

Productiviteit, publiek belang en prikkels

*Lans Bovenberg en George Gelauff**

De auteurs bespreken de belangrijkste uitdagingen die bestaan voor economisch beleid in de komende periode. Zij geven aan hoe als gevolg van trends nieuwe terreinen belangrijk worden, en wijzen tevens op de veranderingen in de wijze van beleidsvoeren die zich in dit licht aandienen. Productiviteit, publieke belangen en prikkels staan hier centraal. De auteurs onderscheiden tenslotte een aantal dilemma's die zich als gevolg van deze veranderingen voordoen en vragen aandacht voor een aantal nieuwe inzichten die zich binnen de economie, maar ook daarbuiten aandienen.

Oosterwijk (2002) sloot zijn recente nieuwjaarsartikel als volgt af:

'Op microterrein ligt er een productiviteitsagenda te wachten op uitvoering, die tenminste aan de eis moet voldoen dat ruimte en keuzevrijheid worden geboden aan de consument, de werknemer en de ondernemer. Publieke belangen, die scherp zijn gedefinieerd, moeten zoveel mogelijk met marktconforme instrumenten belegd worden.'

De drie p's van productiviteit, publieke belangen en prikkels (marktconforme prikkels die ruimte voor keuzevrijheid laten) staan dus centraal binnen de beleidsagenda. Wat komt er kijken bij het concreet invullen van deze agenda? Op zoek naar het antwoord op deze vraag gaan we in paragraaf 1 eerst kort in op de redenen waarom productiviteit, publieke belangen en prikkels tegenwoordig meer centraal staan. Omdat hier al veel over is geschreven, stipt paragraaf 1 alleen kort een aantal achtergronden aan.

* Lans Bovenberg is hoogleraar algemene economie en directeur van het CentER aan de Universiteit van Tilburg. Hij is ook verbonden aan het OCFEB. George Gelauff is plaatsvervangend directeur van de directie Algemene Economische Politiek van het ministerie van Economische Zaken en hoogleraar Kenniseconomie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen.

In paragraaf 2 komen we bij de nieuwe rol die de overheid zich moet aanmeten om inhoud te geven aan de beleidsagenda die op de drie p's gebaseerd is. Deze nieuwe rol brengt drie belangrijke uitdagingen voor de overheid met zich mee: een andere oriëntatie ten opzichte van de markt, een goede onderbouwing van beleid in een complexe en dynamische omgeving, en openheid ten opzichte van belanghebbenden. Bij het formuleren van een antwoord op deze uitdagingen worden beleidsmakers met fundamentele dilemma's geconfronteerd, waarvan paragraaf 2 er vijf presenteert.

Paragraaf 3 bespreekt het belang van productiviteit, publieke belangen en prikkels in het licht van recente wetenschappelijke ontwikkelingen op de raakvlakken van economie, psychologie en sociologie. Deze ontwikkelingen verrijken de economische analyse. De consequenties voor de beleidsagenda zijn echter nog niet uitgekristalliseerd. Wel vergroten de nieuwe wetenschappelijke inzichten de complexiteit van de beleidsadvisering.

We kunnen binnen het beperkte bestek van onze bijdrage niet volledig recht doen aan alle ontwikkelingen. In plaats daarvan geven we een breed overzicht van een aantal boeiende ontwikkelingen op het grensvlak van economie en beleid en gaan op zoek naar de daaruit resulterende uitdagingen voor beleidsmakers.

1. Beleidsvernieuwing vanuit productiviteit, publiek belang en prikkels

Het vorige kabinet heeft een aantal toekomstverkenningen laten verrichten. Deze verkenningen resulteren in een concrete beleidsagenda voor de middellange termijn op een aantal kerngebieden.¹ Tabel 1 geeft een overzicht. Kenmerkend voor de beleidsagenda zijn een grotere nadruk op productiviteit, veranderingen in het publiek belang en een verschuiving richting prikkels.

Productiviteit in de private sector. De grotere nadruk op productiviteit komt voort uit een aantal ontwikkelingen op demografisch, technologisch en economisch gebied. Na de forse inhaalslag van de arbeidsparticipatie van vrouwen in de afgelopen decennia, zwakt de instroom in de beroepsbevolking de komende tijd af in ons land (Don 2001). Daar komt bij dat de komende decennia relatief grote cohorten werkenden de arbeidsmarkt gaan verlaten. Deze beide ontwikkelingen verminderen de bijdrage van de groei van het arbeidsaanbod aan de economische groei. Tabel 1 laat zien dat er nog een aantal beleidsopties bestaan om de participatie te vergroten. Meer dan in het verleden wordt echter de kwa-

¹ Zie CPB en SCP (2000), BZK (2001), EZ (2001a en b), Financiën (2001), OC&W (2001), VWS (2001)

liteit van menselijk kapitaal (via productiviteitsgroei) van belang voor de groei. Ook de opkomst van de kenniseconomie vraagt om investeringen in menselijk kapitaal: technologische en organisatorische veranderingen vergroten de vraag naar hoog opgeleiden en daarmee het rendement op investeringen in menselijk kapitaal (CPB 2002).

Tabel 1: Hoofdpijnen van de economische beleidsagenda

Beleidsveld	Aandachtsgebied	Vernieuwing
Menselijk kapitaal, Kwantiteit	Vrouwen, ouderen, migranten, achterstands-groepen	Combineren arbeid en zorg Uittreedroutes actuarieel fair Vergroten integratieprikkels Verminderen armoedeval
Menselijk kapitaal, Kwaliteit	Onderwijs	Verminderen lerarentekort, functiedifferentiatie Investeren in voorschoolse fase Instellingen ruimte en prikkels voor kwaliteit Vraaggerichtheid hoger onderwijs
Arbeidsmarkt en Sociale zekerheid	Reïntegratie WAO	Maatwerk en meer markt Integrale verantwoordelijkheden Financiële prikkels, beperken toegang
Productmarkten	Marktordening, mededinging	Meer aandacht voor consument Stroomlijnen ordening in netwerksectoren Effectieve handhaving
Onderzoek en innovatie	Prestatie, benutting	Sterkere prestatieprikkels in onderzoeksfinanciering Effectieve benuttingsprikkels Stimuleren innovatie meer richten op samenwerking
Mobiliteit, ruimte en milieu	Gebruik ruimte en infrastructuur, duurzaamheid	Multifunctioneel ruimtegebruik Beprijzen gebruik infrastructuur Marktconforme instrumenten energiebesparing
Zorg	Zorgvoorziening, Verzekering	Verminderen knelpunten aanbod (wachtl ijsten) Van aanbod naar vraagsturing Algemene verplichte verzekering Transparante verzekeringsmarkt
Veiligheid	Veiligheidsketen	Beter afstemmen van prioriteiten en activiteiten Functiedifferentiatie binnen de politie
Openbaar bestuur	Dienstverlening	Betere aansluiting op de vraag Organisatorische innovatie (een loket, uitbesteding) Groter beroep op individuele verantwoordelijkheid Moderne arbeidsvoorwaarden, oa functiedifferentiatie

