ImpactHouse
by Grant Thornton Netherlands

Sturen op Brede Welvaart

Notitie van Impact House over een provinciaal kader voor maatschappelijke uitkomsten, indicatoren, streefwaarden en normering voor de Provincie Noord-Brabant

Versie 20 oktober 2026

Managementsamenvatting

Essentie en kern

Met motie M127b Koersen op het kompas van Brede Welvaart wordt de stap gevraagd van monitoren naar sturen: brede welvaart niet alleen gebruiken om te zien hoe Brabant ervoor staat, maar ook om richting te geven aan beleid en keuzes. Streef- en drempelwaarden kunnen daarbij helpen, maar zijn geen doel op zich.

Actief sturen vraagt om onderscheid tussen maatschappelijke ontwikkelingen in Brabant en de bijdrage die de provincie daar vanuit haar eigen rollen en instrumenten aan kan leveren. Maatschappelijke uitkomsten, bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, wonen of natuur, worden door veel partijen en ontwikkelingen beïnvloed. De provincie kan hieraan bijdragen, maar kan deze uitkomsten vaak niet zelfstandig bepalen. Daarom wordt ook afzonderlijk gekeken naar wat de provincie zelf doet en welke resultaten zij daarmee kan beïnvloeden.

Het advies is om per indicator bewust te bepalen welk instrument nodig is voor sturing. Kijk daarbij eerst waarvoor de informatie wordt gebruikt, welke rol de provincie heeft en hoeveel invloed zij heeft op wat wordt gemeten. Gebruik streefwaarden wanneer de provincie voldoende invloed heeft, zich expliciet aan het resultaat wil verbinden en duidelijk is wie daarop aanspreekbaar is. Gebruik drempelwaarden wanneer vooraf kan worden afgesproken welke actie volgt zodra een grens wordt bereikt. Voor maatschappelijke ontwikkelingen waarop de provincie beperkt invloed heeft, ligt monitoring en duiding via normering meer voor de hand.

Waarom is dit van belang?

Het onderscheid tussen maatschappelijke uitkomsten en de provinciale bijdrage voorkomt dat de provincie volledig verantwoordelijk wordt gehouden voor ontwikkelingen die zij slechts ten dele kan beïnvloeden. Tegelijkertijd wordt duidelijker waarop zij wél aanspreekbaar is: de keuzes die zij maakt, de instrumenten die zij inzet en de bijdrage die zij daarmee wil leveren.

Dit biedt ook een zuiverder basis voor sturing en verantwoording. Een ongunstige maatschappelijke ontwikkeling betekent niet automatisch dat de provinciale inzet tekortschiet. Omgekeerd betekent het realiseren van provinciale prestaties nog niet dat de gewenste maatschappelijke verandering is bereikt. Door beide niveaus naast elkaar te volgen, kan beter worden beoordeeld of de provinciale inzet volgens verwachting verloopt en waar aanpassing nodig is.

Daarvoor is geen afzonderlijke brede-welvaartscyclus nodig. Maatschappelijke informatie kan bij de politieke kaderstelling worden gebruikt om prioriteiten te bepalen en ambities te formuleren. In de Programmabegroting en Uitvoeringsagenda's kunnen deze ambities worden vertaald naar de provinciale bijdrage. De rol van de provincie bepaalt mede welke sturingsindicatoren en streefwaarden daarbij passen. Tijdens de uitvoering wordt gevolgd of die bijdrage volgens verwachting verloopt en waar bijsturing nodig is. In de verantwoording worden de geleverde prestaties en resultaten geduid in het licht van de ontwikkeling van de brede welvaart in Brabant.

Wat zijn de belangrijkste inzichten?

- Niet iedere maatschappelijke indicator heeft een streefwaarde nodig. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen in de eerste plaats om goede monitoring en duiding. Normering helpt om cijfers te interpreteren, bijvoorbeeld door vergelijking met eerdere jaren, andere gebieden of benchmarks, zonder van iedere score direct een provinciaal doel te maken. Voor maatschappelijke uitkomsten waarop de provincie beperkt invloed heeft, kan een ambitie worden gebruikt om aan te geven welke richting de provincie wenselijk vindt en waaraan zij wil bijdragen.
- Streefwaarden zijn vooral relevant waar de provincie voldoende invloed heeft en zich aan een resultaat wil verbinden. Dat zal vaak het geval zijn bij indicatoren van de provinciale bijdrage. Ook voor een maatschappelijke uitkomst kan een streefwaarde passend zijn wanneer de provinciale invloed voldoende groot is, een termijn wordt bepaald en hier expliciet politiek-bestuurlijk commitment aan wordt verbonden.
- De provinciale rol bepaalt mede waarop kan worden gestuurd. Bij realiseren of reguleren kunnen concrete prestaties of resultaten centraal staan. Bij stimuleren, samenwerken, coördineren of agenderen passen streefwaarden eerder bij de eigen inzet, het bereik, het proces of tussenresultaten dan bij het maatschappelijke eindresultaat.
- Een drempelwaarde vraagt om een handelingsafspraak. Vooraf moet duidelijk zijn welke analyse, bestuurlijke bespreking of andere actie volgt wanneer een grens wordt bereikt. Als dat niet duidelijk is, is eerder sprake van normering dan van een drempelwaarde.
- Een stapsgewijze ontwikkeling ligt voor de hand. Versterk eerst de monitoring en duiding van maatschappelijke ontwikkelingen en maak voor prioritaire thema's concreet welke bijdrage de provincie zelf wil leveren. Ontwikkel van daaruit passende sturingsindicatoren, streefwaarden en waar nodig drempelwaarden. De informatie en ervaring die dit oplevert, kan vervolgens worden gebruikt bij integrale afwegingen over nieuwe beleidskeuzes. Begin daarbij met Hier en Nu en bouw Later en Elders gericht verder uit.

1. Aanleiding, centrale vragen en hoofdconclusies

De provincie heeft de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet om brede welvaart onderdeel te maken van haar beleidsontwikkeling en sturing. De Brabantse Monitor Ervaren Brede Welvaart biedt inzicht in de ontwikkeling van Brabant aan de hand van verschillende indicatoren. Daarmee ontstaat een steeds beter beeld van de vraag hoe Brabant ervoor staat.

