

Kiezen voor brede welvaart vraagt om bestuurlijke moed

drs. Mirjam Smulders & drs. Madelon van Duren

In Nederland proberen bestuurders, strategen en beleidsmakers momenteel op allerlei plekken brede welvaart in de praktijk te brengen. Aangemoedigd door gegevens uit de (regionale) Monitor Brede Welvaart van het CBS of bijvoorbeeld het Regiokompas Brede Welvaart¹ van Het PON & Telos, zoeken zij naar informatie die hen richting geeft. Met het uitsluitend verzamelen en duiden van data ben je er als bestuurder, strateeg of beleidsmaker echter nog niet. Het is juist het gesprek over de onderliggende waarden die richting geven aan de beoogde veranderingen, dat hiervoor van belang is. Een waardengedreven gesprek over wat je het belangrijkste vindt. Uiteindelijk vraagt het sturen op brede welvaart om keuzes op grond van onderliggende waarden. Transparantie over deze waarden, vraagt om bestuurlijke moed.

Vanuit Het PON & Telos zien wij nog vaak dat de verkokerde beleids- en uitvoeringspraktijk leidt tot vragen vanuit een van tevoren vastgestelde (eendimensionale) richting. Brede welvaart vraagt echter om het over domeinen heen kijken, het integrerend werken vanuit een verbreed perspectief op de kwaliteit van leven. Dat betekent dat bestuurders, strategen en beleidsmakers de grenzen van de huidige beleidssystemen moeten opzoeken en daarmee moeten experimenteren. Dat vraagt om een lerende en adaptieve houding.

Verschillende gemeenten en regio's hebben in deze zoektocht behoefte aan grip in de vorm van een afwegingskader gebaseerd op brede welvaart. Hiermee kunnen ze vanuit een verbreed perspectief beslissingen afwegen en keuzes onderbouwen en expliciet maken voor hun beleid en uitvoeringsplannen.

In voorliggend artikel gaan we in op hoe bestuurders, strategen en beleidsmakers hierbij de onderliggende waarden bespreekbaar kunnen maken in de dagelijkse praktijk van besluitvorming. We gaan in op het expliciteren van verdelingsvraagstukken en rechtvaardigheidsprincipes en hoe ze deze de richting van beleid en uitvoering nader kunnen specificeren. Aan de hand van enkele voorbeelden uit onze praktijk als adviseur-onderzoekers laten we zien hoe je aan de hand van deze waarden kunt komen tot een afweging(skader). Maar wees gewaarschuwd: er bestaat geen blauwdruk voor het toepassen van brede welvaart!

Aan de slag met brede welvaart

Wat verstaan we onder brede welvaart? Mensen beoordelen hun (brede) welvaart op meer dan materieel welzijn alleen. Ze hechten ook waarde aan zaken als gezondheid, veiligheid, de kwaliteit van hun woon- en leefomgeving en het onderwijs.

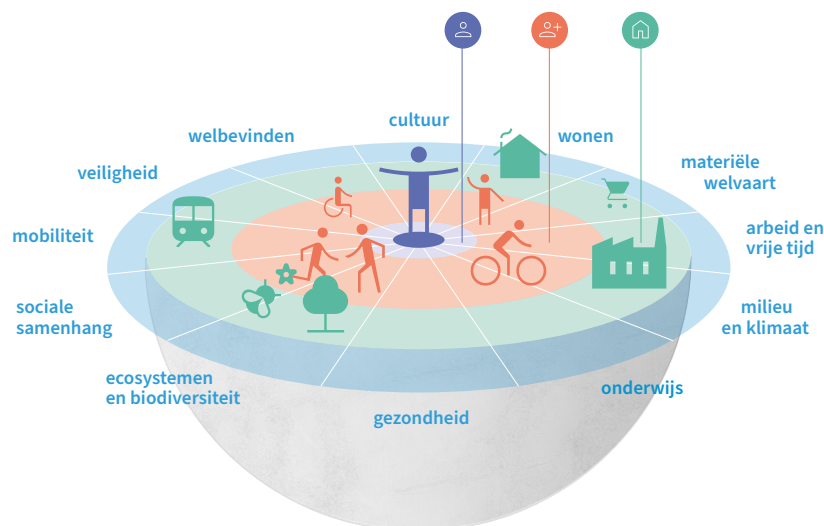
“Brede welvaart omvat alles wat van waarde is voor mensen, nu en in de toekomst”, zo verwoordt het Planbureau voor de Leefomgeving het.² “Maar niet iedereen hecht evenveel waarde aan dezelfde zaken en meningen kunnen verschillen over wat nodig is voor het welzijn van mensen.”³

