

## **“Steeds moet centraal staan: de behoeften van mensen, nu en in de toekomst en waar ook ter wereld”**

**Gesprek met Prof. A. Heertje over het thema ‘Schaal en vertrouwen’, 8 mei 2012**  
**Interview en verslag: Jan de Wilt en Gertjan Fonk, InnovatieNetwerk**

### **Over de relatie ‘Schaalvergroting en vertrouwen’: een abstract theoretisch model is nodig!**

Allereerst vindt Heertje dat wij bij het aanvliegen van dit thema eerst het ruimere kader moeten aangeven waarin termen als schaalvergroting en de voor- en nadelen daarvan, kunnen worden behandeld. Als we dit niet doen, belanden we in een grabbelton van allerlei aspecten en willekeurige dingen.

### **De eerste vraag is: waar doen we het eigenlijk allemaal voor?**

Heertje benadert dit vraagstuk als econoom, waarbij het thema schaalvergroting slechts een onderdeel is van de ruimere hoofdvraag: met het oog waarop? Daarom moeten we eerst een helder beeld hebben over het doel van economische activiteiten. De welvaartstheorie zegt: het gaat om **behoeftebevrediging van mensen nu, van straks en waar ook ter wereld**. Dit ruime welvaartsbegrip moet dus het uitgangspunt van onze analyse zijn.

Van groot belang hierbij is dat deze behoeftebevrediging niet alleen en niet altijd in geld is uit te drukken en dus ook niet alleen via markttransacties tot stand komt. Er zijn nu eenmaal vele zaken die in de behoeftebevrediging voorzien maar die niet via transacties en geld in de markt verlopen. Kortom, het gaat om zaken die zowel via de monetaire als de niet monetaire weg kunnen worden vertaald.

### **Het tweede vraagstuk: het punt van schaarste – de beperktheid van de middelen**

Met het oog op het voorzien van behoeften kom je direct bij het vraagstuk van de beperktheid van de middelen: het punt van de schaarste. Het vraagstuk wordt dan: hoe wenden we de middelen aan gezien de complexiteit van de behoeften? De ondernemingsgewijze productie is één van de manieren om in deze behoeften te voorzien, naast vele andere manieren. Zo oefenen ook actiegroepen invloed uit op de allocatie van productiemiddelen, veelal via de weg van de politiek en de politieke besluitvorming. Zij uiten hun behoeften dus niet via markttransacties.

Kortom, je moet het ruimere kader in het oog hebben, zowel aan de kant van behoeftebevrediging als aan de kant van de manier waarop dit gebeurt.

### **Schaalvergroting: is één van de manieren voor de allocatie van productiemiddelen**

Schaalvergroting is een onderdeel van dit ruimere kader: de allocatie van de productiemiddelen. En schaalvergroting is zeker niet de enige vorm waarin dit plaatsvindt: meerdere schalen bestaan naast elkaar of in combinaties. Schaalvergroting is dus slechts een onderdeel van het grotere vraagstuk: waar doen we het voor en op welke wijze?

### **Mechanism Design: manieren van behoeftebevrediging, ook buiten de markt om.**

Er is een nieuwe ontwikkeling in de economische theorie, waarmee zelfs een Nobelprijs is gewonnen, onder de noemer ‘mechanism design’. Deze theorie richt zich op het vraagstuk om in behoeften te voorzien buiten marktprocessen om. Mechanism design is een vorm van ‘social engineering’ waarin wordt nagedacht over de hiervoor benodigde nieuwe constructies.