Goed onderhoud van menselijk kapitaal is verder essentieel om een langere levensverwachting samen te laten gaan met een langer productief leven (Bovenberg 2001). Enerzijds vergroot de langere levensverwachting het rendement op menselijk kapitaal. Anderzijds is een beter onderhoud van menselijk kapitaal een belangrijke sleutel voor een hogere arbeidsparticipatie van vitale ouderen; de kwantiteit van het arbeidsaanbod van ouderen hangt direct samen met de kwaliteit van dat aanbod. De toenemende schaarste aan tijd, met name tijdens het spitsuur van het leven tussen het dertigste en vijftigste jaar, doen de voorkeuren verschuiven naar slimmer (en dus productiever) werken in plaats van meer uren maken (Bovenberg 2002a; de Bijl *et al.* 2001).

Tenslotte vormt een hoge productiviteit een belangrijk comparatief voordeel voor een land als Nederland met een hoog welvaartsniveau in een verder internationaliserende wereld en een uitbreidend Europa.

Productiviteit in de (semi-)publieke sector. Ook de (semi-)publieke sector staat voor de uitdaging de productiviteit te verhogen om de collectieve lasten beheersbaar te houden zonder de toegankelijkheid van hoogwaardige publieke dienstverlening op het spel te zetten. Welvarende burgers stellen hoge eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening op terreinen zoals veiligheid, zorg, onderwijs en openbaar bestuur. In plaats van de confectie van een uniform diensten-aanbod wil men maatwerk. Een hoogproductieve uitvoering is geboden om toegankelijke, hoogwaardige dienstverlening voor een ieder te verzoenen met een beheerste ontwikkeling van de collectieve lasten. Dit is een grote uitdaging. De vaak arbeidsintensieve (semi-)publieke sectoren zijn immers gevoelig voor de wet van Baumol: hun kostenbeslag dreigt toe te nemen omdat de productiviteitsgroei in deze sectoren achter blijft bij de arbeidskostenontwikkeling. De gewenste productiviteitsgroei kan deels voortkomen uit organisatorische innovaties in het openbaar bestuur (zie tabel 1), zoals het uitbesteden van de uitvoering, het beter benutten van ICT, en het combineren van diensten (één loket).

Publieke belangen in transitie. Het expliciet benoemen van de publieke belangen die uit marktfalen en verdelingsvraagstukken voortspruiten is verre van eenvoudig. Een complexe, netwerksamenleving genereert vele externe effecten. Netwerkexternaliteiten bij marktordening zijn een voor de hand liggend voorbeeld uit de beleidsagenda van tabel 1. Substantiële externe effecten treden ook op bij de sociale zekerheid, innovatie, congestie in ruimtegebruik, zorg en veiligheid. Daarnaast zijn laaggeschoolden kwetsbaar in een kenniseconomie die draait om menselijk kapitaal.

Omgaan met transitie is een belangrijke beleidsuitdaging bij het borgen van publieke belangen. De grotere dynamiek en diversiteit in de samenleving maken de publieke belangen minder stabiel en eenduidig. Transitieprocessen, waarin experimenten een nuttige rol kunnen spelen, kenmerken zich door

voortschrijdend inzicht over de meest adequate manier om publieke belangen te borgen. Verder tasten veranderingen van spelregels verkregen rechten van gevestigde spelers aan. Zo spelen ingewikkelde transitietrajecten bij de ordening van netwerksectoren, de sociale zekerheid, en de (semi-) publieke dienstverlening (zoals onderwijs en zorg). De marktordering in deze sectoren is maatwerk waarbij details essentieel zijn: 'the devil is in the detail.' Daarbij zijn vaak meerdere beleidsdoelen in het geding die verschillende ministeries betreffen. Oosterwijk (2002) pleit in dit kader voor een uitgewerkt ordeningsplan bij marktwerkingsoperaties. Zo'n plan zou niet alleen helderheid moeten creëren over de toekomstige marktsituatie, maar ook over de weg daar naar toe.

Prikkels en daarmee reputatie. Bij de instrumenten die beleidsmakers hante- ren om doelen te bereiken zien we een verschuiving van controle (hiërarchie in bedrijven en bij de overheid, wetten en regels) naar concurrentie, de markt en reputatie als coördinatiemechanismen om handelingen van agenten op elkaar af te stemmen. Vraagsturing, marktconforme prikkels en differentiatie zijn daarbij kernwoorden. Tabel 1 laat zien dat deze tendens zich voordoet over nagenoeg de hele breedte van het beleidsspectrum: in het onderwijs, de sociale zekerheid, marktordering, onderzoek, infrastructuur, duurzaamheid, zorg, veiligheid en dienstverlening in het openbaar bestuur.

Vraagsturing impliceert meer keuzevrijheid en maatwerk. Prikkels verzoenen daarbij keuzevrijheid met publieke belangen (Bovenberg 2002b; Gelauff en Vijlbrief 2000; Oosterwijk 2002). Sociale ontwikkelingen geven een impuls aan vraagsturing. Individuele preferenties en culturele achtergronden lopen sterker uiteen. Hierdoor neemt de vraag naar maatwerk toe. Verder zijn meer welvarende burgers (tweeverdieners) beter bereid en in staat zelf risico te dragen. Sociale controle neemt af door individualisering. Belangenorganisaties kunnen mede hierdoor hun achterban minder goed vertegenwoordigen zodat directe sturingsmogelijkheden afnemen.

Tegelijkertijd winnen reputatiemechanismen terrein. Deze passen goed bij markten maar drijven ook op waarden en normen (zie paragraaf 3). Consumenten en werknemers rekenen bedrijven steeds meer af op maatschappelijk (on)verantwoord ondernemen. Op die manier dwingen ze cultuurveranderingen in bedrijven af zonder dat de wetgever er aan te pas hoeft te komen. Ook internationalisering versterkt concurrentie gebaseerd op reputatie. Het vergroot namelijk de mogelijkheden om nieuwe samenwerkingspartners te zoeken als oorspronkelijke partners hun reputatie verspelen door hun vaak impliciete verplichtingen niet goed na te komen. Ook is nationale wetgeving minder effectief terwijl internationale wetgeving moeilijk van de grond komt. Reputatie vult steeds meer het gat dat daardoor valt: het houdt relaties overeind en internaliseert externe effecten.