Dus met alleen de ambitie om brede welvaart – het kijken wat van waarde is voor mensen nu en in de toekomst – te stimuleren, zijn we er als samenleving nog niet. Er zullen waardenafwegingen moeten worden gemaakt, zowel op landelijk, als op provinciaal en gemeentelijk niveau. Het werken langs de enkelvoudige ambitie om het BBP of economische groei te versterken, lijkt dan ook eenvoudiger dan het maken van soms lastige integrale keuzes, die gericht zijn op het versterken van de kwaliteit van leven. Daarvoor is het nodig om vanuit een breed perspectief een integrale afweging te maken van wat het belangrijkste is voor het welzijn van mensen en wat daarin het belangrijkste gevonden wordt. Bestuurders van alle beleidssectoren moeten zich vanuit hun eigen sectorale ambities dan ook verhouden tot en afwegingen maken op basis van alle thema's van brede welvaart (PBL, 2024).

Brede welvaart gaat over alles wat mensen van waarde vinden, nu en in de toekomst. Conceptueel gezien bestaat het begrip uit verschillende thema's. Vanuit Het PON & Telos onderscheiden we er twaalf (zie figuur 1). Deze twaalf thema's hangen met elkaar samen en moeten ook in samenhang met elkaar worden gezien.

2 PBL (n.d.). [Brede welvaart](#). Webpagina.

3 Weterings, A., Van der Staak, M., Snellen, D. & Thissen, M. (2024). Brede welvaart in elke regio, keuzes voor het Rijk. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.



Figuur 1. Twaalf thema's van brede welvaart.

In het model van figuur 1 zijn de waarden die de kwaliteit van leven, kwaliteit van de sociale leefomgeving en de kwaliteit van de fysieke leefomgeving bepalen cruciaal; sommige waarden zijn wettelijk ingekaderd, terwijl andere waarden vaker onderwerp zijn van discussie. Aan de hand van dit model verkennen we vanuit Het PON & Telos de ontwikkelingen van brede welvaart in regio's en gemeenten. We brengen regionale of lokale verschillen in brede welvaart in beeld, inclusief de variaties tussen verschillende bewonersgroepen. Dit doen we met kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Echter, onderzoek alleen biedt nooit richting in het handelen om brede welvaart te versterken. Aan het sturen op concrete beleidsambities liggen namelijk normatieve opvattingen ten grondslag.

Sturen op brede welvaart

In de praktijk is sturen op brede welvaart sturen vanuit het verbrede perspectief op de wijze waarop we de welvaart verdelen. Dit betekent dat andere dan financiële waarden expliciet onderdeel worden van het besluitvormingsproces. Dat betekent eveneens dat bestuurders en andere professionals met hun ambities op het gebied van brede welvaart aan de slag moeten. In de beleidscyclus zijn er verschillende momenten waarop het sturen ten behoeve van brede welvaart of het welzijn van mensen essentieel is.⁴

Dit in de praktijk brengen kan met verschillende stakeholders op verschillende manieren. Zolang de inbreng van alle betrokkenen over wat zij van waarde vinden maar helder wordt. Ook is het gesprek over waarden van belang bij complexe opgaven zoals een gebiedsproces, waarin diverse transitie tegelijkertijd om ruimte vragen. Om tot besluitvorming te komen is daarom een op waarden gebaseerd afwegingskader nodig. Omdat het om normatieve afwegingen gaat, is een dialoog voeren hiervoor essentieel.