Heertje noemt twee voorbeelden ter illustratie van dit soort nieuwe constructies: een lichte vorm van coördinatie bij een koud buffet en de ingebakken vlieg in het mannenurinoir. In het voorbeeld van het koud buffet gaat het om het voorkómen van chaos die al snel zal ontstaan als mensen allemaal tegelijkertijd willen opscheppen. Een lichte vorm van coördinatie volstaat om deze chaos te voorkomen. In de praktijk blijkt dat als mensen onafhankelijk van elkaar kiezen, ook al doen ze dat vanuit een eigen belang, er een situatie ontstaat die ook voor dat eigen belang niet optimaal is. Wat hier speelt is het 'Prisoners dilemma'. Zonder coördinatie kiezen mensen voor de minst optimale oplossing. Coördinatie is dus nodig waarbij mensen eigenlijk in een ander besluitvormingsproces terecht komen. Naast lichte vormen van coördinatie is er nog een waaier van andere mogelijkheden te verzinnen, zoals het stellen van regels en het controleren ervan. Waar het om gaat is dat er een architectuur/constructie/ontwerp wordt gemaakt dat functioneert en wat bereikt dat mensen op een prettige manier met elkaar omgaan.

Een ander mooi voorbeeld van 'mechanism design' is het vliegje in het mannenurinoir. Het leidt tot gewenst gedrag (niet meer naast de pot plassen) zonder controlefiguur of strenge regelgeving. Het vliegje is de positieve prikkel/incentive dat tot het goede gedrag leidt zonder dat negatieve effecten optreden. Belangrijk voor het ontwerp is de juiste plek van dat ene vliegje (en niet twee, want dan werkt het niet) en de lage transactiekosten (mannen moeten kunnen blijven staan). Het komt dus aan op de details: de uitvoering in de constructie is cruciaal.

### **Achterliggend vraagstuk: bevorderen gedrag dat bijdraagt aan betere wereld**

Bij deze voorbeelden gaat het eigenlijk om de vraag: hoe krijgen we een betere wereld met elkaar en hoe bevorderen we het gedrag dat daar een bijdrage aan levert? Over de doelstellingen zijn mensen het veelal wel eens. Het probleem is veelal de route er naar toe. Het kiezen voor een route die uitgaat van dat mensen te 'vertrouwen', 'integer' of 'eerlijk' zouden zijn is in de ogen van Heertje een heilloze. Je hebt een route nodig waarin mensen zich kunnen gedragen **alsof** ze te vertrouwen, integer of eerlijk zijn. En het moet gaan om gedrag dat vertrouwenwekkend is. Vervolgens gaat het er om een constructie te ontwerpen die mensen ofwel fysiek belemmeren ongewenst gedrag te vertonen of juist gewenst gedrag te stimuleren. Ook hier is weer een waaier aan mogelijkheden te bedenken waarbij steeds de vraag moet zijn: wat werkt het beste?

### **Geen kletspraatjes over schaal en vertrouwen**

Heertje gelooft niets van kletspraatjes over de relatie tussen schaalvergroting en vertrouwen. Een volstrekt ongrijpbaar thema en bovendien onduidelijk. Over welk vertrouwen hebben we het? Heb je het over vertrouwen in de zin van: 'zijn mensen intrinsiek te vertrouwen' of over 'hebben mensen vertrouwen in'?

Het gaat er volgens hem om dat mensen in een sociale context gedragingen gaan vertonen die in een ruimer kader gewenst wordt geacht. En over de vraag welke spelsituatie je kan creëren zodat mensen dingen gaan doen die we als samenleving de moeite waard vinden. Het gaat vervolgens om het hanteren en toepassen van de principes van social engineering/ mechanism design.

### **Heeft de ontwikkeling in het bevredigen van steeds meer verschillende behoeften geleid tot schaalvergroting in productiesystemen?**

Volgens Heertje is dit een empirisch niet te verantwoorde observatie. Naast grootschalige productieprocessen bestaan er nog steeds kleinschalige, en ook het MKB bestaat nog steeds. Kortom, er is nog steeds een enorme variëteit aan mogelijkheden. Ook als je kijkt naar de diversiteit in economische systemen in de wereld, zoals de centraal geleide economieën, ons stelsel en mengvormen daarvan.

