuitstoot

INDICATOR 9

De Kaya-identiteit drukt het totale broeikasgasemissieniveau uit als het product van vier factoren: menselijke bevolking, BBP per hoofd van de bevolking, energie-intensiteit van het BBP, en koolstofintensiteit van de energie.

Op de grafiek is de ont koppeling van ons land te zien in procentuele groei ten opzichte van 1965.



BRON: [Our World in Data.org](#)

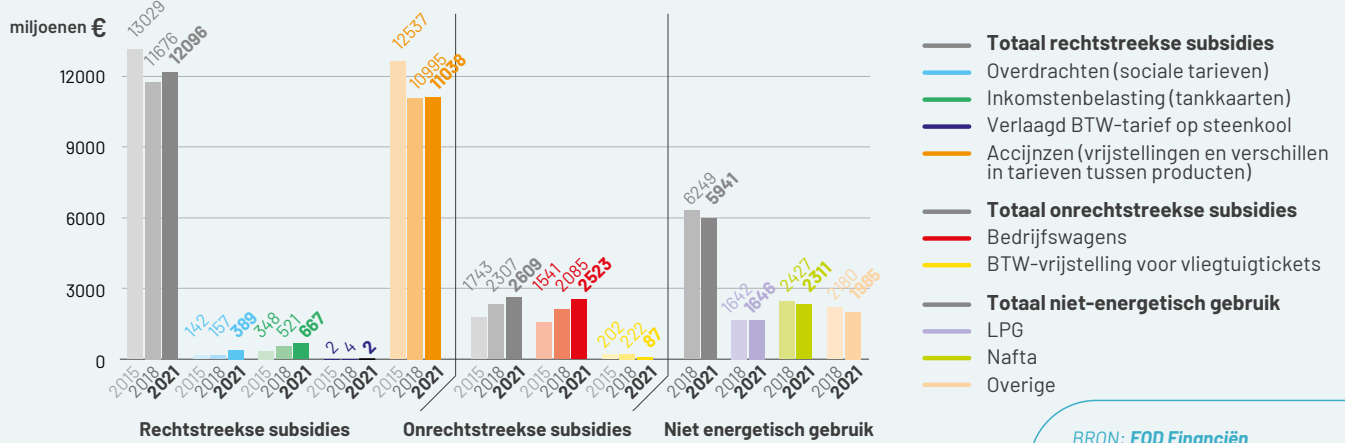
Subsidies voor fossiele brandstoffen

Deze tabel biedt een overzicht van de rechtstreekse en onrechtstreekse subsidies die het gebruik van fossiele brandstoffen ondersteunen zoals door de FOD Financiën opgemaakt. "In 2021 bedroegen de totale rechtstreekse en onrechtstreekse subsidies voor fossiele brandstoffen 14.706 miljoen euro. De directe subsidies bedroegen in 2021 12.096 miljoen euro, 2,4% van het bbp. Het leeuwendeel van deze rechtstreekse subsidies gaat over accijnsvrijstellingen en sociale correcties. In het kader van de energiecrisis werd bovendien ondersteuning voorzien voor 216 miljoen euro extra in 2021. Daarnaast gaat zo'n half miljard rechtstreekse subsidie bijvoorbeeld naar tankkaarten..."

Bij de indirecte subsidies is de belangrijkste post de fiscale regeling voor bedrijfswagens – opnieuw een hefboom voor defossilisering én een oproep tot een betere loonvorming in ons land.

Ook het internationale zeevervoer en de luchtvaart blijven genieten van subsidies voor fossiele brandstoffen, ter waarde van bijna 900 miljoen euro in 2021.

In de meest recente editie van de inventaris zijn ook subsidies voor fossiele producten voor niet-energetisch gebruik of als grondstof voor de industrie opgenomen. De subsidie hiervoor wordt geschat op 1,2% van het bbp in 2021 (5,9 miljard euro)."

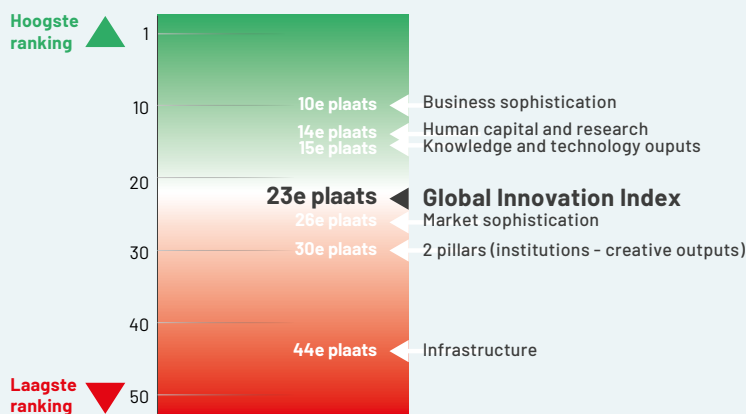


BRON: FOD Financiën

Global Innovation Index

België staat net niet in de top-20 van de meest innoverende landen volgens de WIPO. We doen het goed in termen van O&O-uitgaven als % van het bbp ("business sophistication"), redelijk als het om onderwijs gaat – behalve voor het aantal STEM-afgestudeerden – en (heel) wat minder goed voor infrastructuur zoals digitale participatie, of voor productiviteitsgroei.

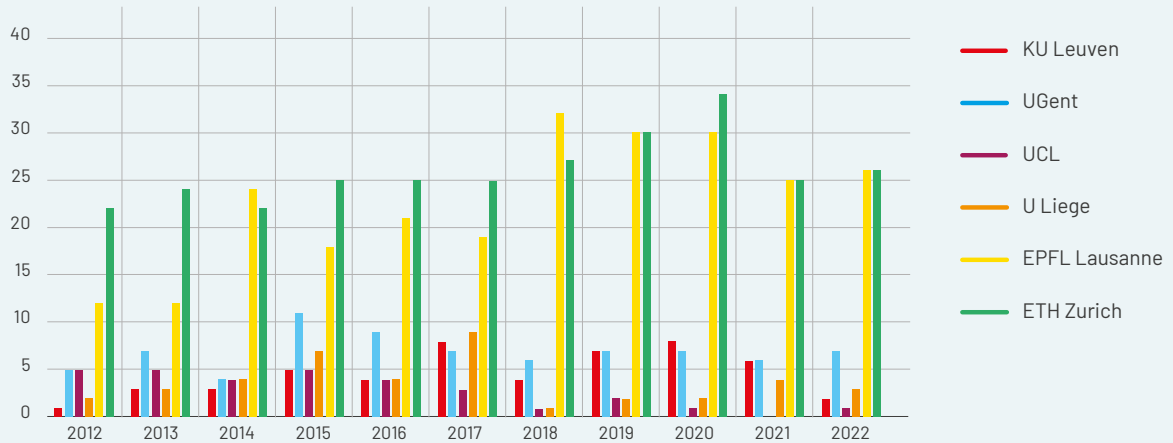
Overzicht van de Belgische ranking in de 7 domeinen van de Global Innovation Index in 2023