4 Het PON & Telos (2024). [*Brede welvaart in beleid: van ambitie naar actie! Een handreiking voor bestuur en beleid.*](#)

Wat belemmert de dialoog over waarden?

Het voeren van een dialoog over welke waarden leidend zijn bij besluitvorming is niet altijd even eenvoudig. In onze advies- en onderzoekspraktijk merken we dat zowel het bestuursstelsel als de bestuurscultuur belemmeringen kennen als het gaat over de dialoog over welke waarden er in een specifieke casus het meest van belang of in het geding zijn.

Allereerst zijn bestuurders in het bestuursstelsel in Nederland verantwoordelijk voor een afgebakend stukje van de publieke opgaven.⁵ Zo kiest elke coalitie welke ministers over welke beleidsterreinen gaan en elk college van burgemeester en wethouders heeft een duidelijke taak- en portefeuilledeling met bijbehorende wet- en regelgeving en budgetten. Dit betekent dat het bestuursstelsel het integraal kijken en denken bemoeilijkt. Bestuurders zijn gewend zich voornamelijk te richten op hun eigen verantwoordelijkheden, terwijl het bevorderen van brede welvaart juist samenwerking vereist over verschillende portefeuilles en beleidsterreinen heen. Bestuurders kunnen bijvoorbeeld het risico lopen de coalitie in gevaar te brengen.

Daarnaast zien we dat ook de bestuurscultuur belemmerend werkt; het openlijk en transparant kiezen voor een gezamenlijk en verbreed perspectief in het publieke debat maakt het lastiger om politieke verschillen te laten zien.⁶ Dit bemoeilijkt het voor partijen in de politieke arena om punten te scoren. Als het hele college al specifieke waarden expliciet prioriteert, is het lastig voor de gemeenteraad om partijpolitiek te bedrijven. Ook biedt het belangenbehartigers of lobbyisten minder ruimte. Zij zijn immers meer van de achterkamerpolitiek. Het vergt bestuurlijke moed om voor een gezamenlijk en verbreed perspectief te kiezen.

Door transparant te zijn over de waarden die bestuurders voorop stellen, wordt het tegelijkertijd soms lastiger om complexe onderhandelingen te voeren of deals te sluiten buiten het publieke zicht. De onderhandelingsruimte van bestuurders verandert immers als zij openlijk aangeven wat zij het belangrijkste vinden. De vraag is wat dit betekent voor de kwaliteit van het bestuur.

5 Buck Consultants International en WAAI Strategisch Adviesbureau (2024). [*Brede welvaart in het infrastructuurdomein*](#). In opdracht van het Ministerie van I&W en Next Generation Infrastructures.

6 Putters, K. (2024). *Navigeren op het smalle pad naar brede welvaart: Maatschappelijke transitie en ons poldermodel*. Tilburg University.

Wat levert een dialoog over waarden op?

Gelukkig biedt een open dialoog over waarden ook voordelen. Zo kun je als bestuurder de gemeenteraad op een transparante wijze meenemen in de te maken keuzes. De openlijke afweging maakt het mogelijk vooraf de pijnpunten te erkennen, inclusief de overwegingen om een bepaalde (maatschappelijke) prijs te betalen. De te verwachten gevolgen van de gekozen waarden worden daarmee een transparant onderdeel van de besluitvorming. Dat kan voor meer begrip en vertrouwen in het verdere proces zorgen en daarmee voor legitimiteit. Deze aanpak biedt wellicht ook meer kans op draagvlak bij belanghebbenden voor het uiteindelijke besluit.