Wat is Brede Welvaart?
Brede welvaart draait om de kwaliteit van leven van mensen én de kwaliteit van hun sociale en fysieke leefomgeving. Niet alleen in het hier en nu, maar ook de effecten die de huidige manier van leven heeft op de kwaliteit van leven van mensen op andere plekken ('elders') en voor toekomstige generaties ('later'). Zie bijv. CBS; PBL of het PON & Telos.

De **aanleiding** voor deze notitie is de motie M127b *Koersen op het kompas van Brede Welvaart.* Deze motie onderstreept dat 'weten waar je staat' de eerste stap is en dat de volgende stap is om deze informatie te gebruiken om te sturen en betere afwegingen te maken, zodat de brede welvaart in de provincie wordt versterkt. Om deze reden vraagt de motie om de ontwikkeling van streef- en drempelwaarden.

Maar wat is "sturen op" brede welvaart? Wat zijn streef- en drempelwaarden? Wanneer hebben ze wel of geen nut? Wat is er (in de toekomst) nog meer nodig om effectief te sturen op brede welvaart? Deze vragen beantwoorden we in deze notitie.

De hoofdconclusies

- Sturen op brede welvaart vraagt om duidelijke definities van belangrijke begrippen. Deze definities zijn uitgewerkt in hoofdstuk 3.
- Maak helder onderscheid tussen maatschappelijke uitkomsten en de provinciale bijdrage. Maatschappelijke uitkomstindicatoren laten zien wat er in Brabant gebeurt. Sturingsindicatoren laten zien wat de provincie of haar partners doen en of die inzet volgens plan verloopt.
- Gebruik normering om cijfers te duiden. Een trend, vergelijking of benchmark zegt hoe een score moet worden gelezen, zonder daar automatisch een beleidsdoel van te maken.
- Formuleer alleen streefwaarden voor indicatoren waarop de provincie voldoende invloed kan uitoefenen, als er duidelijk commitment aan het resultaat is en duidelijk is wie kan worden aangesproken op het al dan niet behalen van de streefwaarde.
- Gebruik drempelwaarden alleen als een grens een afgesproken reactie uitlokt. Zonder actie dragen drempelwaarden onvoldoende bij aan de stap van monitoren naar sturen.
- Werk het maken van integrale afwegingen verder uit als volgende stap. De huidige prioriteit ligt bij beter monitoren, duiden en bijsturen; de informatie die dat oplevert kan later een afwegingskader voeden.
- Begin met het uitwerken van brede welvaart in het hier en nu, en ontwikkel dit later verder voor de perspectieven elders en later.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de functies van brede welvaart en het verschil tussen maatschappelijke uitkomsten en provinciale bijdrage. In hoofdstuk 3 definiëren we de begrippen. In hoofdstuk 4 geven we beslisregels voor normering, ambities, streefwaarden en drempelwaarden. In hoofdstuk 5 verbinden we die regels aan de rol en beïnvloedbaarheid van de provincie. In hoofdstuk 6 passen we het kader als voorbeeld toe op het thema gezondheid. In hoofdstuk 7 geven we eerste suggesties voor de dimensies Later en Elders. In hoofdstuk 8 sluiten we af met concrete vervolgstappen.

2. Van passief monitoren naar actief sturen op brede welvaart

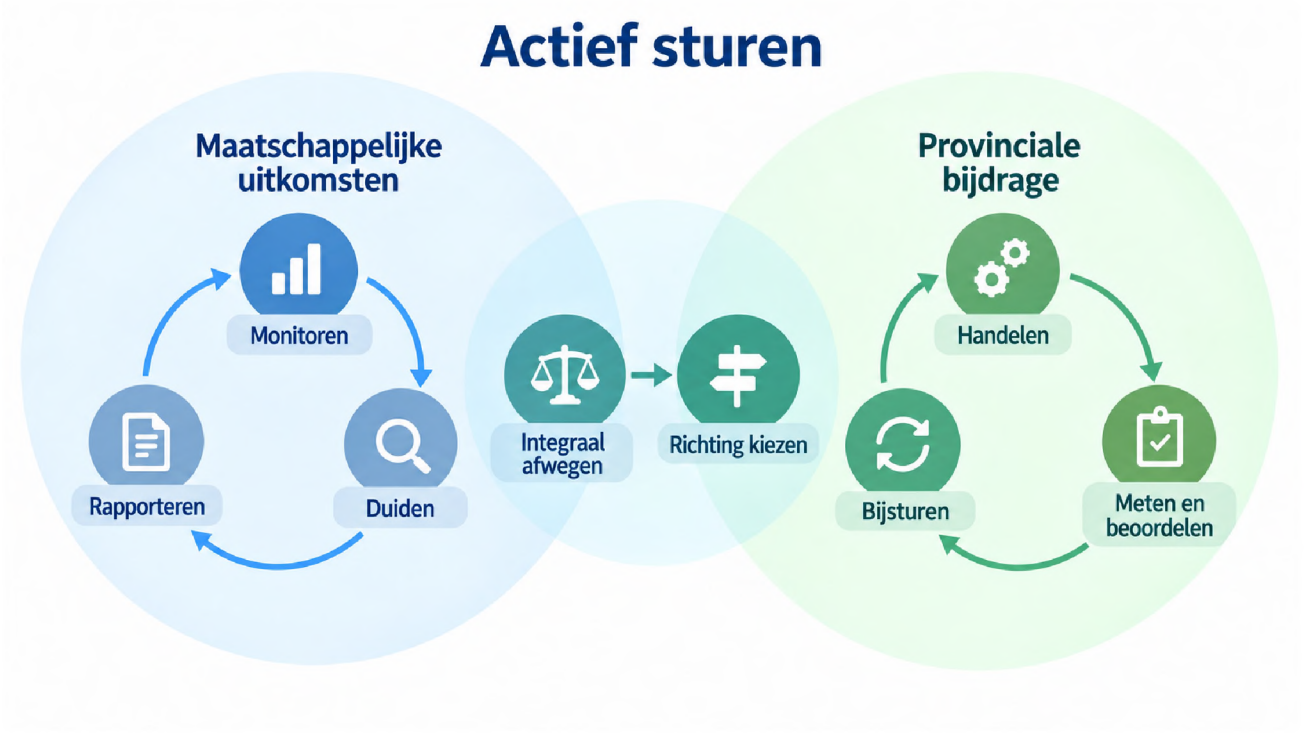
Zoals gesteld in hoofdstuk 1 heeft de provincie Noord-Brabant belangrijke stappen gezet om inzichtelijk te maken hoe de provincie ervoor staat op het gebied van brede welvaart. Denk hierbij aan de Brabantse Monitor Ervaren Brede Welvaart en de aanstaande publicatie van Het PON & Telos (*Foto Brede Welvaart Provincie Noord-Brabant 2025*).