BRON: WIPO

Vergelijking van spin-offs in België en Zwitserland

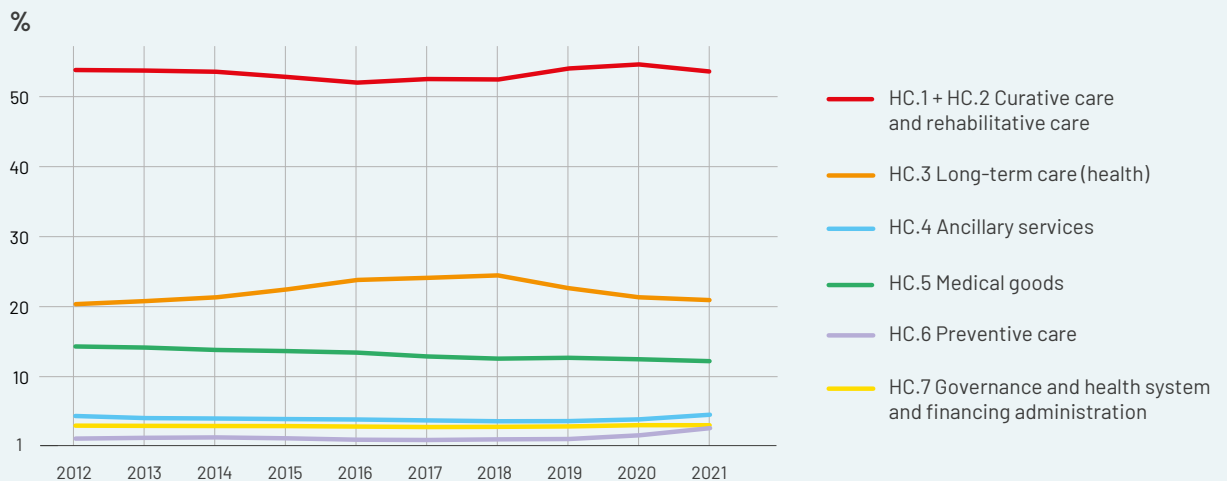
INDICATOR 12



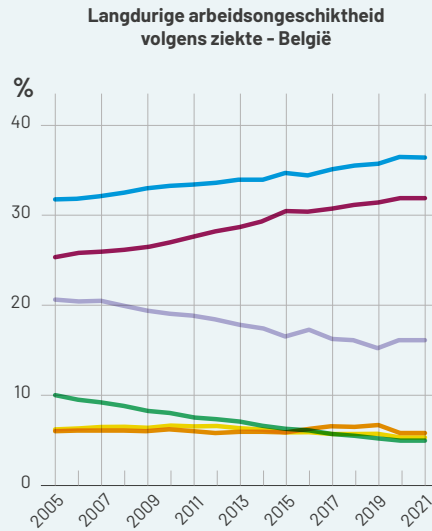
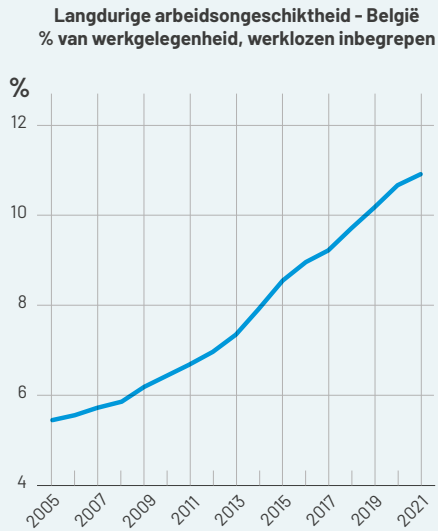
BRON: www.sokwadraat.be

Verdeling van de uitgaven voor gezondheidszorg

INDICATOR 13



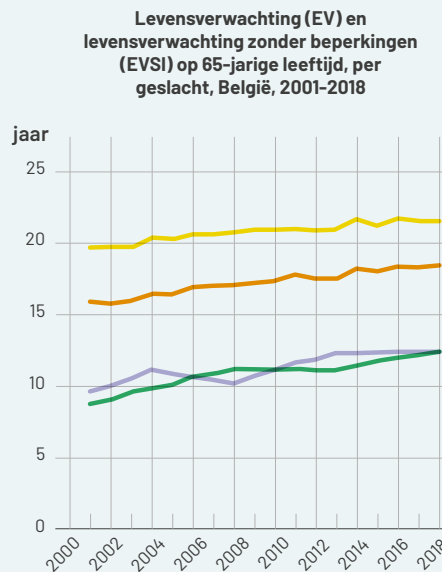
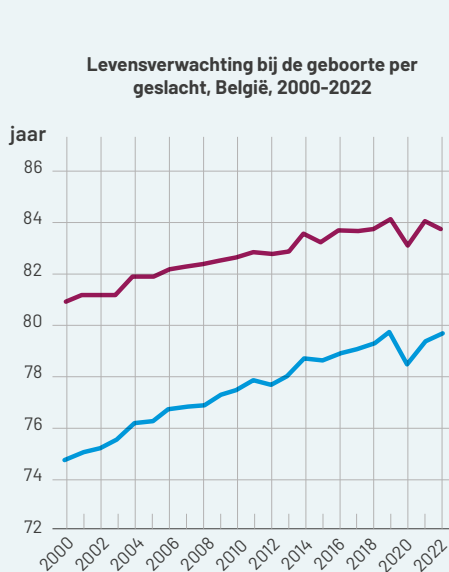
BRON: RIZIV
FOD Sociale Zekerheid
SPF



- Psychisch
- Bot-spiersstelsel en bindweefsel
- Zenuwstelsel
- Gezwellen
- Hart- en vaatziekten
- Andere