Daarnaast kunnen expliciet gemaakte en afgestemde overkoepelende waarden ook van toepassing zijn op andere beleidsdossiers. Waar nu een vraagstuk vaak uitsluitend vanuit het eigen domein wordt bekeken, is het vanuit het perspectief van brede welvaart belangrijk dat dit meer integraal gebeurt.

Rechtvaardigheid voor mensen, omgeving en economie

Sturen op brede welvaart gaat grotendeels over verdeling van brede welvaart. En daarom is het relevant te bespreken wat hierin rechtvaardig en inclusief is. Nu we steeds vaker ambities verwoord zien op het vlak van rechtvaardigheid en het eerlijk verdelen van lusten en lasten, komen vragen als wat we bedoelen met deze begrippen en welke waarden daaraan dan ter grondslag liggen steeds nadrukkelijker in beeld.

Rechtvaardigheid kan op verschillende waarden gegrond zijn. Zo heeft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een analyse gemaakt over klimaatrechtvaardigheid, waarin ze onder andere ingaat op verdelingsbeginselen die daaraan ten grondslag kunnen liggen.⁷ Denk bijvoorbeeld aan de verdeling van reductieopgaven van de broeikasgassen over de verschillende sectoren, of de verdeling van de ruimte als het gaat om het plaatsen van windmolens of zonnepanelen.

De WRR onderscheidt in haar rapport tien verschillende beginselen om tot rechtvaardige verdelingen te komen, verdeeld over vier categorieën (zie figuur 2). Deze verdelingsbeginselen gaan uit van verschillende waarden en resulteren daarmee in andere ambities en uitkomsten. Het gesprek moet dus gaan over welk verdelingsprincipe je kiest als je een bepaalde waarde wilt benadrukken.

Als je bijvoorbeeld kiest voor het verdelingsprincipe ‘het grootste nut’ dan horen daar waarden bij die het mogelijk maken om de verdeling zo te laten verlopen dat

7 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2023). [Rechtvaardigheid in klimaatbeleid: Over de verdeling van klimaatkosten](#).

de klimaatdoelen maximaal worden gerealiseerd. Je loopt hiermee de kans dat de individuele rechten van burgers of bedrijven onderschikt raken aan het behalen van klimaatdoelen.

Kies je voor ‘individuele rechten en vrijheden’, dan betekent dat de individuele rechten geborgd worden. Toch zitten hier ook weer haken en ogen aan. Als bijvoorbeeld de lusten en lasten per capita verdeeld worden, dus evenredig, moeten mensen die weinig bestedingsruimte hebben evenveel bijdragen als mensen met veel financiële middelen.

Baseer je de besluitvorming op het verdelingsprincipe ‘draagkracht en solidariteit’, dan kijk je naar de verschillen in economische positie van burgers onderling of burgers en bedrijven. Laagste inkomens mogen er dan in ieder geval niet op achteruit gaan als het gaat om de verdeling van de klimaatkosten.

Als je tenslotte als bestuurder bij het bepalen van waarden het vierde verdelingsprincipe ‘bijdrage en profijt’ vooropstelt, dan kijk je bij het verdelen van de klimaatkosten eveneens naar wat burgers en bedrijven zelf bijdragen aan klimaatverandering. Je kunt dan kosten doorberekenen op basis van de schade die burgers of bedrijven veroorzaken. Anderzijds kun je ook kijken naar de verdienste van iemand, ofwel de mate waarin iemand zich inzet om schade aan het klimaat te beperken.



Figuur 2. Verdelingsprincipes WRR 2023. Beeld © WRR

Aan al deze tien verdelingsprincipes kleven voor en nadelen. Dit voorbeeld illustreert dat er verschillende manieren zijn om invulling te geven aan een rechtvaardig klimaatbeleid. De op waarden gebaseerde keuzes die bestuurders, strategen en beleidsmakers maken op basis van deze verdelingsprincipes hebben invloed op de vormgeving van het beleid(sproces). Deze keuzes bepalen daarmee hoe de effecten van dat beleid worden verdeeld over verschillende maatschappelijke groepen en bedrijven, maar ook over verschillende dimensies van brede welvaart. Belangrijk is dat bestuurders in hun

besluitvormingsproces deze (positieve en negatieve) effecten meenemen. Hiervoor hebben zij instrumenten nodig waarmee op systematische wijze informatie kan worden ontsloten over de effecten van voorgenomen beleid op alle aspecten van brede welvaart. Ook over de verdeling van deze effecten tussen verschillende groepen en regio's is vooraf informatie nodig.