2. Inhoud geven aan beleidsvernieuwing

Door de grotere nadruk op productiviteit en prikkels bij het veiligstellen van (deels verschuivende) publieke belangen verandert de rol van de overheid. In haar nieuwe rol staat de overheid voor drie uitdagingen: een concrete invulling van een andere oriëntatie ten opzichte van de markt, een goede onderbouwing van beleid, en een grote openheid ten opzichte van belanghebbenden in het beleidsproces.

Een andere oriëntatie ten opzichte van de markt. Meer differentiatie en maatwerk, hogere kosten van informatieverwerving, en meer vraagsturing impliceren een andere oriëntatie van de overheid ten opzichte van concurrentie en de markt. Enerzijds geeft de overheid meer ruimte aan burgers door verantwoordelijkheden uit handen te geven en burgers daarmee meer keuzevrijheid te bieden. Anderzijds ontwikkelt ze nieuwe instrumenten om haar verantwoordelijkheden voor publieke belangen waar te maken. Het 4R model uit SCP (2001) geeft deze nieuwe overheidsrol bij het beschermen van publieke belangen kernachtig weer. De overheid geeft *richting* aan het begin van het beleidsproces en biedt vervolgens *ruimte* aan decentrale uitvoerders of private partijen om beleidsdoelen te bereiken. Daarbij wil de overheid *resultaat* zien en vraagt *rekenschap* aan het eind van het beleidsproces, zodat ook zij zelf rekenschap kan afleggen. De rol van de overheid verschuift zo van uitvoerder naar marktmeester en toezichthouder. De overheid stelt zich daarbij zakelijker op door een groter deel van de uitvoering over te laten aan anderen, waarbij ze via contractuele relaties en wetgeving publieke belangen veilig stelt. Verantwoordelijkheden worden zo duidelijker gescheiden.

De overheid en het bedrijfsleven bewegen zich daarmee meer naar elkaar toe. De overheid opereert zakelijker. Tegelijkertijd heeft het bedrijfsleven meer oog voor haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en het afwegen van de belangen van verschillende belanghebbenden winnen aan belang. Voor zowel de overheid als het bedrijfsleven zijn openheid en het afleggen van rekenschap richting belanghebbenden steeds meer cruciaal. Door deze ontwikkelingen kunnen overheid en bedrijfsleven meer van elkaar leren. Als traditionele intermediair tussen de overheid en bedrijfsleven kan het Ministerie van Economische Zaken dit leerproces faciliteren.

Effectieve vraagsturing. Bij de concrete invulling van het 4R model komt veel kijken. Aan het begin van het beleidsproces rijst de vraag: wat is de goede richting en in hoeverre moet de overheid ruimte bieden? Het bieden van een grotere keuzevrijheid aan burgers en grotere zelfstandige beleidsruimte aan aanbieders onder vraagsturing vereist dat aan een aantal voorwaarden moet zijn voldaan (Bovenberg 2002b).

Vraagsturing is alleen effectief wanneer de marktordering effectieve concurrentie tot stand brengt. Daartoe dienen vragers een prikkel te hebben om kostenbewust in te kopen. Deze prikkel is het sterkst als vragers over een vast budget beschikken dat onafhankelijk is van de feitelijke kosten van de gevraagde diensten. Vragers ontvangen dan zelf de opbrengst van hun inspanningen om een goede prijs / kwaliteitsverhouding te kiezen. Het kostenbewustzijn van vragers stimuleert concurrentie tussen aanbieders en dwingt hen zo de productiviteit te verhogen. Daarbij moet er natuurlijk wel voldoende concurrentie zijn tussen aanbieders. Toezichthouders hebben dus de belangrijke taak om dominante posities van aanbieders te bestrijden en toetredingsdrempels af te breken.

Bovendien staat of valt vraagsturing met een adequate informatievoorziening. Vragers dienen te beschikken over voldoende informatie over hun keuzemogelijkheden. Differentiatie en maatwerk kunnen hier op gespannen voet komen te staan met transparantie van de markt. Differentiatie van complexe producten maakt markten ondoorzichtig. Een ieder die een verzekeringsproduct moet kiezen, kan daarvan meepraten. Vragers verschillen in de mate waarin zij geïnformeerd zijn. Goed geïnformeerde vragers kunnen hun voordeel doen met vraagsturing, maar slecht geïnformeerde vragers lopen kans 'uitgemolken te worden' (Van Damme 2002). Informatieasymmetrie creëert een *dilemma tussen keuzevrijheid en maatwerk versus solidariteit en lage transactiekosten (i)*.

Informatieproblemen spelen ook aan de aanbodkant. Niet alle aanbieders beschikken over voldoende kennis om hun aanbod vraaggericht in te vullen. Met name bij vergaande decentralisatie kan dit gaan knellen. Het vergt veel van een kleine gemeente om plaatselijke scholen of peuterspeelzalen effectief te ondersteunen bij de keuze van leermethoden of bij deskundigheidsbevordering van medewerkers. Decentrale partijen weten veel over specifieke, lokale omstandigheden, maar deskundigheid over een goede aanpak van een ingewikkeld probleem is vaak slechts beschikbaar op het centrale niveau. Dit stelt grenzen aan decentralisatie of vereist ondersteuning van decentrale uitvoerders. De centrale overheid treedt dan meer als partner op van decentrale uitvoerders.

Naast het orderings- en informatievraagstuk kan de overheid voor dilemma's komen te staan bij de afweging tussen vergaande vraagsturing en publieke belangen. Solidariteit vereist dat vragers met een zwakke uitgangspositie gecompenseerd worden voor hogere kosten waar ze niet zelf verantwoordelijk voor zijn. Gedifferentieerde persoonsgebonden budgetten zijn idealiter afhankelijk van objectief verifieerbare en moeilijk manipuleerbare kenmerken van vragers. Aangezien veel kenmerken in de praktijk echter nauwelijks te verifiëren maar eenvoudig te manipuleren zijn, resulteert een *dilemma tussen eigen verantwoordelijkheid en solidariteit (ii)*.