BRON: indicators.be

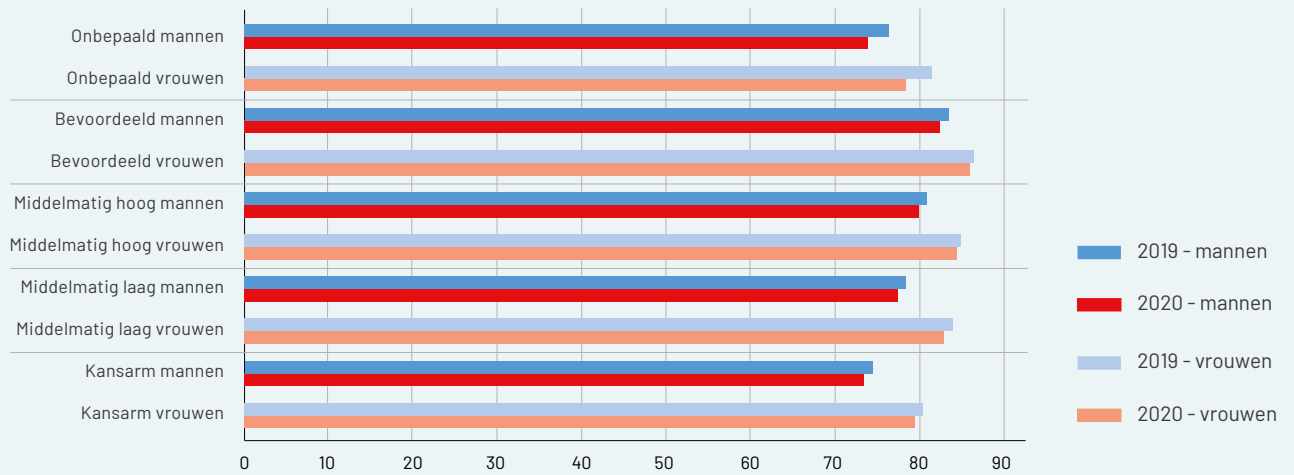
LEVENSKWALITEIT



- Mannen
- Vrouwen
- EV mannen 65
- EV vrouwen 65
- EVSI mannen 65
- EVSI vrouwen 65

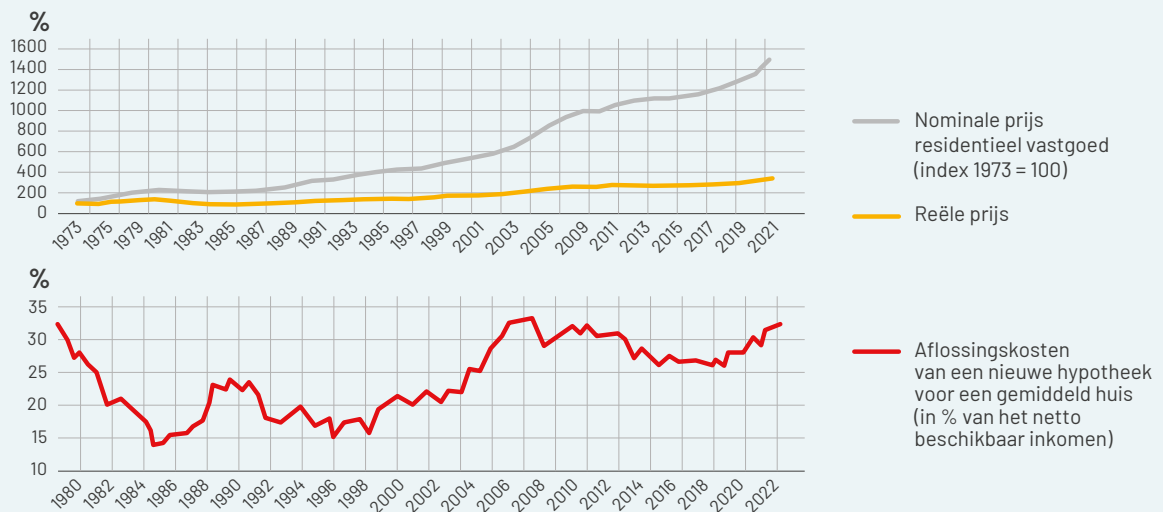
BRON: [Healthy Belgium](https://HealthyBelgium.be)

Levensverwachting naar socio-economische status



BRON: [Healthy Belgium](#)

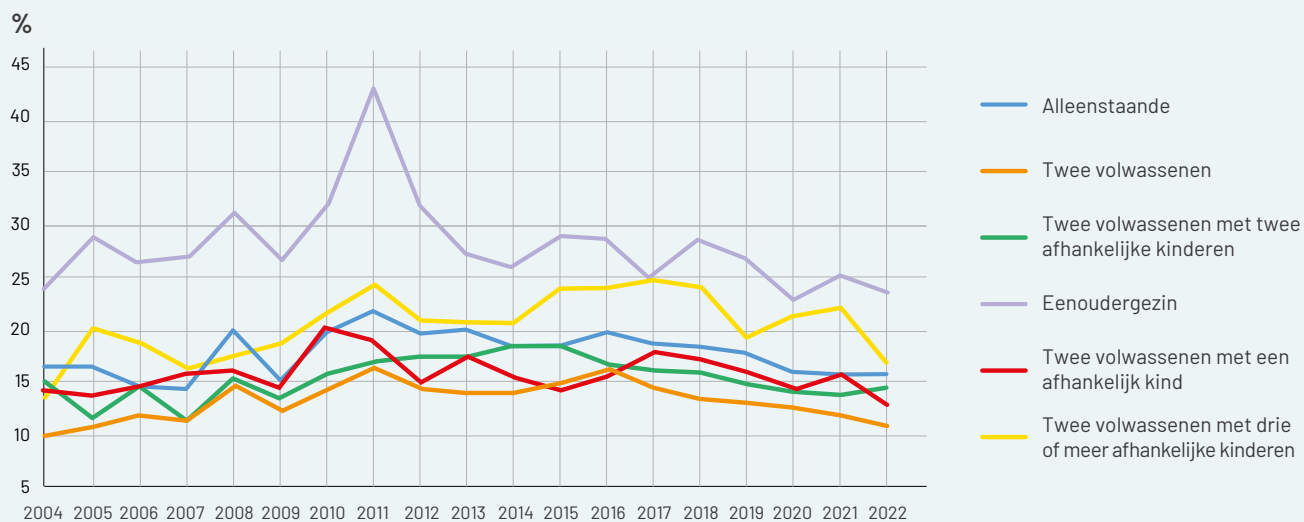
Evolutie van de huisvestingskost



BRON: [NBB](#), [Statbel](#) en [OECD](#)