Figuur 1. Passief monitoren draait om de cyclus van meten, duiden en rapporteren. Het heeft vooral een informerende functie. De cyclus vraagt niet direct om keuzes of handelingen. Daarom noemen we dit passief monitoren.

Een belangrijke realisatie is dat passief monitoren veelal gericht is op maatschappelijke uitkomsten en nog weinig zegt over *hoe* of door *wie* deze maatschappelijke uitkomsten zijn beïnvloed. De volgende stap is om deze monitoringsinformatie systematischer te gaan gebruiken en hier specifiek het perspectief van de eigen provinciale bijdrage aan toe te voegen. Dan kan de stap gemaakt worden naar actief sturen.

Actief sturen vraagt om drie samenhangende onderdelen/functies: maatschappelijke uitkomsten volgen en duiden, de eigen provinciale bijdrage volgen en hierop bijsturen, en informatie uit beide verbinden bij het maken van nieuwe keuzes (zie Figuur 2).



Figuur 2. Actief sturen verbindt maatschappelijke uitkomsten aan de provinciale bijdrage.

1. Maatschappelijke uitkomsten: monitoren, duiden en rapporteren

Het eerste onderdeel van actief sturen gaat over de maatschappelijke uitkomsten: wat gebeurt er in Brabant? De provincie volgt bijvoorbeeld ontwikkelingen in gezondheid, wonen, leefomgeving en bestaanszekerheid. Indicatoren maken zichtbaar hoe deze maatschappelijke uitkomsten zich ontwikkelen. Maar een cijfer alleen zegt nog weinig. Een ontwikkeling moet ook worden geduid: is zij gunstig of ongunstig, is sprake van verbetering of verslechtering, en hoe verhoudt Brabant zich tot eerdere jaren, andere gebieden of een relevante norm?

De cyclus bestaat uit drie stappen: continu monitoren, regelmatig duiden en periodiek rapporteren. Zoals gezegd heeft de provincie voor deze functie al een belangrijke basis gelegd. De belangrijkste ontwikkelvraag voor deze functie is daarom niet zozeer wat je allemaal kunt monitoren, maar hoe betekenis gegeven kan worden aan wat er gemonitord wordt.

Hierin speelt normering een belangrijke rol. Normering helpt om een score of ontwikkeling te duiden, zonder die direct te koppelen aan een beleidsdoel of provinciale verantwoordelijkheid.

2. Provinciale bijdrage: handelen, meten en beoordelen, bijsturen

Wie actief wil sturen, moet naast maatschappelijke uitkomsten ook kijken naar de provinciale bijdrage: wat doet de provincie zelf om aan die uitkomsten bij te dragen? Een maatschappelijke uitkomst zoals gezonde levensverwachting wordt door veel partijen en ontwikkelingen beïnvloed. De provincie kan daar wel aan bijdragen, maar kan de uitkomst niet zelfstandig bepalen. Om goed te kunnen sturen is dus zicht nodig op welke activiteiten de provincie uitvoert en welke rollen en instrumenten zij inzet om bij te dragen aan verandering.

Deze cyclus bestaat uit drie vergelijkbare stappen: handelen, meten en beoordelen in hoeverre het handelen het gewenste resultaat oplevert, en vervolgens bijsturen. De vraag is hier dus niet hoe Brabant ervoor staat, maar: doen we als provincie wat we hebben afgesproken, levert onze inzet op wat we ervan verwachten en hoe kunnen we onze inzet verder verbeteren?

Dit betekent dat er andere indicatoren nodig zijn dan voor het volgen van maatschappelijke uitkomsten. Een maatschappelijke uitkomstindicator zegt bijvoorbeeld iets over het woningtekort. Een provinciale sturingsindicator laat bijvoorbeeld zien hoeveel woningen in aanbouw zijn genomen of hoe regionale afspraken vorderen. Het eerste helpt om de maatschappelijke ontwikkeling te volgen (de monitoringsfunctie); het tweede geeft informatie waarmee de provincie haar eigen inzet kan beoordelen en aanpassen (sturingsfunctie).

De ontwikkelopgave binnen deze functie is het zorgen voor goede sturingsindicatoren (de begrotingsindicatoren vormen hiervoor de basis) en bijbehorende streefwaarden. Een streefwaarde maakt vooraf duidelijk welke voortgang of prestatie binnen een bepaalde termijn gewenst of verwacht wordt. Daarmee wordt zichtbaar waaraan de provincie zich committeert en kan worden beoordeeld of de gewenste voortgang of prestatie is gerealiseerd en of bijsturing nodig is.

Deze functie richt zich dus primair op sturen *tijdens en na het handelen:* volgen wat de eigen inzet oplevert, daarvan leren en het handelen aanpassen. Om daadwerkelijk tot actief sturen te komen, is de derde functie nodig.

3. Integraal afwegen en richting kiezen

Informatie over maatschappelijke uitkomsten vertelt wat er in Brabant gebeurt. Informatie over de provinciale bijdrage vertelt wat de provincie doet en wat die inzet kan opleveren. Samen leveren ze informatie voor een derde functie: integraal afwegen en richting kiezen. Binnen deze functie verschuift de focus naar sturen aan de voorkant. Voordat nieuw beleid wordt vastgesteld of middelen worden ingezet, wil de provincie integrale afwegingen en heldere keuzes maken over onder andere de maatschappelijke uitkomsten waarvoor provinciale inzet het meest nodig is, de bijdrage die de provincie kan leveren en de positieve en negatieve effecten die het provinciale handelen kan hebben.