### **Afgelopen jaren: meer nadruk op vergroten efficiency door schaalvergroting**

Wel is er de afgelopen jaren een nadruk komen te liggen op schaalvergroting. De overweging daarvoor is vooral 'efficiëntie' geweest. De vraag 'waar doen we het voor' is hierbij volstrekt



over het hoofd gezien. Kijk maar naar hoe het in het onderwijs is gegaan. De verwachting was dat schaalvoordelen zouden leiden tot minder bestuur en ondersteunde diensten. Op grond van deze verwachtingen zijn steeds grotere scholengemeenschappen ontstaan.

### **Schaalvergroting in het onderwijs heeft de beoogde doelstellingen niet behaald.**

Maar een grotere efficiency is niet bereikt. Integendeel. Door de gigantische managerslaag die is gecreëerd en de bureaucratisering is de efficiency alleen maar gedaald.

Op zich is het niet fout om naar efficiency te kijken. Maar je moet wel steeds de fundamentele vraag centraal blijven stellen: wat betekent dit nu voor de studenten en scholieren van nu en die van toekomst? En dat is volgens Heertje niet gebeurd. Maar het gaat er toch om dat leerlingen goed onderwijs krijgen en niet hoeveel leerlingen er een diploma krijgen?? We betalen nu de prijs voor deze cruciale fout in het denken.

Heertje ziet als verklaring voor deze ontwikkeling het intellectueel tekort bij de mensen die hierover beslissingen nemen. Dat zijn ook de mensen die vinden dat men door schade en schande moet leren.

Wat je nu ziet is een ontwikkeling de andere kant op: van schaalvergroting af. Want het blijkt niet op te leveren van wat was beoogd.

### **Manieren van alloceren van productiefactoren: steeds afstemmen op behoeften**

Schaalvergroting als vorm van het alloceren van productiefactoren is op zich niet fout. Maar je moet schaalvergroting pas inzetten nadat het gerelateerd is aan de behoeftebevrediging van mensen van nu, van straks en waar ook ter wereld en er een scherpe analyse is gemaakt over de effecten ervan. Dan zet je schaalvergroting naast andere manieren van produceren.

### **Kan je van te voren de juiste vorm wel bepalen?**

Volgens Heertje is vooral van het grootste belang dat er een goede agenda is waarop het punt 'behoeften van mensen' centraal staat. Wanneer dat niet (meer) het geval is, zoals bij banken waar het de afgelopen jaren vooral ging om aandeelhoudersbelangen, krijg je de verkeerde prikkels in het systeem waardoor klanten de dupe worden.

Momenteel vinden er discussies plaats over dit systeem waarin men gaat blootleggen wat er feitelijk is gebeurd. Vervolgens wordt er nagedacht over mechanismen die de systeemfouten moeten opheffen, eigenlijk vormen van 'mechanism design'. Men zoekt naar andere manieren van coördinatie.

### **Kunnen diverse vormen van allocatie naast elkaar bestaan?**

Volgens Heertje is dat nu al zo. Je hebt het marktmechanisme met ondernemingsgewijze productie, maar ook de meer centraal geleide economieën waar de overheid over de allocatie van productiemiddelen beslist en mengvormen daarvan. Over al deze vormen bestaat discussie.

Ondertussen ontstaan er ook alternatieve manieren van allocatie van middelen, buiten de markt en overheid om. Een voorbeeld daarvan is het vrijwilligerswerk waarin een duidelijke toename te zien is. Maar ook op gebied van energie zie je nieuwe vormen bijvoorbeeld daar waar mensen zelf energie gaan opwekken. Die varianten komen voort uit de hoogte van de transactiekosten. Zoals in het voorbeeld van energie blijken die kosten omlaag te kunnen als men zelf of gezamenlijk energie gaat opwekken. Dan ontstaat een grotere efficiëntie.

Maar ook hier geldt weer: het gaat in eerste instantie om de eigen behoeften, en vervolgens om de transactiekosten. Beide elementen zijn steeds bepalend voor de keuze van de productiewijze.