Gebrekkige huisvesting volgens huishouden in België

INDICATOR 17

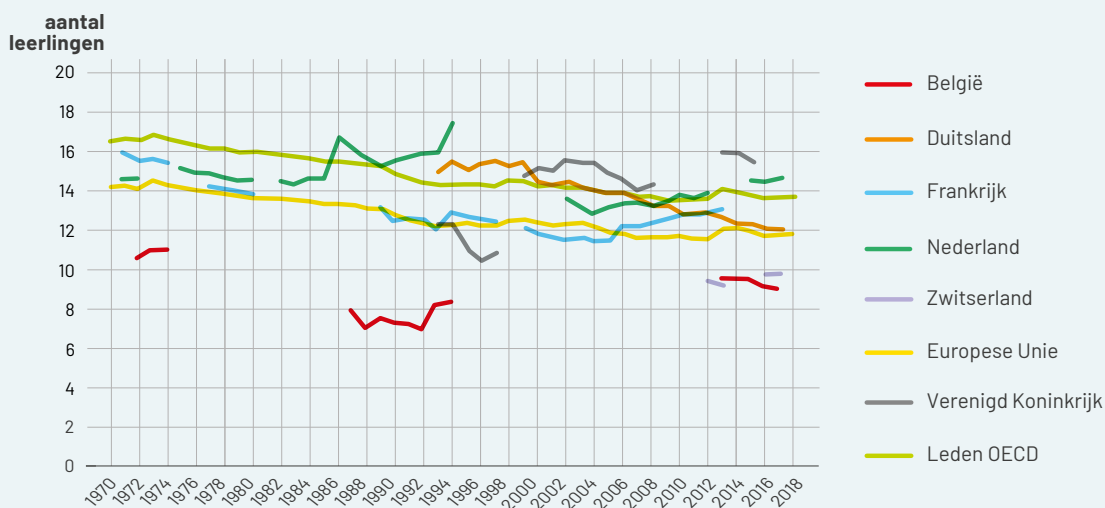


BRON: indicators.be

Aantal leerlingen per leraar in het secundair onderwijs

INDICATOR 18

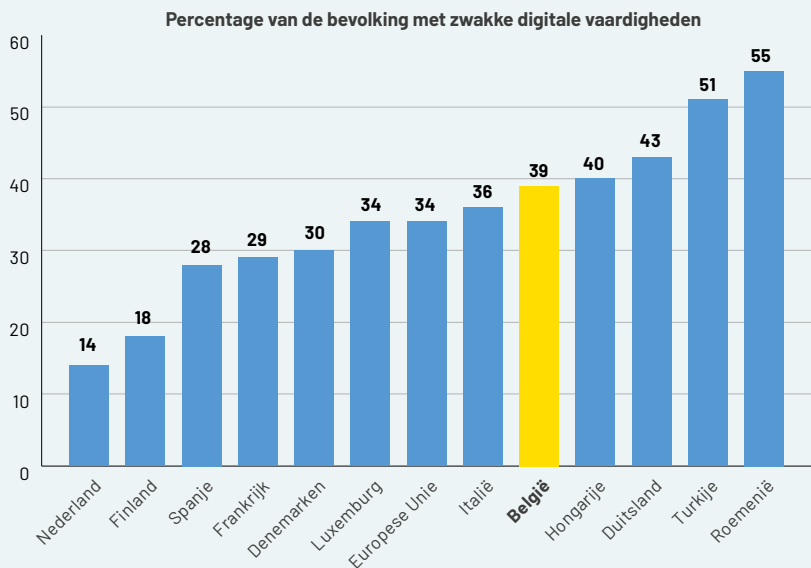
Het aantal leerlingen per leraar in het secundair onderwijs ligt omzeggens nergens lager dan in België. Officieel dan toch, want het lerarentekort is overal zichtbaar in ons land... Hoe kan dat?



BRON: [Unesco](https://unesco.org)

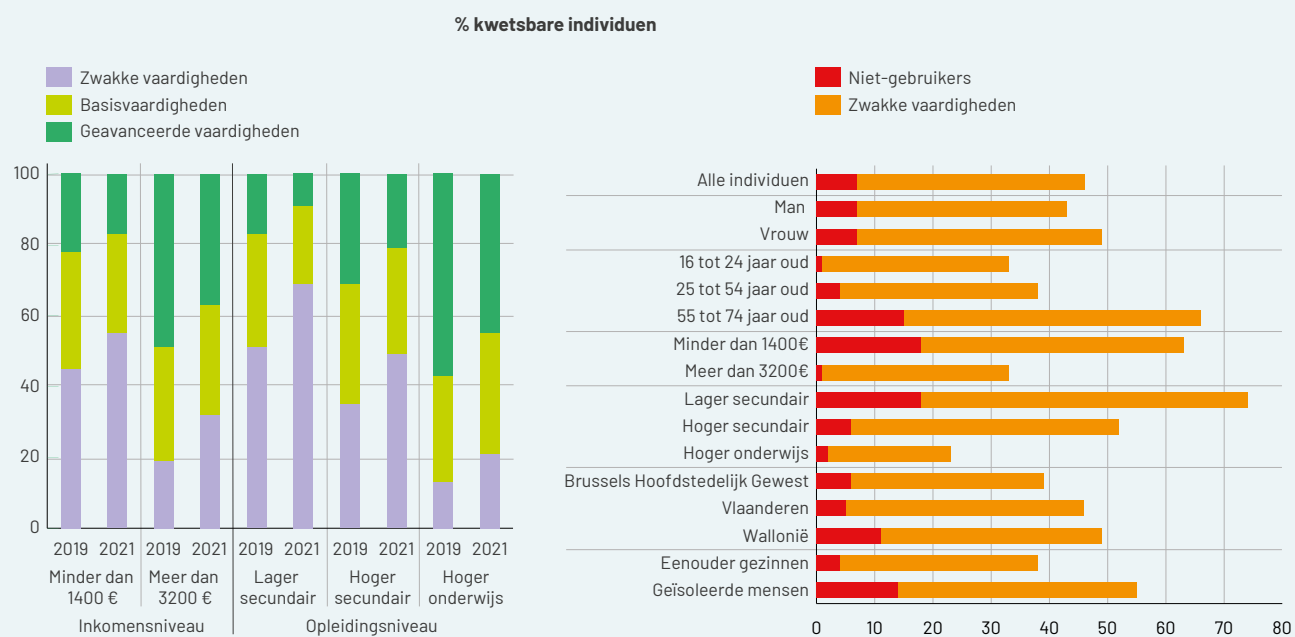
Digitale kwetsbaarheid

Digitale kwetsbaarheid kan worden gedefinieerd als individuen of bevolkingsgroepen die in het bijzonder zijn blootgesteld aan de risico's die gepaard gaan met het gebruik van digitale technologieën. Dit kan een gebrek aan toestellen, toegang of vaardigheden zijn. In tegenstelling met wat je zou kunnen verwachten, blijkt die digitale kwetsbaarheid de laatste jaren eerder toegenomen dan afgenomen te zijn.