Goed afwegen en keuzes maken vereist voldoende inzicht in hoe Brabant ervoor staat en in de rollen die de provincie kan vervullen om bij te dragen aan deze uitkomsten. Wij adviseren om in de stap naar actief sturen eerst functies 1 en 2 te versterken en daarna toe te werken naar integraal afwegen en richting kiezen.

Actief sturen op brede welvaart vraagt om het verbinden van de maatschappelijke uitkomsten aan de provinciale bijdrage

Sturen op brede welvaart vraagt dus om het werken op twee niveaus. Dit betekent dat de vraag over streef- en drempelwaarden ook beantwoord moet worden op deze twee niveaus. Een maatschappelijke uitkomstindicator vraagt om een andere benadering dan een indicator waarmee de provincie haar eigen handelen beoordeelt. In de volgende hoofdstukken werken we daarom eerst uit welke begrippen nodig zijn en geven we heldere definities. Daarna bekijken we wanneer normering, streefwaarden en drempelwaarden op ieder niveau toegevoegde waarde hebben.

3. Een gedeelde taal voor brede welvaartssturing

In de huidige praktijk worden termen als indicator, ambitie, normering, streefwaarde en drempelwaarde gebruikt zonder dat altijd duidelijk is wat ermee wordt bedoeld. Een gedeelde begrippenbasis voorkomt spraakverwarring en schept helderheid over wat we precies meten en op welk niveau we willen sturen.

In bijlage 1 is daarom een begrippenkader opgenomen. Daarin worden de kernbegrippen omschreven en wordt aan de hand van een doorlopend voorbeeld rond het thema wonen geïllustreerd hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden. Het voorbeeld is uitsluitend bedoeld om de omschrijvingen concreet te maken.

Het is hierbij belangrijk om te realiseren dat in het dagelijks taalgebruik de definities van sommige termen wellicht smaller of juist breder zijn. De onderstaande definities zijn in die zin ook niet de 'enige juiste' definities. Ze zijn vooral de definities die wij adviseren te gebruiken rondom het sturen op brede welvaart.

Van heldere begrippen naar de praktijk van sturen

Het verhelderen van deze begrippen en het hanteren van een eenduidige taal vormen een cruciale eerste stap. Dit voorkomt spraakverwarring en schept helderheid over de vraag wat we precies meten en op welk niveau we willen sturen.

Met deze gezamenlijke begrippenbasis ontstaat echter direct de vervolgvraag hoe deze instrumenten in de bestuurlijke en ambtelijke praktijk moeten worden ingezet. Wanneer volstaat het duiden van cijfers via normering, en wanneer is het noodzakelijk om harde streef- of drempelwaarden vast te stellen? Moeten we voor iedere indicator een streefniveau formuleren, of vraagt dit juist om een gerichtere aanpak? In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de functie, het nut en de noodzaak van normering, streefwaarden en drempelwaarden binnen de provinciale sturingspraktijk.

4. Wanneer zijn normering, ambities, streefwaarden en drempelwaarden passend?

Het eenduidig definiëren van begrippen is één, maar de beslissende stap is de toepassing ervan in de praktijk: hoe helpt dit instrumentarium de provincie om daadwerkelijk beter te sturen op brede welvaart? De roep om streef- en drempelwaarden komt immers voort uit een concrete (bestuurlijke) behoefte aan houvast en richting. Om te voorkomen dat het formuleren van streefwaarden een puur 'papieren werkelijkheid' of een technocratische afvinkexercitie wordt, is een scherp onderscheid tussen de verschillende instrumenten essentieel:

- **Normering** geeft *duiding*: hoe staan we ervoor? Ze helpt om scores te interpreteren ten opzichte van het verleden, andere regio's of benchmarks.
- **Ambities** geven *richting:* waar willen we heen? Ze verwoorden wat we maatschappelijk belangrijk vinden en waar we naartoe willen bewegen.
- **Streefwaarden** geven *sturing*: waar willen we ons aan committeren. Ze leggen vast waar de provincie zich expliciet aan committeert en maken het mogelijk verantwoording af te leggen.
- **Drempelwaarden** geven *signalen* af: wanneer moeten we ingrijpen? Ze markeren een kritische grens die bij overschrijding direct vraagt om bestuurlijke analyse of actie.

Maar wat is het nut van normering en van streef- en drempelwaarden? En moet je deze voor iedere indicator gebruiken? Op die vragen geven we hier antwoord.

Normering en streefwaarden hebben een heel verschillend doel.
Het is belangrijk om streefwaarden duidelijk te onderscheiden van normering. Normering heeft primair tot doel om indicatoren te kunnen interpreteren en de staat van de brede welvaart te duiden: hoe staan we ervoor en hoe moet een bepaalde score of ontwikkeling worden beoordeeld? Dat kan bijvoorbeeld door te vergelijken met de eigen prestaties in het verleden, met andere provincies of gemeenten, met een classificatie of met een bestaande benchmark. Een ongunstige normscore is in de eerste plaats een constatering, waarop indien gewenst acties kunnen worden ondernomen. Een streefwaarde heeft een andere functie: die maakt concreet aan welke ontwikkeling men zich gecommitteerd heeft. Kort gezegd: een indicator in combinatie met een streefwaarde vormt feitelijk een doel. Een niet behaalde streefwaarde betekent dat een gesteld doel niet is gerealiseerd en geeft daarmee aanleiding tot verantwoording en bijsturing.

Streefwaarden zijn vaak onlogisch voor maatschappelijke uitkomsten.
Niet iedere indicator vraagt om een streefwaarde. Dit geldt in het bijzonder voor maatschappelijke uitkomstindicatoren. Een streefwaarde is vooral zinvol als je voldoende invloed hebt op de betreffende uitkomst en je ook bereid bent om verantwoordelijkheid te nemen als de streefwaarde niet wordt gehaald. Als veel externe factoren invloed uitoefenen op een indicator, zijn succes en falen moeilijk terug te voeren op de provinciale bijdrage. De streefwaarde verliest dan aan betekenis. In die gevallen kunnen er wel ambities worden uitgesproken, waaruit de gewenste richting naar voren komt: hier willen we als provincie naartoe en hier willen we aan bijdragen. De provincie heeft op veel maatschappelijke uitkomsten slechts

gedeeltelijk of indirect invloed. We adviseren voor dergelijke uitkomsten geen streefwaarden te formuleren, maar het bij ambities te houden.