Van waarde naar normering

Op allerlei dimensies van brede welvaart kennen we normeringen die ingesteld zijn om te reguleren. Zo zien we op het gebied van de fysieke leefomgeving normeringen die bedoeld zijn om negatieve impact op het ecosysteem en de biodiversiteit en gezondheidsrisico's voor mens en dier te beperken. Er zijn bijvoorbeeld grenswaarden voor uitstoot en lozing van stoffen in lucht en water.

Als het gaat om impact op sociale samenhang of tevredenheid van mensen met hun woning of hun leefomgeving, dan bestaan er geen (wettelijk) vastgestelde normen. Er zijn inmiddels wel ideeën over een minimale sociale basis in de samenleving. Vandaar dat instrumenten die informatie gestructureerd ontsluiten als basis voor een waardengedreven gesprek steeds belangrijker worden.

Om te kunnen sturen op brede welvaart zijn volgens de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur instrumenten nodig die systematisch informatie bijeenbrengen over de effecten van voorgenomen beleid op alle thema's van brede welvaart, zowel hier en nu als elders en later, en over de verdeling van die effecten tussen verschillende groepen en regio's.⁸

Zo zou een maatschappelijke kosten-baten analyse of een Sociaal Economische Impact Analyse (SEIA) in besluitvormingsprocessen een belangrijke rol (kunnen) spelen. Inmiddels bestaan er ook maatschappelijke kostenbatenanalyses (MKBA) die brede welvaart als uitgangspunt nemen.⁹ Veel MKBA's zijn beperkt omdat alle waarden in geld worden uitgedrukt. Ook kwalitatieve waarden op het vlak van bijvoorbeeld gezondheid, biodiversiteit en de kwaliteit van het werk- en leefklimaat. Het is dus een zoektocht om het bredewelvaartsperspectief goed in MKBA's te integreren en ook effecten mee te nemen die niet in euro's kunnen worden uitgedrukt.

Het Regiokompas van Het PON & Telos biedt in de beginfase van de beleidscyclus informatie in de vorm van een cijfermatige foto die als nulmeting kan dienen. Terwijl een SEIA¹⁰ de effecten van beleidsvoornemens op specifieke groepen en plekken in kaart brengt. Een Theory of Change (ToC) en een meetplan brengen in kaart hoe de impact

8 Rli (2024). [Waardevol regeren: Sturen op brede welvaart](#). (p.45)

9 Bos, F., Hof, B. & Tijm, J. (2022). [Maatschappelijke kosten-batenanalyse en brede welvaart](#). Notitie van CPB & PBL.

10 Het PON & Telos (n.d.) [Sociaaleconomische impactanalyse](#). Webpagina.

van beleid te monitoren is. Deze aanscherping van feiten en doelen faciliteren het gesprek over waarden en uiteindelijke normering.

De inzet is om middels diverse instrumenten de effecten van beleid op de brede welvaart voorafgaand in beeld te brengen. Echter, de afweging blijft politiek-bestuurlijk.

Wat zien we in de praktijk?

Tijdens ons werk bij Het PON & Telos komen we geregeld de vraag tegen van bestuurders hoe zij 'meer met brede welvaart' kunnen doen. We zien dat de wens om opgaven en projecten met een brede welvaartsblik aan te vliegen er is, maar ook dat het nog lastig is om dit handen en voeten te geven. In de volgende voorbeelden uit de praktijk laten we zien voor welke dilemma's de bestuurders komen te staan en op welke manier Het PON & Telos een waardengedreven besluitvorming faciliteert.