Concrete, meetbare doelstellingen. De operatie Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB)² en de toename van het aantal beleidsevaluaties zetten al stappen in de richting van de andere kant van het 4R model: rekenschap en resultaat. Concrete invulling daarvan roept vragen op over toezicht en meetbaarheid van publieke doelen. Bij rekenschap afleggen gaan de gedachten al snel uit naar concrete, goed meetbare doelstellingen. Zo kunnen uitvoerders beter ter verantwoording worden geroepen. Een zakelijker overheid maakt daarom meer gebruik van contracten met concrete, verifieerbare doelstellingen in haar relaties met uitvoerders van beleid.

Politici en beleidsmakers formuleren echter niet altijd heldere doelstellingen (Canoy *et al.* 2001; Hakfoort *et al.* 2002). Mogelijkerwijs speelt daarbij mee dat ze zelf ook op deze doelen kunnen worden afgerekend. Er kunnen echter ook andere redenen zijn. Sommige publieke doelen zijn moeilijk van tevoren te specificeren of achteraf te verifiëren. Een verifieerbare indicator als het aantal afgestudeerden is bijvoorbeeld maar een beperkte maat voor de kwaliteit van het onderwijs. Doelstellingen verbinden aan wel verifieerbare indicatoren brengt het risico met zich mee dat partijen zich richten op dat wat gemeten wordt en de eigenlijke doelstellingen (bijvoorbeeld moeilijk meetbare kwaliteit) uit het oog verliezen. Als de eigenlijke doelstellingen niet complementair zijn met de verifieerbare grootheden is dit een probleem. Om niet-verifieerbare doelstellingen te bereiken komen impliciete contracten en reputatiemechanismen in beeld (zie Shleifer 1998; Bovenberg en Teulings 1999). Hierbij maakt de overheid gebruik van concurrentie tussen aanbieders die hun reputatie koesteren. Bij de onderdelen rekenschap en resultaat uit het 4 R model staat de overheid dus niet alleen voor de taak de juiste doelstellingen en indicatoren te kiezen maar ook verschillende coördinatiemechanismen (expliciete versus impliciete contracten) af te wegen.

Onderbouwing van beleid is niet altijd eenvoudig. Een betere onderbouwing van beleid vormt een tweede belangrijk facet van de concrete invulling van de beleidsagenda. Individualisering versterkt het onderhandelingskarakter van relaties (Schnabel 2000). Gemeenschappelijke activiteiten vereisen wederzijdse instemming van alle deelnemers. Beleidsmaatregelen steunen daarom minder op hiërarchie en dienen goed onderbouwd en gemotiveerd te worden. Mondige burgers vragen niet alleen beleidsevaluatie achteraf maar ook een onderbouwing van nieuw beleid vooraf.

De analytische complexiteit van de productiviteitsagenda maakt beleidsonderbouwing zeker niet vanzelfsprekend. De economische literatuur onderscheidt

² VBTB stelt bij de Rijksbegroting en de verantwoording daarvan (het jaarverslag) de koppeling tussen beleid, prestaties en geld centraal. De begroting omvat daarmee naast een budgetair overzicht ook de hoofdlijnen van het beleid. Voor meer achtergronden zie www.minfin.nl/vbtb.

een indrukwekkend aantal determinanten van de arbeidsproductiviteit, zoals fysiek kapitaal, menselijk kapitaal, innovatie, ondernemerschap, *etc.* (Raes 2002). Onderbouwing van beleid dat zich richt op een bepaalde determinant dient inzicht te geven in de wijze waarop die determinant de productiviteit beïnvloedt, in het belang van die determinant en in de legitimiteit van overheidsingrijpen. Van een deel van de determinanten zijn de mechanismen achter de samenhang met productiviteit echter nauwelijks bekend. Dat geldt bijvoorbeeld voor de betekenis voor productiviteitsgroei van ketens en clusters, doorgroei van ondernemingen of niet-technologische innovatie. Ook het empirische belang van de determinanten van productiviteitsgroei is vaak omstreden. Dat geldt ook voor externe effecten die vaak een noodzakelijke voorwaarde zijn om beleid te legitimeren.

Beleidsmakers staan door deze beperkingen van de economische wetenschap voor een *dilemma tussen het benutten van kansen versus het voorkomen van verspilling (iii)*. Beleid dat slechts gedeeltelijk valt te onderbouwen kan tot verspilling leiden, maar kan ook kansen benutten bij het bevorderen van productiviteitsgroei. Bartelsman (2002) kiest in dit dilemma voor het voorkomen van verspilling:

'Productiviteitsgroei is wellicht de belangrijkste bron van toekomstige welvaart, maar tegelijkertijd liggen de beleidsaanbevelingen om deze bron te beïnvloeden niet voor het oprapen. Omdat Nederland al redelijke instituties heeft die zorgen dat de private sector vanzelf op zoek gaat naar verbeteringen, en omdat onze behoefte aan collectieve diensten groeit met toenemende productiviteit in de private sector zou de hoogste prioriteit voor het beleid moeten zijn het stimuleren van productiviteitsgroei in eigen huis.'

De agenda in tabel 1 geeft echter aan dat er in ons land op institutioneel gebied nog wel wat te doen valt. Maar af en toe tot tien tellen voor iets nieuws te implementeren is zo gek nog niet. Dit voorkomt een wispelturige overheid die met elke wind meewaait. De private sector heeft behoefte aan een betrouwbare overheid die stabiele spelregels bewaakt. Hier bestaat een *spanningsveld tussen enerzijds het garanderen van stabiliteit en anderzijds het op een flexibele manier vroegtijdig inspelen op nieuwe ontwikkelingen (iv)*.

Een lerende overheid. Beleidsonderbouwing is nauw gerelateerd aan de rol van kennis en leerprocessen binnen de overheid. Zowel binnen private en publieke organisaties treedt een verschuiving op van 'intrataak' leren naar 'inter-taak' leren (Lindbeck en Snower 2001). Waar voorheen werknemers op een vaste arbeidsplaats zich steeds verder specialiseerden en on-the-job leerden hun taak zo goed mogelijk uit te voeren (intrataak leren), zijn werknemers nu breder inzetbaar (intertaak leren). Hierdoor verminderen de verschillen tussen functies, nemen baanwisselingen en het werken binnen teams toe, leren werknemers van

elkaar door kennis te delen, en worden werknemers veelzijdiger en zelfstandiger. Er is verder meer vraag naar werknemers die niet alleen beschikken over vakkennis maar ook over initiatief, creativiteit, en (sociale) vaardigheden op het gebied van communicatie en samenwerking. Hiërarchie en centrale sturing maken plaats voor autonome medewerkers en teams met meer zelfstandige, gedecentraliseerde beslissingsbevoegdheden.