### **Behoeften veranderen als de samenleving welvarender wordt.**

Studies naar de invulling/aard van de verschillende behoeften in de tijd geven aan dat de invulling ervan steeds veranderd. Zo waren 50 jaar geleden de externe effecten van het economische verkeer geen onderdeel van het begrip 'behoeften'. Maar in abstracto zaten die effecten al wel in het ruime welvaartsbegrip.



Uiteindelijk is het oordeel van mensen over wat zij belangrijk vinden bepalend voor wat er moet gebeuren. Als men meer ruimte wil, en minder productie, dan is het opleggen van groei-doelstellingen in de productie niet de juiste weg.

Heertje kan als wetenschapper niet bepalen hoe de precieze invulling zal moeten zijn, dat moeten mensen zelf aangeven. Zijn rol is vooral het brede welvaartsbegrip en dus 'de behoeften van mensen nu, straks en waar ook ter wereld' centraal op de agenda zetten.

### **Kunnen mensen die behoefte voldoende voor zichzelf expliciteren?**

Dat kunnen mensen voor een belangrijk deel niet. Mensen zijn zich niet altijd bewust van de eigen behoeften. En die behoeften veranderen ook nogal eens. Maar dat wil niet zeggen dat je daarom die behoeften niet meer als uitgangspunt of op de agenda zou moeten zetten!

### **Het gaat om 'het humaniseren van transacties'!**

Het centraal stellen van deze behoeften noemt Heertje het 'humaniseren van transacties'. Dat zou een trend tegen het 'dehumaniseren' van deze relaties moeten zijn. Kijk bijvoorbeeld hoe het in grote ziekenhuizen toegaat, waar managers bepalen en controleren hoe lang een verpleegkundige met een patiënt bezig mag zijn. Daar verdwijnt het belang van de patiënt uit beeld en verdwijnt de arbeidsvreugde van de werknemer. Dat is mede een uitvloeisel van grootschalige systemen waar anonimiteit de kop op steekt.

### **Kleinschaligheid: meer kans op 'humanisering'?**

Heertje denkt inderdaad dat kleinschaligheid de kans op een menselijker maat en een grotere menselijke controle groter wordt. Hoe grootschaliger het wordt, hoe groter de kans op negatieve effecten.

Maar Heertje waarschuwt om daar niet al te dogmatisch in te zijn: ook in grootschalige organisaties kan men goed rekening houden met de menselijke maat. Wat in grootschalige organisaties echter speelt is dat de managers vooral vanuit een eigen belang (salarissen/bonussen) regels en protocollen opstellen waarbij het belang van de leerling/patiënt/de klant uit beeld verdwijnt.

### **Wat betekent dit alles nu voor de voedselvoorziening?**

Volgens Heertje moet je dan eerst de vraag stellen wat die behoeftebevrediging dan precies inhoudt. Het gaat in ieder geval om goed en gezond voedsel, maar mogelijk ook om een mooi landschap. Dat je in die behoeften meerdere aspecten meeneemt strookt ook prima met het theoretisch begrip 'economisch goed' dat gezien wordt als 'een bundel van karakteristieken'. Die karakteristieken kun je vervolgens nader invullen. Als het voor mensen relevant is dat voedsel wordt gemaakt in een mooie omgeving, op een goede manier, dan neem je die karakteristieken gewoon mee.

De invulling van wat de behoeften nu precies zijn of van de karakteristieken van een economisch goed is natuurlijk altijd mensenmerk. En mensen kunnen nu eenmaal dingen over het hoofd zien: te goeder dan wel te kwader trouw. Maar wat Heertje benadrukt is dat er een kader is waarbinnen deze discussies plaatsvinden dat een structuur biedt.

### **Voedselproductie in de loop der jaren: een succesvolle ontwikkeling?**

Jan de Wilt karakteriseert de ontwikkeling in de voedselproductie de afgelopen decennia. Die ging gepaard met de uitstoot van arbeid, door investeringen in technologische ontwikkelingen, grond etcetera en heeft geleid tot bedrijven met een veel grotere omvang. Het eindresultaat is dat de Nederlandse bevolking van voedsel wordt voorzien en dat een steeds groter deel van de producten de grens overgaat.