BRON: [Koning Boudewijnstichting](#)

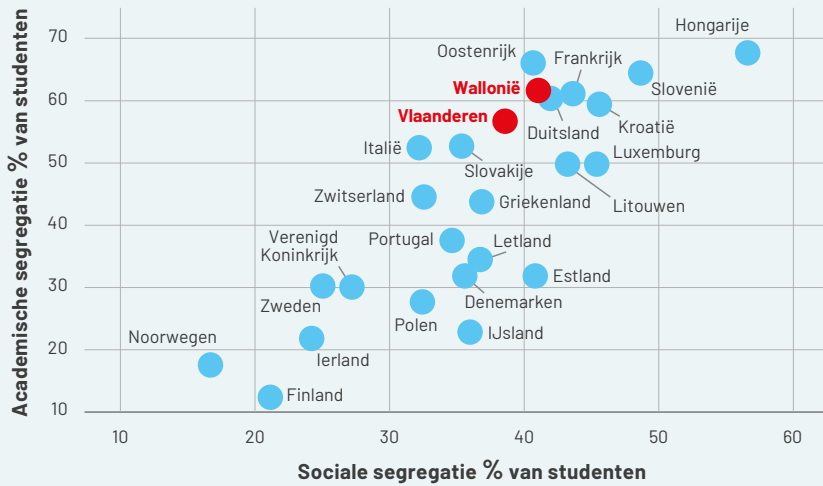
Digitale kwetsbaarheid



BRON: [Koning Boudewijnstichting](#)

Academische en sociale segregatie in België

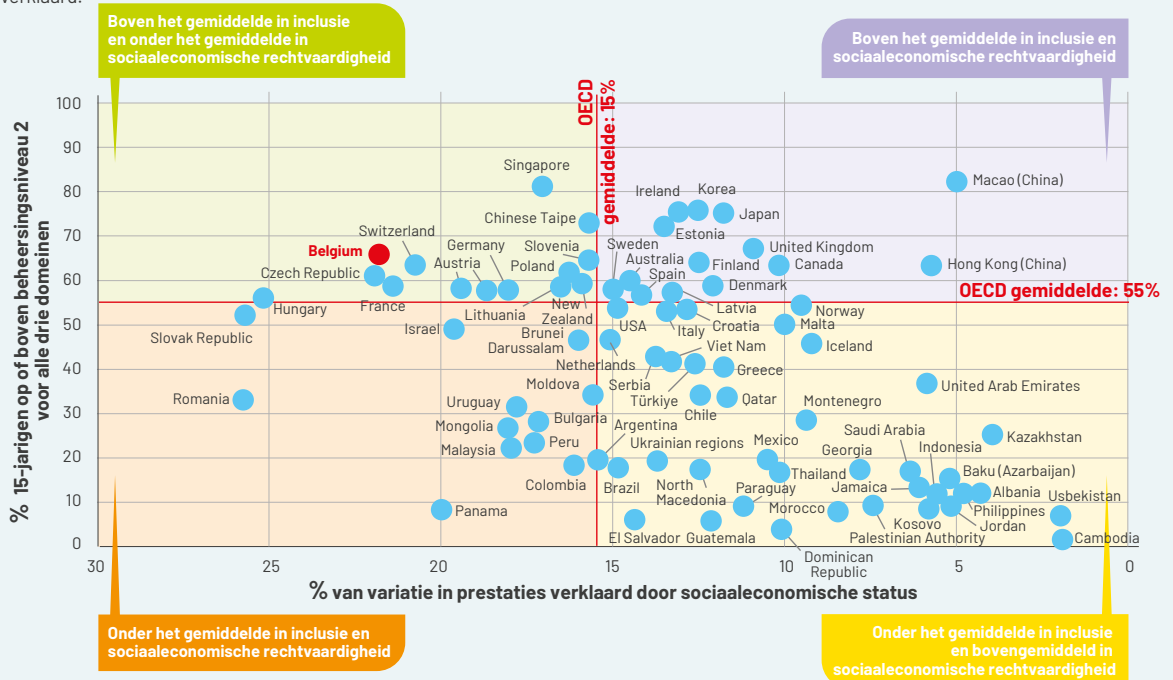
Het Belgische onderwijsstelsel wordt gekenmerkt door aanzienlijke "segregatie", waarbij sociale segregatie op schoolniveau (scholen waarvan leerlingen ofwel een relatief hoge of relatief lage socio-economische achtergrond hebben) als op academisch niveau (scholen waar leerlingen ofwel relatief sterke of relatief zwakke schoolresultaten halen). Dat maakt dat het verschil in/de keuze voor scholen een uitgesproken sterk effect heeft op de leerprestaties in ons land.



BRON: Hirtt, N. (2020)

Alternatief voor 2022: uit OECD, PISA 2022 Results : The State of Learning and Equity in Education.

PISA 2022 definieerde "equity in education" in termen van twee gezamenlijk noodzakelijke en voldoende voorwaarden: fairness en inclusie. Inclusie wordt hier gemeten als het percentage van zwakke presteerders in minstens één vak; fairness als de variatie in de wiskundeprestaties die door de socio-economische status worden verklaard.



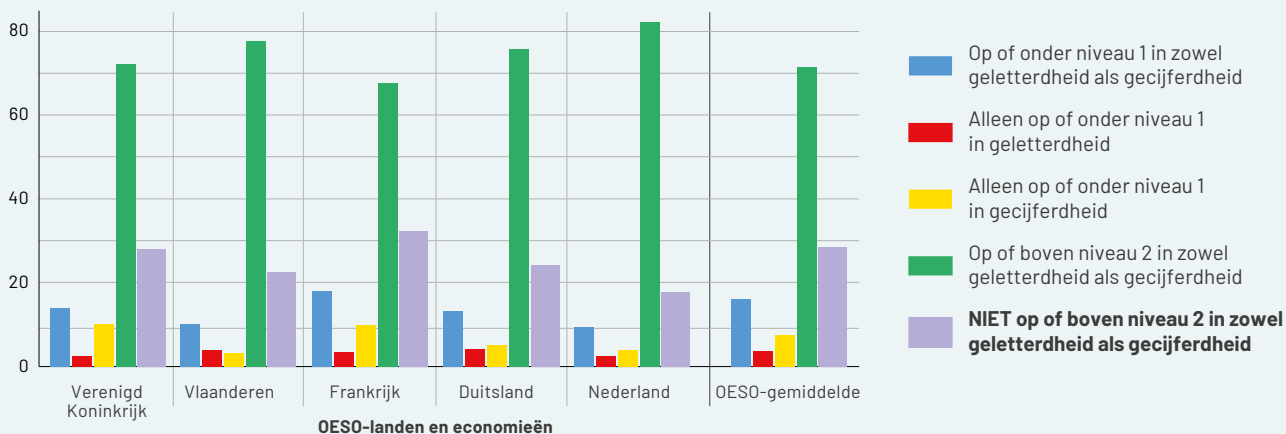
Functioneel analfabetisme

INDICATOR 21

Naast de PISA-studie die internationaal studentenprestaties meet, organiseert de OESO periodiek ook de PIAAC-studie die de vaardigheden van volwassenen meet. Voor België is de data alleen voor Vlaanderen beschikbaar.

Deze indicator en de volgende, net zoals voortijdig schoolverlaten, worden geselecteerd vanwege hun negatieve impact op het leven van individuen en op de gemeenschap. Functioneel analfabetisme verwijst naar de situatie van mensen die, ondanks het feit dat ze een opleiding hebben genoten en op een basisniveau kunnen lezen en schrijven, moeite hebben om deze vaardigheden effectief in hun dagelijks leven te gebruiken. Dit betekent dat ze problemen kunnen hebben met het begrijpen van complexe teksten, het schrijven van documenten, het volgen van schriftelijke instructies of het interpreteren van informatie in verschillende contexten, zoals werk, persoonlijk financieel beheer, gezondheidszorg en burgerparticipatie.