DILEMMA 1

Integrerend werken

De spanning bij de operationalisering van brede welvaart in een college van B&W maakten we bijvoorbeeld mee in het licht van de ontwikkeling van een bedrijventerrein. De gedeelde ambitie van de gemeente was om het terrein als een gebiedsproces met positieve impact op brede welvaart te ontwikkelen. Toch werden burgemeester en wethouders enigszins overvallen door het beroep op hen als college gezamenlijk. De ontwikkeling van een bedrijventerrein hoort gewoonlijk bij de wethouders economie en ruimte. In het licht van de brede welvaartsambities was het belangrijk ook de impact (in de toekomst, lokaal en in de regio) op mobiliteit, onderwijs, sociale samenhang en gezondheid bij de ambities te betrekken. Om de ambities op brede welvaart vanuit verschillende beleidsterreinen in kaart te brengen heeft Het PON & Telos een Bredewelvaartscan gedaan met ambtenaren uit verschillende programma's. Het idee was om het college in een Bredewelvaartdialoog in gesprek te laten gaan. Dit overviel vooral de niet-direct betrokken bestuurders. Uiteindelijk is besloten om in plaats daarvan een verdiepende kennissessie over wat van waarde is bij het ontwikkelen van een bedrijventerrein voor B&W te organiseren. Daarbij zijn data meegenomen over waar en bij wie binnen de gemeente de brede welvaart onder druk staat en welke aandachtspunten daaruit voortkomen. Daarnaast is ook in de gemeenteraad een verkennend gesprek gevoerd over het sturen op brede welvaart te hebben. Het gewenste afwegingskader kan pas vorm gaan krijgen als er een aantal besluiten zijn genomen. Op basis daarvan heeft het college drie richtinggevende thema's geprioriteerd. Dit zijn onderwijs, sociale samenhang en mobiliteit. Op deze drie thema's van brede welvaart wil de gemeente positieve impact gaan maken.

DILEMMA 2

Van generiek naar specifiek

In een andere casus zagen we dat het in een regio wel mogelijk was in generieke termen een ambitie te formuleren: RES Noord- en Midden Limburg had sociale duurzaamheid/energierechtvaardigheid als één van de uitgangspunten van de energietransitie in de regio geformuleerd. In de praktijk van het werken aan opgaven rondom grootschalige energieopwek, energiebesparing en netcongestie bleken lokale bestuurders en beleidsmakers nauwelijks houvast te hebben aan dit breed geformuleerde uitgangspunt van sociale duurzaamheid. In specifieke situaties hadden zij behoefte aan meer concrete afwegingskaders. Hiervoor hebben we uiteindelijk drie afwegingskaders gemaakt, toepasbaar op specifieke situaties, zoals netcongestie, energiebesparing en grootschalige energieopwek. Hieruit volgde de aanbeveling om met bestuurlijke moed keuzes te gaan maken.¹¹ Aan de hand van een bijgeleverd stappenplan kunnen bestuurders het gesprek over de prioritering van waarden gaan voeren.

11 Van Duren, M., Smulders, M., Koomen, B. & Verhoeven, N. (2023). [*Naar een energierechtvaardige energietransitie*](#). Het PON & Telos.

DILEMMA 3

Verdelingsvraagstuk – wie mogen er profiteren?