Snellere roulatie en meer decentralisatie verminderen wel het institutioneel geheugen van organisaties. Wie weet vandaag nog wat die belangrijke details ook al weer waren of welk onderzoek gisteren door het dienstonderdeel is uitgezet? Kennismanagement staat niet voor niets in de belangstelling. Kennisnetwerken staan daarin centraal, zowel buiten als binnen de organisatie (departement).

Netwerken naar buiten strekken zich uit naar de wetenschap, andere overheidsorganisaties en het bedrijfsleven. Contacten met de wetenschap voeden de beleidsvorming en beleidsonderbouwing met nieuwe wetenschappelijke inzichten. De wetenschap biedt ook een helpende hand bij het methodologisch verantwoord opzetten van experimenten en beleidsevaluaties. Instituten op het grensvlak tussen wetenschap en beleid (CPB, SCP, OCFeB) vervullen hier een belangrijke brugfunctie. Netwerken met andere overheidsorganisaties vergroten het inzicht in de aanpak van beleidsprocessen. Dat geldt zeker ook voor internationale netwerken van organisaties met een vergelijkbare missie. Samenwerking bij kennisopbouw kan leerprocessen faciliteren en de productiviteit vergroten. Waar relevant interdepartementaal afstemmen van onderzoeksprogrammering maakt het mogelijk gezamenlijk kennisverwervend onderzoek uit te laten voeren. Bedrijven worstelen vaak met dezelfde organisatorische transitieprocessen als de overheid. Bij kwesties als toezicht, stimuleren en motiveren van medewerkers of het inpassen van ICT kan de overheid daarom van het bedrijfsleven leren. Hetzelfde geldt voor het bieden van flexibiliteit en maatwerk.

Binnen de organisatie gaat het deels om uitwisseling van feitenkennis of fundamentele kennis, maar vooral om het delen van vaardigheden en ook personele netwerken waardoor snel de juiste informant te vinden is (Gelauff 2002). Het registreren van kennisgebieden van medewerkers op een intranet of uitgebreide documentatie van projecten zijn slechts een eerste stap. Van groter belang zijn ontmoetingsmogelijkheden binnen de organisatie (de beroemde kennisuitwisseling bij het koffieapparaat), onderling overleg, presentaties en discussies tussen vertegenwoordigers van diverse geledingen, samenwerking in wisselende teams, alsmede normen die een open cultuur en kwetsbare opstelling naar collega's stimuleren.

Openheid ten opzichte van belanghebbenden. Rekenschap afleggen, communiceren tijdens transitietrajecten, participeren in netwerken en publiek-private samenwerking vraagt om openheid ten opzichte van belanghebbenden

('stakeholders').³ Stakeholders van de overheid zijn natuurlijk primair de kiezers in het algemeen, maar ook vaak meer specifieke groepen consumenten, maatschappelijke organisaties (NGO's, milieugroeperingen) of bedrijven. Randvoorwaarde bij grotere openheid en intensievere contacten met belanghebbenden is dat de overheid het algemeen belang blijft dienen en niet ten prooi valt aan lobby's van belangengroepen.

Toenemende integraliteit van beleid maakt overheidsorganisaties ook meer stakeholders van elkaar. Veel beleidsvragen raken aan meerdere departementen.⁴ Grotestedenbeleid is daarvan een duidelijk voorbeeld. Maar ook jeugdbeleid beslaat met onderwijs, welzijnsvoorzieningen en kinderopvang het werkkterrein van drie departementen (OCW, VWS, SZW). Analoge relaties tussen departementen bestaan op terreinen als duurzaamheid, mobiliteit en veiligheid.

De tendens naar intensievere relaties met belanghebbenden botst soms met de trends naar meer prikkels en concurrentie. Dit kan de overheid voor een *dilemma plaatsen van helderheid versus integraliteit* (v). Een heldere, maar beperkte missie van departementen bespaart transactiekosten. Andere departementen of private partijen (bijvoorbeeld in publiek-private samenwerking situaties) weten goed waar ze aan toe zijn met hun publieke samenwerkingspartner. Bovendien is het duidelijk wie waar verantwoording voor moet afleggen. Hier ligt een analogie met het shareholder model, waarin het bedrijf slechts aan één groep verantwoording schuldig is.⁵ Dat kan echter tot gevolg hebben dat niet alle externe effecten in beslissingen worden meegewogen. In het bredere stakeholder-model komen (conform het ideaal van de integrale afweging van verschillende aspecten van beleid) ook belangen van andere stakeholders tot uiting. Dit gaat echter wel vaak ten koste van de helderheid en eenduidigheid van de doelstellingen, hetgeen ook een duidelijke verantwoording kan schaden (zie Dewatripont, Jewitt en Tirole 1999).

3. Impulsen vanuit de wetenschap

Prikkels en keuzevrijheid zijn steeds belangrijker elementen van de huidige beleidsagenda (zie paragraaf 1). Dat roept de vraag op of deze accenten sterker zullen worden of dat zich in de toekomst wellicht tegengestelde ontwikkelingen gaan voor doen. Deze vraag laat zich op dit moment nog niet eenduidig beant-

³ EZ (2001a) is een voorbeeld van het betrekken van belanghebbenden bij de verkenning van ontwikkelingen op lange termijn.

⁴ Zie ook de bijdrage van Borstlap in dit TPE-nummer.

⁵ Er is hier ook een link met de rol van economen in het beleidsproces: treden zij op als advocaten voor een bepaald belang of proberen ze als onafhankelijke rechter alle relevante kanten van een bepaald probleem recht te doen? Zie hiervoor bijvoorbeeld Theeuwes (1997) en Dewatripont en Tirole (1999).

woorden. Wel zijn in dit verband een aantal recente ontwikkelingen van belang in de economische wetenschap. Deze ontwikkelingen problematiseren het traditionele rationele, individualistische mensbeeld van economen en kunnen daarmee gevolgen hebben voor de beleidsaanbevelingen van beleidseconomen. Deze nieuwe ontwikkelingen vinden plaats op het raakvlak van de economie met de psychologie en de sociologie. Economen krijgen oog voor zaken die traditioneel buiten hun blikveld vielen: de missie van de economische wetenschap wordt verbreed. Enerzijds doet de economische wetenschap hiermee meer recht aan de veelkleurige werkelijkheid. Anderzijds dreigen door de toenemende complexiteit beleidsaanbevelingen minder eenduidig te worden en kan de economische wetenschap aan helderheid inboeten. Ook op dit terrein speelt dus het *dilemma van helderheid versus integraliteit (v)*.