Wie daarbij lager dan niveau 2 scoort, heeft het moeilijk om zich persoonlijk te ontwikkelen en deel te nemen aan de steeds complexere samenleving.

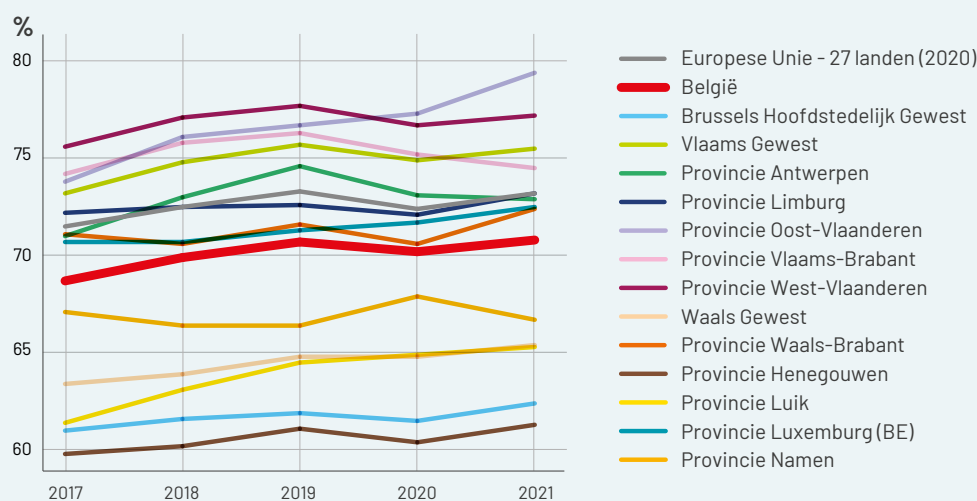


BRON: OECD

Werkzaamheidsgraad per regio

INDICATOR 22

Werkgelegenheidscijfers per NUTS-2 regio's

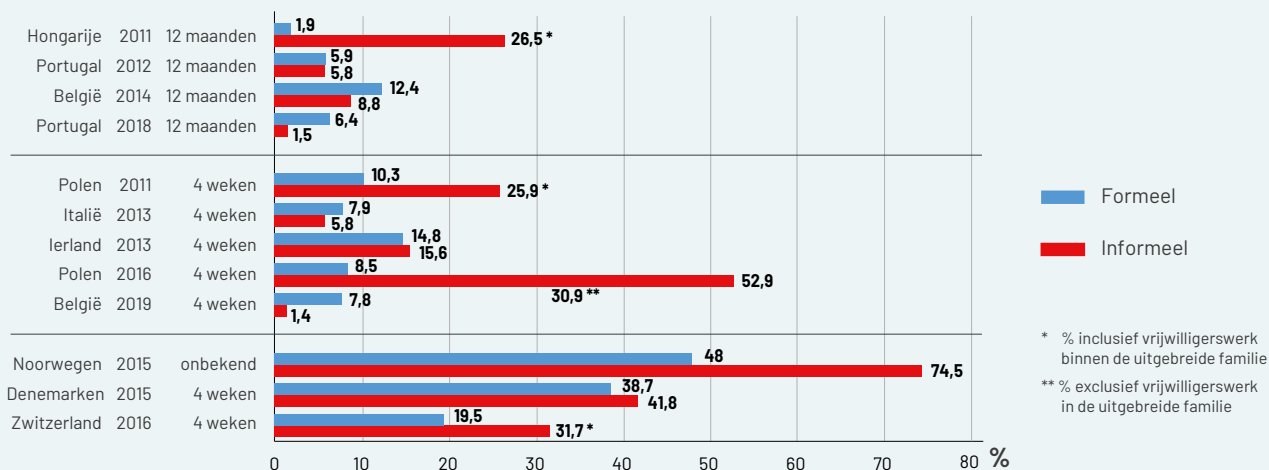


BRON: Eurostat

Niveau van vrijwilligerswerking

INDICATOR 23

% vrijwillig engagement in Europese landen die de ILO-module hebben geïmplementeerd

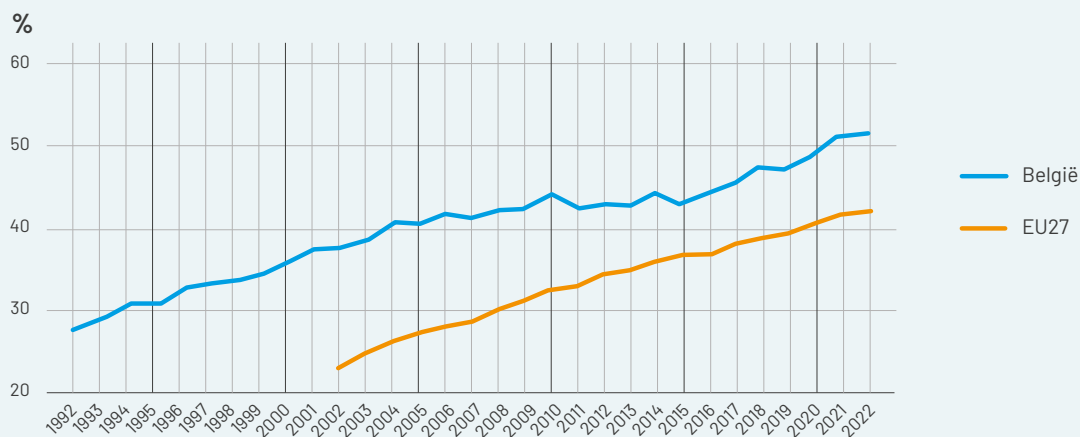


BRON: [Koning Boudewijnstichting](#)

Aantal afgestudeerden in het hoger onderwijs

INDICATOR 24

Diploma's in het hoger onderwijs - België en internationale vergelijking - percentage 25-34 jarigen