Voorbeeld: soms lijken streefwaarden en ambities op elkaar
De formulering van een ambitie kan soms sterk lijken op die van een streefwaarde. Een ambitie als *'elke Brabander drie gezonde levensjaren erbij'* is bijvoorbeeld zeer concreet: er is een grootheid benoemd, er staat een getal in en de gewenste richting is helder. Toch maakt die concrete formulering de uitspraak nog niet automatisch tot een streefwaarde. De cruciale vraag is welke functie eraan wordt toegekend. Is het vooral een richtinggevende uitspraak waarmee wordt gezegd: *hier willen wij naartoe en hier wil de provincie aan bijdragen*? Of wordt zij gebruikt als een commitment waarop de provincie politiek, door een team of door een programma ook aangesproken kan worden? We zeggen hiermee niet dat de ambitie uit dit voorbeeld anders geformuleerd moet worden. Deze is helder en aantrekkelijk geformuleerd en geeft duidelijk richting aan wat de provincie belangrijk vindt en waar zij aan wil bijdragen. Wel adviseren we om altijd goed af te stemmen of een uitspraak bedoeld is als ambitie of als streefwaarde.

Er zijn ook thema's, zoals natuurbehoud en ruimtelijke ordening, waarop de provincie veel directe invloed uitoefent. Hier kunnen streefwaarden wel gewenst zijn. Het ligt dan voor de hand om deze politiek-bestuurlijk te bepalen en vast te leggen. Het gaat immers om de vraag in hoeverre de provincie zich expliciet wil committeren aan het behalen van een maatschappelijke ontwikkeling.

Normeren is bijna altijd nuttig.
Het is in nagenoeg alle gevallen nuttig, maar niet altijd eenvoudig, om indicatoren te voorzien van een heldere normering. Daarmee kunnen ontwikkelingen worden gevolgd en geïnterpreteerd, ook wanneer de provincie de uitkomst niet rechtstreeks kan beïnvloeden. De bestaande benadering van Het PON & Telos biedt hiervoor al een bruikbare basis.

Streefwaarden zijn zeer bruikbaar voor sturingsindicatoren.
Op het niveau van de provinciale bijdrage en de bijbehorende sturingsindicatoren zijn streefwaarden vaak nuttig. Deze indicatoren hebben betrekking op ontwikkelingen en prestaties waarop de provincie vanuit haar eigen bevoegdheden, rollen en inzet duidelijke invloed kan uitoefenen. Op dit niveau kan een provincie zich ook committeren aan de gestelde streefwaarden. De streefwaarden maken dan zichtbaar welke voortgang of prestatie wordt nagestreefd en geven daarmee concrete informatie over de eigen provinciale bijdrage. Bij het vaststellen van streefwaarden voor sturingsindicatoren moet per onderwerp worden bepaald of deze ambtelijk worden uitgewerkt of politiek-bestuurlijk worden vastgesteld.

Drempelwaarden zijn actiegericht.
Drempelwaarden hebben weer een andere functie. Een drempelwaarde markeert een vooraf bepaalde boven- of ondergrens waarbij een score, afwijking of trend aanleiding geeft tot nadere analyse, bestuurlijke aandacht of een afgesproken reactie. Drempelwaarden verschillen daarmee van neutrale normering doordat zij bepalen wanneer een ontwikkeling aanleiding geeft tot actie. We adviseren om drempelwaarden dan ook alleen te formuleren voor indicatoren waarvoor een duidelijk handelingsperspectief en een

duidelijke handelingsbehoefte bestaan. Soms volgen drempelwaarden uit wettelijke normen; in dat geval moeten ze altijd worden meegenomen.

Ons advies.

1. Zorg op het niveau van maatschappelijke uitkomsten voor goede normering, zodat de staat en ontwikkeling van de brede welvaart goed kunnen worden geduid. Hanteer hier in eerste instantie de methode van Het PON & Telos, zoals beschreven in het rapport Foto Brede Welvaart Provincie Noord-Brabant 2025. Op termijn kan de provincie hier een uitgebreider eigen normeringskader voor ontwikkelen waarin meer ruimte is voor de eigen interpretatie van wat goed, wenselijk of acceptabel is.

2. Bespreek gezamenlijk de ambities die zijn uitgesproken voor maatschappelijke uitkomsten. Zijn deze inderdaad alleen richtinggevend bedoeld of is er de wens om streefwaarden te formuleren? Als er streefwaarden voor maatschappelijke uitkomsten worden gemaakt, stel deze dan politiek-bestuurlijk vast.

3. Voor onderwerpen waarop de provincie voldoende invloed heeft en een duidelijke rol vervult, kunnen sturingsindicatoren en bijbehorende streefwaarden worden geformuleerd. Dit gebeurt wanneer maatschappelijke ambities voor prioritaire thema's worden vertaald naar concrete provinciale inzet, bijvoorbeeld in uitvoeringsagenda's, programma's, projecten en de begroting. Dit betekent niet dat voor ieder brede-welvaartsthema of iedere maatschappelijke indicator een streefwaarde nodig is. Per thema of programma wordt vanuit de provinciale bijdrage bepaald welke informatie nodig is om de voortgang te volgen en waar de provincie voldoende invloed heeft om daadwerkelijk te kunnen sturen en bijsturen. In hoofdstuk 5 wordt dit verder uitgewerkt aan de hand van de verschillende rollen van de provincie.

4. Waar het relevant is kunnen drempelwaarden worden geformuleerd. Doe dit enkel als een vooraf bepaalde grens daadwerkelijk aanleiding moet geven tot analyse, bestuurlijke aandacht of een afgesproken handelingsreactie.