In een andere casus in de warmtetransitie, met als doel om de wijk Wandelbos-West aardgasvrij te maken, had gemeente Tilburg de waarde ‘iedereen moet mee kunnen doen in de warmtetransitie’ geoperationaliseerd. Dit leidde tot een renovatieprogramma voor een wijk waarin veel woningbezitters met energiearmoede te maken hebben. Het programma behelsde de volledige ontzorging en financiering (door gemeente Tilburg) van vloer-, gevel-, raam- en dakisolatie zodat de woningen, veelal oud-corporatiewoningen, energielabel B konden krijgen. De tegenprestatie van woningeigenaren was maatschappelijke inzet voor de buurt. Hoewel het project erg succesvol was (87% van de 103 woningeigenaren deed mee) en door de buurt werd gewaardeerd, bleek er geen draagvlak in de gemeenteraad om deze aanpak op te schalen. De gemeenteraad bleek bij de waarde ‘iedereen moet mee kunnen doen in de warmtetransitie’ meer te denken aan bewoners van sociale huurwoningen. De raad vond dat woningeigenaren een eigen financiële bijdrage moesten leveren, ongeacht de consequentie dat de woningeigenaren daarmee waarschijnlijk niet mee zouden kunnen en willen doen aan het renovatieproject. Hier kiest de gemeente dus enerzijds voor het solidariteitsprincipe (gericht op de minst veerkrachtige bewoners in sociale huurwoningen) en anderzijds sluit de gemeente hulp in de vorm van ontzorging en financiering uit. De gemeente kiest er hier voor om eigenaar-bewoners in lage inkomenscategorieën vanuit de waarde ‘verdeling op basis van eigen verantwoordelijkheid’ uit te sluiten. Het effect daarvan is dat deze huishoudens niet mee kunnen doen in de wijkaanpakken om aardgasvrij te worden. Het grootste nut principe is hiermee dus losgelaten.

Resumerend

In dit artikel hebben we laten zien hoe we in verschillende voorbeelden onderliggende waarden proberen bespreekbaar te maken. In de praktijk zien we dat het in gesprek gaan over waarden en het prioriteren van waarden en thema's tijd kost en een zorgvuldig proces behoeft. Feitelijke gegevens over stand van zaken, meningen, ervaringen of trends zijn niet richtinggevend, maar vormen wel de beleidsinformatie op basis waarvan besluitvorming mogelijk wordt. Overeenstemming over de prioritering van waarden is richtinggevend voor beleidskeuzes en uitvoering.

Het vergt bestuurlijke moed om de gewoonten in 'het systeem' te doorbreken en elkaar te bevragen dwars door de beleidsterreinen waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn heen. Daarnaast vergt het een verandering in de bestuurscultuur. Het openlijk bepalen van welke publieke waarden op een thema het belangrijkste zijn, vraagt om andere houdingen, gesprekken en instrumentaria. Het moet daarbij 'vanzelfsprekend' worden om over de schotten heen te kijken en bij vraagstukken samen te werken met collega's die andere (thematische) expertise inbrengen. Bestuurders kunnen hen daarbij het comfort geven de nieuwe werkwijze te steunen en uitdragen dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, inclusief de verantwoordingsdynamiek.

Tenslotte vergt het bestuurlijke inspanning voorafgaand aan beleid en uitvoering. Dat staat vooralsnog in de kinderschoenen:

Als de overheid bij beleidsmaatregelen zorgvuldig en systematisch rekening houdt met de gevolgen voor de brede welvaart, kan zij tot betere besluiten komen. Dat noemen wij 'sturen op brede welvaart'. Natuurlijk stuurt de overheid nu al op aspecten van brede welvaart, aangezien er beleid bestaat voor veel van de onderwerpen die we hierboven noemden. Maar dat gebeurt niet afdoende.¹²

We denken dat hiervoor kennis en ervaring vanuit verschillende hoeken ingezet kan worden. Als antropologen houden wij ons aanbevolen!

12 Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, Waardevol regeren: Sturen op brede welvaart, Den Haag, RLI 2024, p. 6.

Foto cover

Bart Ros / Unsplash



© 2024 Het PON & Telos

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Het PON & Telos. Gehele of gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld. Vermenigvuldiging en publicatie in een andere vorm dan dit rapport is slechts toegestaan na schriftelijke toestemming van Het PON & Telos. Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld, kan Het PON & Telos geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

Meer informatie

www.hetpon-telos.nl