Economie en psychologie: complexe preferenties. Tijdens de naoorlogse hoogtijperiode van de neoklassieke economie hielden economen zich nauwelijks bezig met de relatie tussen psychologie en economie. Scitovsky (1976) vormde de uitzondering die de regel bevestigde. De opkomst van de experimentele economie in het afgelopen decennium heeft de contacten tussen de economie en de experimentele psychologie geïntensiveerd. Regelmatig bleken experimentele resultaten moeilijk te rijmen met het paradigma van 'homo economicus' als rationele nutsmaximeerder. Met name de traditionele veronderstellingen over preferenties, verwachtingen en tijdsconsistentie kwamen op losse schroeven te staan (Tirole 2002; Rabin 2002; Fehr en Falk 2002).

Uit experimenten blijkt dat preferenties vaak complexer zijn dan traditioneel in economische modellen wordt aangenomen. De consumptietheorie heeft al langer aandacht voor de mogelijkheid dat voorkeuren relatief kunnen zijn ten opzichte van de consumptie van anderen ('keeping up with the Jones'). Relativiteit in preferenties speelt echter ook in de tijd. Gewenning blijkt een meer fundamentele rol te spelen dan economen vaak denken (Rabin 2002: 663). Dit impliceert dat mensen vooral belang hechten aan veranderingen, zodat preferenties eerder luiden in veranderingen dan in niveaus. Een toename van de consumptie genereert daarom een minder langdurige welvaartsbeleving dan traditionele economische analyses suggereren. Dit kan belangrijke gevolgen hebben voor de doelstellingen van economische politiek. In het verlengde daarvan reageren mensen vaak sterk op veranderingen, met name op verliezen. Mensen kennen daardoor een asymmetrische risicoaversie die verschilt van de symmetrische risicoaversie in traditionele nutsfuncties. Dat heeft consequenties voor verzekeringsmarkten en impliceert dat voorzichtig omgegaan moet worden met sterke prikkels die aanzienlijke neerwaartse risico's impliceren. Het betekent ook dat mensen een grote waarde toekennen aan een betrouwbare, voorspelbare overheid die mensen niet voor verassingen plaatst door de status-quo onverwacht te veranderen. Dit zegt dus iets over *dilemma (iv): stabiliteit en betrouwbaarheid versus flexibiliteit in het vroegtijdig inspelen op nieuwe ontwikkelingen*.

Twijfels rijzen er ook over de traditionele specificatie van verwachtingen. Experimenten suggereren dat mensen waarschijnlijkheden systematisch verkeerd inschatten. Mensen interpreteren aanwijzingen te veel naar hun eigen overtuigingen toe ('dat heb ik altijd al gedacht'), schrijven systematisch successen aan zichzelf toe en mislukkingen aan anderen, weten zich successen beter te herinneren dan mislukkingen en zijn geneigd zichzelf op anderen te projecteren (Tirole 2002: 639). Verwachtingen zijn daardoor slechts gebaseerd op een deel van de relevante informatie die iemand in het verleden heeft gekregen en zijn in het algemeen vertekend in optimistische richting.

Tenslotte stellen experimenten tijdsconsistentie ter discussie. Mensen hebben een relatieve voorkeur voor het heden. Zij beoordelen een afweging tussen vandaag en morgen anders dan tussen twee opeenvolgende dagen in de toekomst. Het is veel moeilijker om vandaag iets leuks tot morgen uit te stellen dan nu te beloven datzelfde in de toekomst een dag uit te stellen (Rabin 2002: 668). Beslissingen in het heden zijn daarom kortzichtig vanuit het gezichtspunt van dezelfde persoon uit het verleden.

Nog onduidelijke implicaties voor beleid. De consequenties voor het beleid van deze psychologische inzichten zijn nog niet duidelijk. Het kan zijn dat op een aantal terreinen het traditionele paradigma van het rationele individu als eerste orde benadering van complexer gedrag toch goed in staat blijkt beleidsrelevante uitspraken te blijven doen. Het kan echter ook een heroriëntering van beleidsmatige analyses vragen. Dat houdt niet zozeer in dat het belang van prikkels afneemt, maar wel dat prikkels anders gericht of anders van intensiteit zouden dienen te zijn. Bijvoorbeeld door asymmetrische risicoaversie zou over nagenoeg het hele beleidsspectrum van tabel 1 aandacht nodig zijn voor de neerwaartse risico's van sterke prikkels. Vertekende verwachtingen of tijdsinconsistente preferenties kunnen van belang zijn bij beleid dat ingrijpt op beslissingen met een intertemporeel karakter, zoals zoekgedrag op de arbeidsmarkt, acceptatie van onaantrekkelijk werk, in- en uitstroom bij sociale verzekeringen, onderzoekssamenwerking, verzekeringen voor zorg en private besparingen. De gebleken kwetsbaarheid van de standaard vooronderstellingen van de econoom levert extra onzekerheden op bij de vormgeving van economische beleid.

Een aspect van deze onzekerheid betreft de mogelijke verdringing van intrinsieke door extrinsieke prikkels. Mensen kunnen taken verrichten uit een behoefte aan zelfbeschikking of omdat dit hun competenties bevestigt. Als externe prikkels dan als controle overkomen kunnen deze prikkels ten koste gaan van deze intrinsieke motivatie. Fehr en Falk (2002) concluderen dat verdringing van intrinsieke door extrinsieke motivatie nog niet overtuigend is aangetoond in experimenten, maar dat met de mogelijkheid wel degelijk serieus rekening gehouden moet worden.

Intrinsieke versus extrinsieke motivatie komt ook naar voren in het onderscheid tussen benchmarking en maatstafconcurrentie. Medewerkers in een organisatie of managers in verschillende organisaties hebben een intrinsieke motivatie om van elkaar te leren. Zo kan de ene thuiszorginstelling haar voordeel doen met organisatorische innovaties van een andere instelling. Systematische onderlinge vergelijking, benchmarking, kan dit leerproces versterken. Wanneer benchmarking gecombineerd wordt met financiële prikkels, bijvoorbeeld zodra de overheid budgettaire consequenties verbindt aan de uitkomst van de benchmark, verandert benchmarking in maatstafconcurrentie (CPB 2000). Dat vergroot de extrinsieke motivatie, maar kan ten koste gaan van de intrinsieke motivatie en kan de inspanningen verminderen om informatie aan te leveren voor het benchmarken.