Kortom, formuleer niet voor alle indicatoren een streefwaarde, maar bedenk telkens welke beslissing de indicator moet ondersteunen en kies dan of ambities, normering, streefwaarden of drempelwaarden nodig zijn.

Instrument	Centrale Vraag	Functie (Wat doet het?)	A. Maatschappelijk Niveau	B. Niveau Provinciale Bijdrage
Normering	*Hoe staan we ervoor?*	**Duiden & Context geven:** Vergelijkt cijfers met het verleden, andere regio's of benchmarks (zoals Het Pon & Telos).	**Onmisbaar:** Geeft inzicht in de staat van de leefomgeving, ook wanneer de provincie dit niet direct kan veranderen.	**Ondersteunend:** Helpt bij het beoordelen of de ingezette provinciale middelen en prestaties nodig zijn, en eventueel de gewenste bijdrage hebben.
Ambities	*Waar willen we heen?*	**Richting geven:** wat is belangrijk en waaraan willen we een bijdrage leveren?	**Uiting van politieke wensen:** maakt op een heldere manier duidelijk wat de prioriteiten zijn.	**Geeft richting waar op ingezet moet worden** en daarmee op welke middelen/rollen de provincie inzet.
Streefwaarde	*Waaraan willen we ons committeren?*	**Doelen stellen:** legt een gewenste waarde en termijn vast waaraan men zich wil committeren.	**Politiek besluit:** Legt een brede maatschappelijke ambitie en commitment vast (vraagt om politieke heroverweging/keuze).	**Directe sturing:** Maakt inzichtelijk welke concrete prestaties de provincie zelf levert.
Drempelwaarde	*Wanneer moeten we ingrijpen?*	**Signaleren & Activeren:** Definieert een harde onder- of bovengrens die bij overschrijding direct vraagt om actie.	**Signaleringsfunctie:** Geeft aan wanneer de maatschappelijke situatie een kritiek punt bereikt dat bestuurlijke aandacht eist.	**Actie:** kan bij een afwijking direct leiden tot bijsturing van de provinciale inzet.

5. Van provinciale rol naar sturing in de bestuurscyclus

5.1. De provinciale rol bepaalt waarop kan worden gestuurd

Hoe directer de provinciale invloed en hoe concreter de eigen bijdrage, hoe logischer het is om sturingsindicatoren en streefwaarden te gebruiken. Dat betekent niet dat de provincie alleen moet werken aan opgaven die zij volledig beheerst. Grote opgaven als gezondheid, natuur en wonen vragen juist samenwerking. Het betekent wel dat de provincie helder moet zijn over wat zij zelf doet, wat zij samen met anderen afspreekt en welke maatschappelijke uitkomst zij slechts gedeeltelijk kan beïnvloeden.

In de onderstaande tabel zijn verschillende rollen van de provincie opgenomen en is beschreven wat deze betekenen voor het sturen op brede welvaart.

Tabel 1: Rollen en het al dan niet formuleren van streefwaarden

Rol	Wat doet de provincie?	Gevolg voor sturing
Realiseren	Zelf uitvoeren, beheren of rechtstreeks investeren.	Eigen prestatie is meestal goed af te bakenen; concrete sturingsindicatoren en streefwaarden liggen voor de hand.
Reguleren	Kaders, voorwaarden, vergunningen of ruimtelijke regels stellen.	Meet naleving, doorlooptijd en effect van regels; streef- of drempelwaarden zijn vaak mogelijk.
Stimuleren	Via subsidies, kennis, ondersteuning of prikkels beweging bevorderen.	Meet bereik en veranderend gedrag; streefwaarden vaak mogelijk; maar wees terughoudend met het claimen van maatschappelijk eindresultaat.
Coördineren	Afstemming tussen gemeenten, uitvoerders en andere partijen organiseren.	Maak gezamenlijke afspraken meetbaar en benoem welke bijdrage van de provincie zelf is. Streefwaarden op outputs en inzet zijn logischer dan op uitkomst.
Samenwerken	Als partner bijdragen aan een gezamenlijke opgave.	Leg gezamenlijke resultaten en verantwoordelijkheden vast. Streefwaarden op outputs en inzet zijn logischer dan op uitkomst.
Agenderen en lobbyen	Invloed uitoefenen op Rijk, Europa of systeempartijen.	Meet vooral proces, bereik en indien mogelijk concrete beleidsdoorwerking. Streefwaarden op outputs en inzet zijn logischer dan op uitkomst.
Monitoren en signaleren	Ontwikkelingen volgen, duiden en onder de aandacht brengen.	Normering en signalering staan centraal.

Het bepalen van een scherpe streefwaarde is echter niet altijd direct mogelijk. Wanneer nog onvoldoende bekend is over wat haalbaar is, hoeveel invloed de provincie heeft of hoe de indicator zich ontwikkelt, kan eerst worden gewerkt met normering en een meer globale richting, bijvoorbeeld: de waarde moet toenemen of afnemen. Naarmate kennis en ervaring toenemen, ligt het voor de hand om die sturing verder aan te scherpen en alsnog concrete streefwaarden te formuleren. Voor de ontwikkeling van streefwaarden adviseren we dus: eerst bepalen wat de provincie kan beïnvloeden, vervolgens welke indicatoren daarvoor

relevante sturingsinformatie geven, en daarna bepalen of normering volstaat of dat ook een streefwaarde en/of drempelwaarde nodig is. De vertaling van de provinciale rol naar sturingsindicatoren, streefwaarden en waar nodig drempelwaarden krijgt vervolgens een plek in de bestuurscyclus.

Kanttekening: Kritische reflectie op welk handelen een ambitie of streefwaarde uitlokt is altijd essentieel.

Ambities en streefwaarden sturen ons handelen: en dat is exact de bedoeling. Maar of deze sturing het juiste brede welvaartshandelen uitlokt is een vraag die kritische reflectie vergt. Dat wordt bijvoorbeeld zichtbaar als we weer kijken naar de ambitie om iedere Brabander drie extra gezonde levensjaren te geven. Als richtinggevende maatschappelijke ambitie heeft deze formulering duidelijke kwaliteiten: zij is positief, begrijpelijk, heeft betrekking op alle Brabanders en legt een directe relatie tussen gezondheid en kwaliteit van leven. Vanuit het perspectief van brede welvaart is echter ook een vervolgvraag noodzakelijk: is eenzelfde verbetering voor iedere Brabander daadwerkelijk de maatschappelijke uitkomst waarop we willen sturen?