In de beantwoording van de vraag of dit nu een succesvolle ontwikkeling is geweest, vraagt Heertje zich af welke criteria voor succes je dan hanteert? Volgens hem moet het ook hier gaan over de uiteindelijk mate van behoeftebevrediging, waarbij je een integrale benadering moet kiezen. Veelal zie je partiële beschouwingen/rationalisatie, over toename in de productie, en in winstcijfers. Maar je moet oppassen dat je niet terecht komt in gefragmenteerde kaders.



### **Een waaier van productiewijzen**

Heertje signaleert dat ook in de voedselproductie er een waaier van mogelijkheden bestaat van de allocatie van middelen. Zowel in de richtingen van verdere schaalvergroting, maar ook in vorm van juist schaalverkleining zoals de stadstuinen etc. Met deze vormen van voedselproductie worden ook andere behoeften bevredigd.

Tot nu toe zijn schaalvergroting en het vergroten van de efficiency wel de dominante ontwikkeling geweest. Dat heeft er toe geleid dat consumenten een steeds groter deel van hun budget konden spenderen aan andere behoeften. Maar daarover is nu steeds meer discussie. Het is daarom nu belangrijk dat de integrale probleemstelling op tafel komt met aan de ene kant de behoeftebevrediging en aan de andere kant de aspecten van efficiency en transactiekosten. En ook hier gaat het dus weer om de behoeften van nu, straks en waar ook ter wereld. Juist dit laatste is in dit verband cruciaal. Willen we in Europa en in Nederland een voedselproductie die zich ook oriënteert op de rest van de wereld of niet?

### **Discussie over schaal: te voeren op lokaal, nationaal of wereld schaal?**

Globalisering is een ander aspect van schaalvergroting. Dan gaat het over de consequenties van bijvoorbeeld onze productiewijzen voor andere landen. Ook door de crisis is het besef groter geworden dat we in een wereldwijd systeem zitten. De discussie over schaal en schaalgrootte zal dus in hoge mate beïnvloed worden door verdergaande globalisering. Het is een politieke vraag, en geen analytische, of een nationale regering al dan niet wil bevorderen dat in onze productieprocessen rekening wordt gehouden met behoeften van mensen waar ook ter wereld. Als analyticus kun je wel een voorspelling doen over de ontwikkeling van de dynamiek rond het invullen van het ruime behoefte begrip. Zo zijn er lokale overheden die zich tot de eigen regio willen beperken, maar die oriëntatie zal geen robuuste oplossingen bieden. We gaan nu eenmaal naar één wereld, en niet naar 'geen wereld'. Daar hoort bij dat alle grenzen worden doorbroken. Dus Heertje ziet het zo: de concrete inhoud van schaal wordt mede beïnvloed door de ontwikkelingen wereldwijd.

### **Oproep aan ons om naar het begrippenkader op orde te brengen**

Heertje adviseert tot slot zijn boek 'Echte economie' te lezen waar de kern van zijn gedachtegoed in staat. En waar hij zijn uitgangspunten ook toepast op de arbeidsmarkt. Want ook arbeid is te zien als een invulling van een behoefte; de behoefte om zinvol bezig te zijn. Ondernemers kunnen hierop inspelen. De oriëntatie verschuift dan van een beloning alleen in geld (arbeid als productiefactor) naar een beloning door het aanbieden van aantrekkelijker werk of werkomgeving (arbeid als consumptiegoed). Daarmee vergroot je de kans dat het personeel meer betrokkenheid toont. Ook de productiviteit kan omhoog. Arbeid betrek je op deze manier binnen het begrip 'welvaart'. Ook in relatie tot het onderwerp schaalvergroting is dit een belangrijk thema: de wens om zinvol bezig te zijn kan namelijk door schaalvergroting worden aangetast.