Economie en sociologie: maatschappelijke verbanden. Mensen zijn sociale wezens. Zo heeft de mens sociale voorkeuren: hij geeft om het welbevinden van anderen en hecht waarde aan het oordeel van anderen over zijn gedrag. Sociale voorkeuren verklaren niet alleen politieke voorkeuren voor herverdeling, maar beïnvloeden ook het denken over samenwerking. Het traditionele economische mensbeeld van strikt rationele nutsmaximeerders voorspelt dat een partij misbruik maakt van de coöperatieve houding van de ander zodra misbruik het meeste oplevert. Op samenwerking gerichte normen, zoals reciprociteit, veranderen dit beeld en bevorderen samenwerking (Bovenberg 2002c). Zowel praktijkervaringen als experimenten wijzen op het bestaan van reciprociteit (of wederkerigheid) (zie Fehr en Falk 2002). Als reactie op een vriendelijke behandeling zijn mensen vaak meer tot samenwerking geneigd dan het puur op eigenbelang gerichte gedrag van de rationele nutsmaximeerder zou aangeven. Bij oneerlijk gedrag van anderen, daarentegen, reageren mensen vaak veel sterker met sancties dan van iemand gericht op puur eigenbelang verwacht zou mogen worden. Mensen ontlenen blijkbaar nut aan het met gelijke munt terugbetalen van externe effecten. Sociale normen en reciprociteit impliceren dat mensen elkaar vertrouwen zelfs als economische prikkels voor vertrouwen ontbreken (James 2002).

Trends beïnvloeden het belang van sociale normen en waarden. Door individualisering voelen veel burgers zich minder verantwoordelijk voor de samenleving. Dit impliceert dat een groter beroep moet worden gedaan op extrinsieke prikkels om externe effecten te internaliseren. De sociale zekerheid is daarvan een bekend voorbeeld. Het wegvallen van het 'arbeidsethos uit de jaren 50' en de opkomst van de calculerende burger vereisten sterkere financiële prikkels om oneigenlijk gebruik van de sociale zekerheid te bestrijden.

Andere trends, zoals de opkomst van de kenniseconomie en de snellere verspreiding van informatie over reputaties door ICT, vergroten daarentegen het belang van maatschappelijke normen en waarden als coördinatiemechanisme.

Het juridische systeem, het traditionele instrument om afspraken geloofwaardig te maken, verliest aan effectiviteit door de toenemende complexiteit van de samenleving. Naast juridische contracten tussen private partijen kan ook publieke wet- en regelgeving steeds minder doordringen tot het hart van de kennis-economie. Het reputatiemechanisme neemt de rol van expliciete contracten en wet- en regelgeving ten dele over (zie paragraaf 1). Het internaliseren van externe effecten door het reputatiemechanisme vereist echter wel dat duidelijk is wat er van bedrijven wordt verwacht. Normen en waarden spelen hierbij een belangrijke rol: zij bepalen immers welk gedrag gerespecteerd wordt. Prikkel en concurrentie staan daarom niet loodrecht op normen en samenwerking, maar deze kunnen elkaar versterken door reputatiemechanismen. Ook de groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen past bij het toenemende belang van reputatie, waarden en normen, en prikkels.

Collectiviteiten spelen een belangrijke rol bij de articulatie van normen. Bovendien moeten belanghebbenden (consumenten en werknemers) zich vaak bundelen om deskundig toezicht te kunnen houden op ondernemingen. Dit is ook in het belang van bedrijven; hun beloften zijn alleen geloofwaardig wanneer belanghebbenden weten dat men ter verantwoording kan worden geroepen. Verder zullen beroepsgroepen professionele normen moeten afdwingen. Naast het beperken van selectie, kunnen collectiviteiten (bijvoorbeeld de collectiviteiten gedefinieerd door CAO's) transactiekosten besparen, met name in verzekeringsmarkten.

4. Uitdagingen en dilemma's

De directie Algemene Economische Politiek (AEP) heeft vaak bijgedragen aan het in gang zetten van nieuwe ontwikkelingen (zie andere bijdragen in deze bundel). De directie stuurde sterk mee bij het consolideren van de overheidsfinanciën en sociale zekerheid in de jaren zeventig en tachtig. AEP speelde een centrale rol bij het op de agenda zetten van de marginale wig in de jaren tachtig en van marktwerking in de jaren negentig. Dit laatste ondanks het feit dat EZ traditioneel als beschermheer van bedrijfsleven optrad. AEP en EZ staan nu voor een nieuwe beleidsagenda met drie majeure kenmerken. In de eerste plaats is er het toenemend belang van productiviteit in zowel de private als de publieke sector. In de tweede plaats gaat het om het veiligstellen van complexe, vaak moeilijk te expliciteren, publieke belangen. In de derde plaats dienen nieuwe beleidsinstrumenten te worden ontwikkeld passend bij een zakelijke overheid die met marktconforme prikkels burgers keuzevrijheid biedt en uitvoerende instellingen beleidsruimte laat.

Invulling van deze beleidsagenda brengt een aantal uitdagingen en dilemma's met zich mee. Beleidsmakers staan voor de uitdaging een nieuwe oriëntatie in het beleid te vinden, daarbij hun handelen goed te onderbouwen en open te staan voor verschillende belanghebbenden. Bij het formuleren van antwoorden op deze uitdagingen dienen beleidsmakers posities in te nemen op diverse dilemma's: (i) keuzevrijheid en maatwerk versus solidariteit en lage transactiekosten, (ii) eigen verantwoordelijkheid versus solidariteit; (iii) kansen benutten versus verspilling voorkomen; (iv) stabiliteit en betrouwbaarheid versus flexibiliteit in het vroegtijdig inspelen op nieuwe ontwikkelingen; (v) helderheid en een duidelijke verantwoordelijkheid versus integraliteit en het internaliseren van externe effecten. Deze fundamentele dilemma's doen een permanent beroep op onafhankelijk en creatief denken en vragen om openheid naar de buitenwereld.