Het antwoord daarop is niet vanzelfsprekend. Wanneer bepaalde groepen aanzienlijk minder gezonde levensjaren hebben dan andere, kan de maatschappelijke meerwaarde van verbetering bij deze groepen groter zijn. Een andere formulering van dezelfde ambitie kan daardoor tot ander handelen leiden. Sturen op een stijging van het gemiddelde aantal gezonde levensjaren geeft bijvoorbeeld ruimte om de grootste gezondheidswinst te realiseren bij groepen die relatief slecht scoren. Een doelstelling die expliciet gericht is op het verkleinen van verschillen in gezonde levensjaren tussen groepen legt weer een andere prioriteit: niet alleen vooruitgang, maar ook een evenwichtiger verdeling van positieve uitkomsten.

Kortom, indicatoren en streefwaarden formuleren is niet uitsluitend een technische exercitie (‘kunnen we dit meten’), maar vergt kritische reflectie (‘zouden we dit moeten meten; lokken we hiermee het juiste handelen uit?’). Alleen dan dragen indicatoren en streefwaarden optimaal bij aan het sturen op brede welvaart.

5.2. Sturen op brede welvaart in de bestuurscyclus

Figuur 3 laat zien hoe de kernbegrippen uit brede-welvaartssturing op verschillende momenten in de bestuurscyclus terugkomen. De maatschappelijke monitoring helpt om te bepalen welke ontwikkelingen aandacht vragen en welke ambities de provincie wil formuleren. De provinciale rol bepaalt vervolgens mede welke bijdrage de provincie kan leveren en welke sturingsindicatoren, streefwaarden en drempelwaarden daarbij passen.

Bij de kaderstelling, bijvoorbeeld in het Bestuursakkoord en de Perspectiefnota, worden op basis van maatschappelijke monitoring ambities bepaald. In de begroting en planning, bijvoorbeeld in de Programmabegroting en Uitvoeringsagenda's, worden deze ambities vertaald naar de provinciale bijdrage. De rol van de provincie – bijvoorbeeld realiseren, reguleren, stimuleren of samenwerken – bepaalt mede waarop kan worden gestuurd en welke sturingsindicatoren en streefwaarden passend zijn. Tijdens de uitvoering en tussentijdse bijsturing, onder meer via Bestuursrapportages, helpen streef- en drempelwaarden om de voortgang te volgen en waar nodig bij te sturen. In de verantwoording, onder meer via de Jaarrekening, wordt teruggekeken op de geleverde prestaties en resultaten en worden deze geduid in het licht van de ontwikkeling van de brede welvaart in Brabant.



Figuur 3. Brede-welvaartssturing in de bestuurscyclus.

6. Voorbeeld gezondheid: toepassing van het kader

Onderstaand voorbeeld is bedoeld om de begrippen uit de vorige hoofdstukken concreet te maken. Dit is geen voorstel voor definitieve provinciale doelen of grenswaarden, maar een voorbeeld van mogelijke toepassing. Juist bij gezondheid is de provinciale invloed op maatschappelijke uitkomsten beperkt en vaak indirect. Daarom ligt het voor de hand om maatschappelijke uitkomstindicatoren vooral te gebruiken voor monitoring, normering en duiding, en streef- en drempelwaarden vooral te koppelen aan sturingsindicatoren waarop de provincie zelf of samen met partners kan handelen.

Thema Gezondheid – Maatschappelijk		**Bron**
Maatschappelijke uitkomst	Fysiek en mentaal welzijn; ervaren gezondheid	Beleidskader gezondheid /Regiokompas Brede Welvaart / GGD Brabant
Maatschappelijke uitkomstindicator	• Gezonde levensverwachting • Ervaren gezondheid • Ervaren stress en mentale gezondheid • Mogelijk: voldoende bewegen — staat iets verder af van de maatschappelijke uitkomst. • Mogelijk: nabijheid van zorg: afstand tot huisarts in kilometer.	GGD Gezondheidsmonitor (Volwassenen & Ouderen) / CBS Brabantse Monitor Ervaren Brede Welvaart
Normering	De 5-jarige trendontwikkeling (2020 – 2025) en de richting van de verandering op het gezondheidsthema. • Gezonde levensverwachting: 62,9 - 64,1 jaar (+1,2) • Ervaren gezondheid: 76% - 74% (-2 pp) • Ervaren stress: 24% - 28% (+4 pp) • Voldoende bewegen: 50% - 53% (+3 pp) • Nabijheid zorg: 1,2 km (Stabiel) *In dit voorbeeld is gekozen voor normering door te vergelijken met een eerdere meting; de normering geeft geen inzicht in of de absolute score positief of negatief is.*	Trendanalyse GGD Gezondheidsmonitor / Het PON & Telos
Ambitie (breed)	Een Brabant waarin inwoners fysiek en mentaal vitaal zijn en lang een goede gezondheid ervaren.	Beleidskader Gezondheid / bestuursakkoord
Ambitie (scherp/smal)	3 gezonde levensjaren erbij voor iedere Brabander in 2030	Provincie Noord-Brabant (Matrix Streef- en

		Drempelwaarden 2030)
Drempelwaarden	Voor deze maatschappelijke uitkomstindicatoren ligt een harde drempelwaarde minder voor de hand, omdat er geen duidelijke wettelijke norm of bestuurlijke afspraak is. Zonder zo'n handelingsafspraak is normering voldoende. Niettemin kan ervoor worden gekozen om een drempelwaarde te bepalen, bijvoorbeeld bij een meerjarige verslechtering van de ervaren gezondheid of een toename van de mentale druk. • Gezonde levensverwachting: meerjarige daling of duidelijke verslechtering ten opzichte van vergelijkbare regio's, dan komt het bestuurlijk op de agenda. • Ervaren stress en mentale gezondheid: stijgende trend die aanleiding geeft tot nadere analyse met partners.	