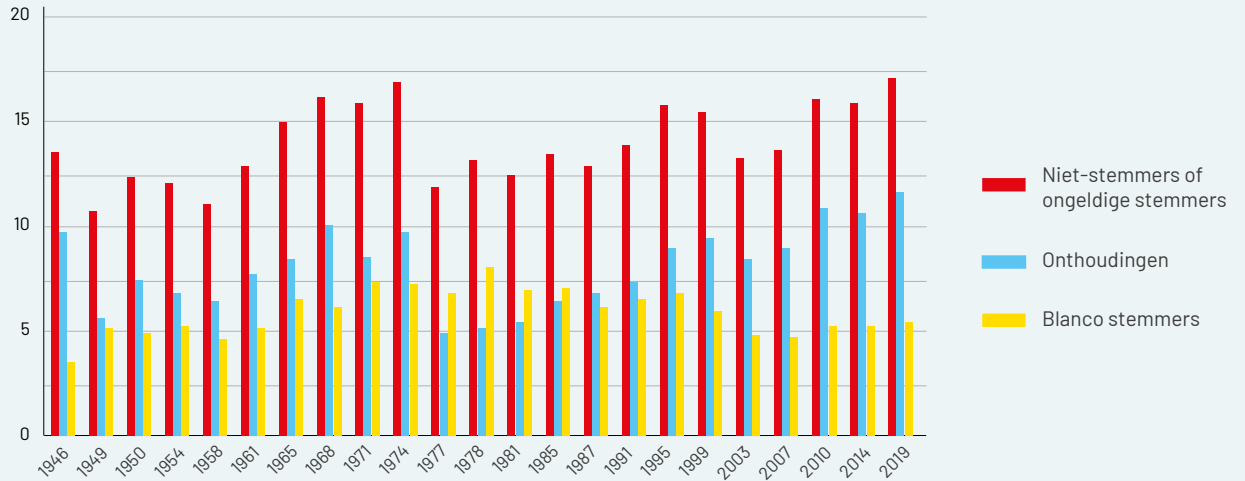


BRON: [Indicators.be](#)

Evolutie van niet-stemmers, blanco en ongeldige stemmen

INDICATOR 25

Verkiezingen voor de Kamer van Volksvertegenwoordigers

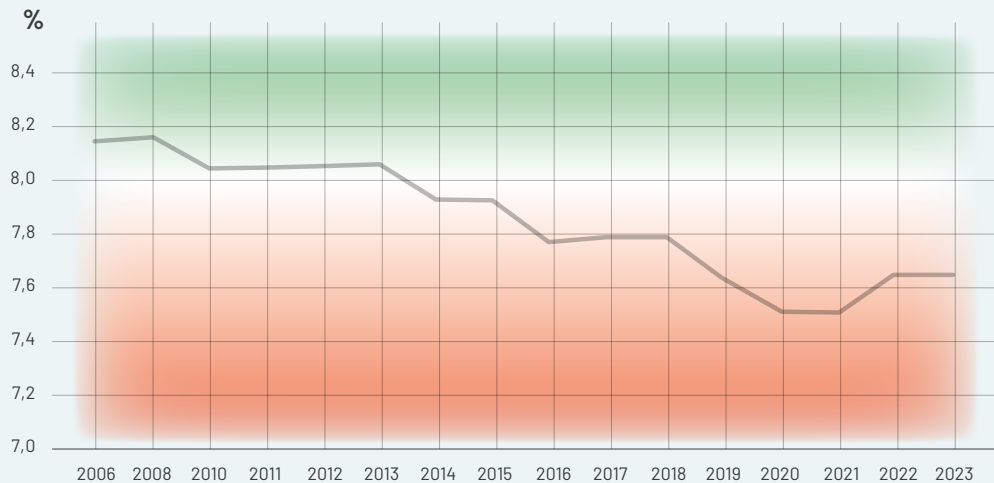


BRON: [ULB, VUB en Itsme](#)

Economist Intelligence Unit's Democracy Index 2023

INDICATOR 26

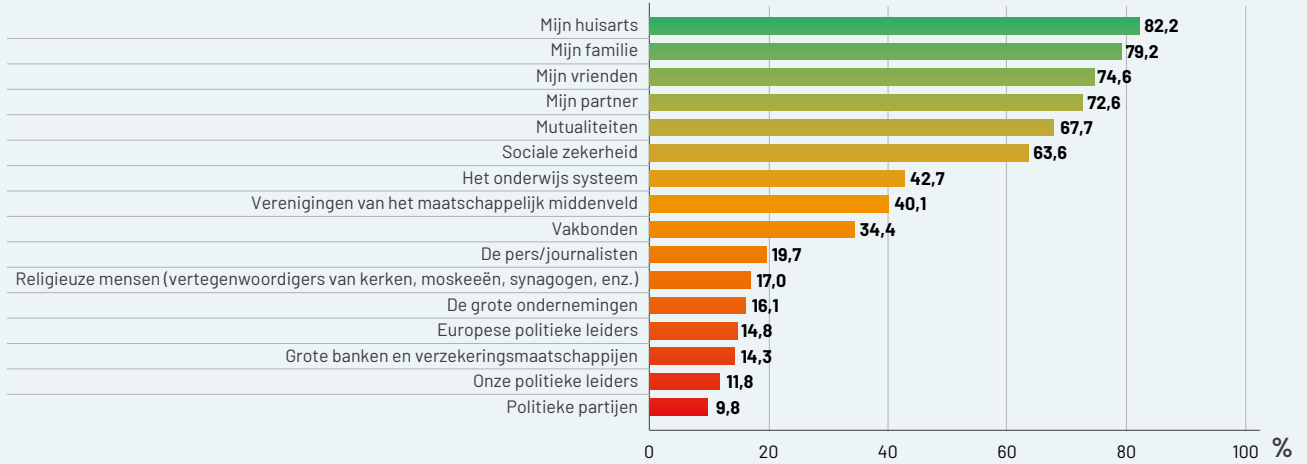
Evolutie van de Democracy Index in België



BRON: www.eiu.com

Vertrouwen in anderen en in instellingen

INDICATOR 27

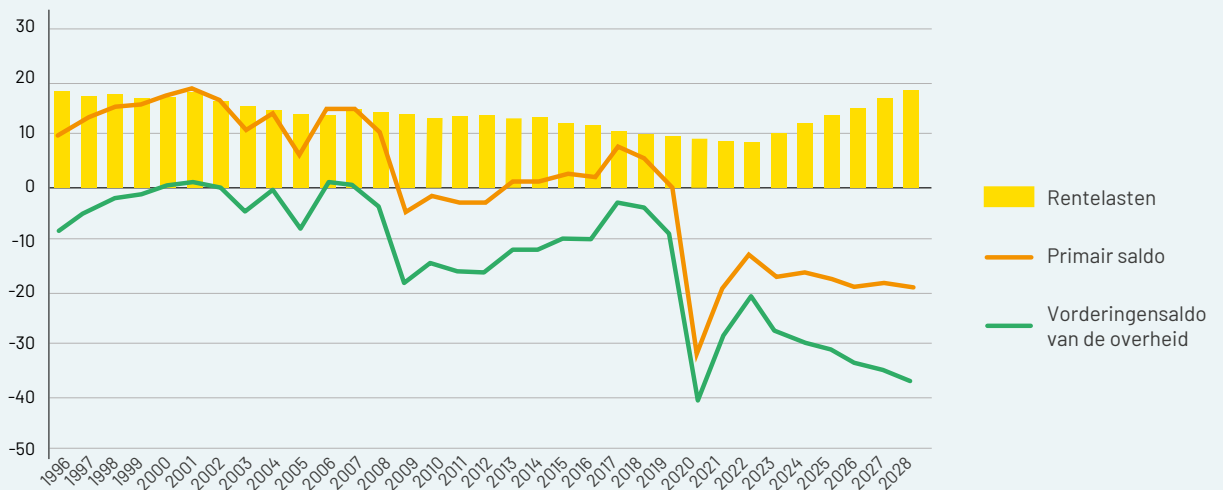


BRON: [Solidaris Barometer](#)