Minder eenduidige en stabiele publieke belangen, de toenemende integraliteit van beleid en moeilijke transitieprocessen die voortspruiten uit de dynamiek van de samenleving vergroten allen de complexiteit van de beleidsadvisering. Daar komt nog eens bij dat het denken over prikkels complexer wordt door recente wetenschappelijke ontwikkelingen op de raakvlakken van economie, psychologie en sociologie. Dit alles levert een boeiend speelveld op, dat veel vraagt van de beleidsmaker maar ook veel interessants biedt. Ons doel was om de lezer te prikkelen met een aantal vragen en dilemma's. Hopelijk dienen deze prikkels de productiviteit van het beleid bij het borgen van publieke belangen.

Literatuur

- Bartelsman, E.J., 2002, 'Productiviteit valt niet uit de hemel', in H. van Dalen en F. Karlshoven (red), *Meesters van de Welvaart: topeconomen over Nederland*, Amsterdam, Balans, 145-157
- Bijl, P. de, G.M.M. Gelauff, H.P. van der Wiel, 2001, 'Meer productiviteit door meer productieve tijd?', in C. Hogenhuis, E. van der Panne and T. Hoekstra (red.), *Een nieuwe economie, een bevrijde tijd?: de rol van ICT in versneling en onthaasting*, Kampen, Kok, 62-83
- Bovenberg, A.L., 2001, 'Vergrijzing en menselijk kapitaal', in R.H.J.M. Gradus, J.J.M. Kremers, J. van Sinderen (red.), *Nederland Kennisland?*, Stenfert Kroese, Groningen, 139-160
- Bovenberg, A.L., 2002a, 'Nieuwe spelregels voor een nieuwe levensloop', in H. van Dalen en F. Karlshoven (red), *Meesters van de Welvaart: topeconomen over Nederland*, Amsterdam, Balans, 67-78
- Bovenberg, A.L., 2002b, 'Het wat, waarom en hoe van vraagsturing', *Christen Democratische Verkenningen*, te verschijnen

- Bovenberg, A.L., 2002c, Norms, values, and technological change, *De Economist*, te verschijnen
- Bovenberg, A.L., en C.N. Teulings, 1999, Concurrentie als alternatief voor rechtsprincipes, *Economisch Statistische Berichten*, 84 (4204), 364-367
- BZK, 2001, *Sociaal gericht, sociaal verplicht: Verkenning sociale infrastructuur*, Den Haag, Sdu Uitgevers
- Canoy, M., M. Janssen en B. Vollaard, 2001, *PPS: een uitdagend huwelijk*, CPB Document 2.
- CPB, 2000, *Yardstick competition: Theory, design, and practice*, CPB Werkdocument 133, Den Haag
- CPB, 2002, *De pijlers onder de kenniseconomie: opties voor institutionele vernieuwing*, Den Haag, Koninklijke De Swart
- CPB en SCP, 2000, *Trends, dilemma's en beleid: essays over ontwikkelingen op langere termijn*, Den Haag, Sdu Uitgevers
- Damme, E., van, 2002, Mdw-toezichthouder nodig, *Economisch Statistische Berichten* 87, 444-446
- Dewatripont, M, I. Jewitt, and J. Tirole, 1999, The economics of career concerns, part II: Application to missions and accountability of government agencies, *Review of Economic Studies* 66, 199-217.
- Dewatripont, M. and J. Tirole, 1999, Advocates, *Journal of Political Economy* 107, 1-39.
- Don, F.J.H., 2001, *Het Nederlandse groeipotentieel op middellange termijn*, CPB Document 1
- EZ, 2001a, *Naar een nieuwe maatschap*, Den Haag
- EZ, 2001b, *Naar een hoogwaardige en duurzame kenniseconomie: Verkenning economische structuur*, Den Haag, Sdu Uitgevers
- Fehr, E., en A. Falk, 2002, Psychological foundations of incentives, *European Economic Review* 46, 687-724
- Financiën, 2001, *Belastingen en premies: Een verkenning naar nieuwe mogelijkheden vanuit het belastingstelsel 2001*, Den Haag, Sdu Uitgevers
- Gelauff, G.M.M., en J.A. Vijlbrief, 2000, 'Economische beleidsafwegingen in lange termijn perspectief', in CPB en SCP, *Trends, dilemma's en beleid: essays over ontwikkelingen op langere termijn*, Den Haag, Sdu Uitgevers, 29-41
- Gelauff, G.M.M., 2002, Sociaal kapitaal een onmisbaar bezit in de kenniseconomie, *M&O Tijdschrift voor management en organisatie* 56, 44-60.
- Hakfoort, J., M. van Leuvenstein en G. Renes, 2002, *Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie*, Den Haag, CPB
- James, H.S. jr, 2002, The trust paradox: a survey of economic inquiries into the nature of trust and trustworthiness, *Journal of Economic Behaviour & Organization* 47, 291-307
- Lindbeck, A. en D.J. Snower, 2000, Multitask learning and the reorganization of work: from Tayloristic to holistic organisation, *Journal of Labor Economics* 18, 353 - 376

- OC&W, 2001, *Grenzeloos leren: een verkenning naar onderwijs en onderzoek in 2010*, Den Haag, Sdu Uitgevers
- Oosterwijk, J.W., 2002, Kerend tij: de economie op de proef gesteld, *Economisch Statistische Berichten* 87, 4-7
- Rabin, M., 2002, A perspective on psychology and economics, *European Economic Review* 46, 657-658
- Raes, S., 2002, 'Productiviteitsgroei: aanknopingspunten voor beleid en onderzoek', mimeo AEP, EZ
- Schnabel, P., 2000, 'Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn' in CPB en SCP, *Trends, dilemma's en beleid: essays over ontwikkelingen op langere termijn*, Den Haag, Sdu Uitgevers, 11-27
- Scitovsky, T., 1976, *The joyless economy*, New York, Oxford University Press
- SCP, 2001, 'Bedreven en gedreven: een heroriëntatie op de rol van de Rijksoverheid in de samenleving', in Ministerie van Algemene Zaken, *Verkenningen: bouwstenen voor toekomstig beleid*, Den Haag, Sdu uitgevers
- Shleifer, 1998, State versus private ownership, *Journal of Economic Perspectives* 12, No. 4, 133-150
- Theeuwes, 1997, 'Economists as advocates: the art of making a case,' in P.A.G. van Bergeijk, A.L.Bovenberg, E.E.C. van Damme and J. van Sinderen (red.), *Economic Science: Art or Asset? The Case of the Netherlands* (Edgar Elgar)
- Tirole, J., 2002, Rational irrationality: some economics of self management, *European Economic Review* 46, 633-655
- VWS, 2001, *Zorg met toekomst: Een verkenning op het terrein van de volksgezondheid en de gezondheidszorg*, Den Haag, Sdu Uitgevers