Evolutie van het overheidstekort

INDICATOR 28

Primair en vorderingensaldo van de overheid

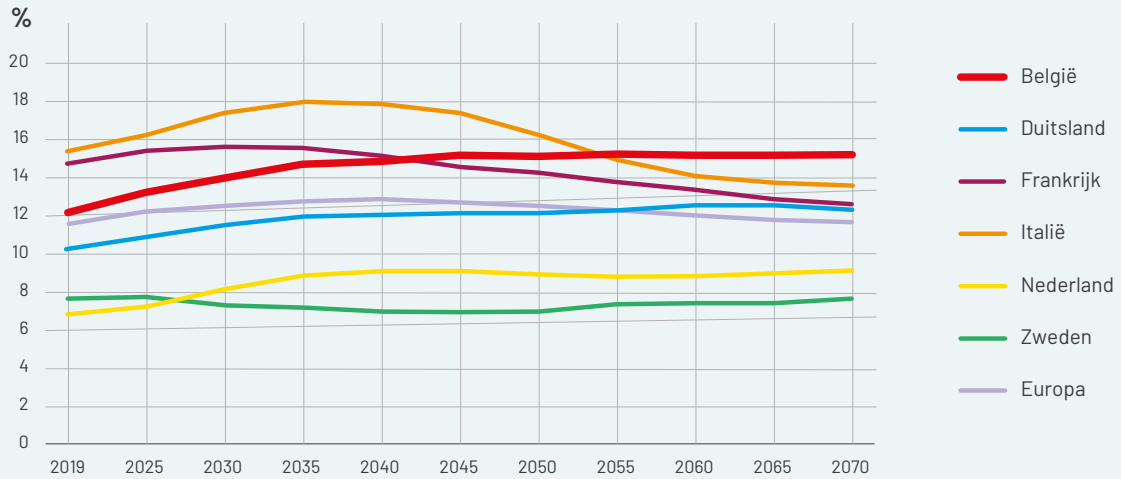


BRON: [Planbureau Economische Vooruitzichten](#)

Aandeel van de pensioenuitgaven in het bbp

INDICATOR 29

Bruto overheidsuitgaven voor pensioenen (% bbp)



BRON: [Vergrijzingsverslag 2021](#), Europese Commissie

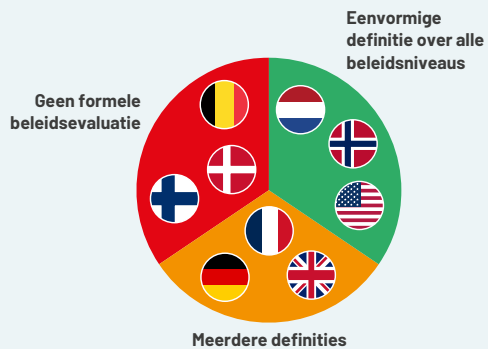
De rol van beleidsevaluatie

INDICATOR 30

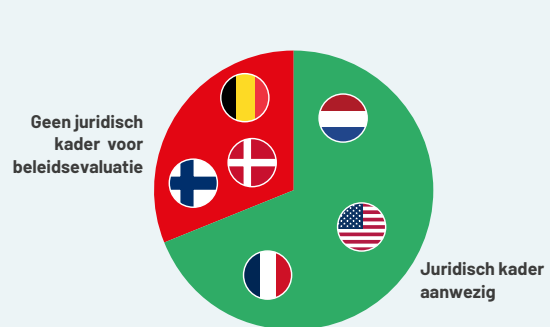
De globale situatie en evolutie die we aan de hand van deze indicatoren kunnen zien, zijn als positief, negatief of neutraal in te schatten, hoe discussieerbaar die kwalificatie ook kan zijn.

GOVERNANCE

Formele definitie van beleidsevaluatie door overheden



Aanwezigheid van een wettelijk kader voor beleidsevaluatie bij de overheid



BRON: [OESO](#)

BESLUIT

Wat we vooral beogen met dit dashboard is: in welke richting evolueert ons land tijdens de komende jaren? Hoe meten we de vooruitgang of achteruitgang als het gaat om levenskwaliteit, financiële houdbaarheid, ecologische duurzaamheid? Beschouw de onderstaande tabel dan ook als een nulmeting, een vertrekpunt richting een beter België.

Levensbelangrijke indicatoren	Evolutie / situatie	
Evolutie van het aantal alleenstaanden en eenoudergezinnen	1	●
Evolutie van overgewicht en obesitas	2	●
Evolutie van het percentage voortijdige schoolverlaters	3	●
Evolutie van onze ecologische voetafdruk	4	●
Evolutie van de productiviteitsgroei	5	●
Evolutie van de effectiviteit van de overheid	6	●
Evolutie van perceptie van welzijn	7	●
Duurzame energie en infrastructuur		
Bruto investeringen in vaste activa door de overheid	8	●
De ontkoppeling tussen groei en broeikasgasuitstoot	9	●
Subsidies voor fossiele brandstoffen	10	●
Global Innovation Index van de Wereldorganisatie voor de Intellectuele Eigendom	11	●
Vergelijking van spin-offs in België en Zwitserland	12	●
Levenskwaliteit		
Verdeling van de uitgaven voor gezondheidszorg	13	●
Evolutie van langdurige arbeidsongeschiktheid volgens ziekte	14	●
Trends in levensverwachting en gezonde levensverwachting	15	●
Evolutie van de huisvestingskost	16	●
Gebrekkige huisvesting volgens huishouden in België	17	●
Capaciteit om te leren en te participeren		
Aantal leerlingen per leraar in het secundair onderwijs	18	●
Digitale kwetsbaarheid	19	●
Academische en sociale segregatie in België	20	●
Functioneel analfabetisme	21	●
Werkzaamheidsgraad per regio	22	●
Niveau van vrijwilligerswerking	23	●
Aantal afgestudeerden in het hoger onderwijs	24	●
Evolutie van niet-stemmers, blanco en ongeldige stemmen	25	●
Gouvernance		
Economist Intelligence Unit's Democracy Index 2023	26	●
Vertrouwen in anderen en in instellingen	27	●
Evolutie van het overheidstekort	28	●
Aandeel van de pensioenuitgaven in het bbp	29	●
De rol van beleidsevaluatie	30	●