Thema Gezondheid – Provinciale bijdragen		**Bron**
Provinciale bijdrage	De provincie draagt via twee sporen uit de Uitvoeringsagenda Gezondheid bij aan een gezond Brabant: Health in All Policies en Positieve Gezondheid. De provincie heeft een directe invloed op deze sporen door gezondheid te agenderen, beleid te coördineren, samenwerking te organiseren en initiatieven voor positieve gezondheid te stimuleren. Op het creëren van een gezonde leefomgeving heeft zij een middelgrote invloed, onder meer via ruimtelijk beleid, investeringen en samenwerking met gemeenten en maatschappelijke partners. Op de sociale basisinfrastructuur is de invloed beperkt en richt de provinciale rol zich vooral op agenderen, verbinden, signaleren en kennisdeling. Daarnaast monitort de provincie ontwikkelingen in de gezondheid van Brabanders om uitvoering en beleid waar nodig bij te sturen.	Provinciaal Bestuursakkoord / Beleidsprogramma's
Sturingsindicator	De sturingsindicatoren en de bijbehorende drempel- en streefwaarden zijn suggesties op basis van de genoemde bronnen. Deze worden nog afgestemd met het programmateam: • Percentage (%) toepassing van het Health in All Policies-principe. • Aantal begrotingsprogramma's met een gezondheidsindicator.	Uitvoeringsagenda gezondheid/ Regionale Preventieakkoorden

	• Aantal gemeenten of regionale partners dat participeert in provinciale gezondheidsinitiatieven of onderdeel is van sport- en/of preventieakkoorden. • Aanvullen met begrotingsindicatoren waar relevant	
Streefwaarde	Voor streefwaarden ligt de nadruk in dit voorbeeld op sturingsindicatoren: indicatoren die iets zeggen over de eigen provinciale inzet of over afspraken waar de provincie met partners op kan sturen. • 100% toepassing van het Health in All Policies-principe. • 100% van de begrotingsprogramma's bevat minimaal één gezondheidsindicator. • Alle Brabantse gemeenten (56) participeren in ten minste één provinciaal gezondheidsinitiatief of samenwerkingsverband. Voor maatschappelijke uitkomstindicatoren kan de provincie wel een richtinggevende ambitie formuleren, maar een harde streefwaarde ligt minder voor de hand zolang de invloed beperkt en indirect is. Deze indicatoren zijn daarom vooral geschikt voor monitoring en normering.	GGD Gezondheidsmonitor, Beweegrichtlijnen van de Gezondheidsraad, CBS Nabijheid van voorzieningen
Drempelwaarde	Sturingsindicatoren: Voor sturingsindicatoren kan een drempelwaarde worden gebruikt als een afgesproken grens aanleiding moet geven tot analyse, bestuurlijke bespreking of bijsturing. Bijvoorbeeld: als deelname van gemeenten of toepassing van Health in All Policies achterblijft bij de afgesproken voortgang, volgt een gesprek met betrokken programma's en partners.	

7. Later en elders: de volgende stappen in het sturen op brede welvaart

Brede welvaart gaat niet alleen over de kwaliteit van leven in het hier en nu, maar ook over de gevolgen van huidige ontwikkelingen en keuzes voor toekomstige generaties (Later) en voor mensen en gebieden buiten Brabant (Elders).

Ons advies is om bij het verder ontwikkelen van de provinciale sturing op brede welvaart eerst de nadruk te leggen op Hier en Nu. Daarvoor zijn de informatiebasis, indicatoren en bestuurlijke aanknopingspunten het verst ontwikkeld. Later en Elders kunnen vervolgens stapsgewijs worden toegevoegd.

Ook hier kan dit gedaan worden aan de hand van de drie functies die eerder in deze notitie zijn onderscheiden:

1. maatschappelijke ontwikkelingen monitoren en duiden;
2. zicht krijgen op de provinciale bijdrage en waar mogelijk leren en bijsturen;
3. de beschikbare informatie gebruiken om integraal af te wegen en richting te kiezen.

Voor Later en Elders is deze toepassing ingewikkelder dan voor Hier en Nu. Niet alle effecten zijn rechtstreeks meetbaar en de relatie met provinciaal beleid is vaak moeilijk vast te stellen. Harde streef- of drempelwaarden zijn daarom niet altijd goed te onderbouwen. Het ligt voor de hand om voor deze perspectieven eerst de monitoringsinformatie en kwalitatieve afwegingsmethoden te versterken. Daarna kan worden bepaald waar normering, streefwaarden of drempelwaarden daadwerkelijk toegevoegde waarde hebben.

7.1. Later: wat laten we achter voor toekomstige generaties?

De brede welvaart van toekomstige generaties kan niet rechtstreeks worden gemonitord. We kunnen immers niet observeren hoe toekomstige inwoners hun kwaliteit van leven zullen ervaren. Wel kunnen we kijken naar de uitgangspositie die de huidige generatie voor hen achterlaat.

Voor de monitoringsfunctie biedt de kapitalenbenadering van het CBS een logisch vertrekpunt. Daarbij wordt gekeken naar de ontwikkeling van economisch, natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal: de hulpbronnen waarvan ook toekomstige generaties afhankelijk zijn om brede welvaart te kunnen realiseren.

Ontwikkelopgave: Monitoren en duiden

Hiervoor hoeft niet noodzakelijk een geheel nieuwe set indicatoren te worden ontwikkeld. Veel van de relevante indicatoren worden al gemeten. De toegevoegde waarde zit deels in het met een andere blik interpreteren van deze informatie: niet alleen wat de ontwikkeling betekent voor onze huidige brede welvaart, maar ook welke uitgangspositie we daarmee achterlaten voor volgende generaties. Daarmee verschuift bijvoorbeeld de vraag van: “Hoe staat de natuurkwaliteit er nu voor?” naar: “Welke kwaliteit en hoeveelheid natuurlijk kapitaal laten we achter voor toekomstige generaties?”.

Een vervolgstap is het normeren vanuit het perspectief van kapitalen. Daarbij ligt het niet voor de hand om voor iedere indicator één harde drempelwaarde te formuleren die exact aangeeft wanneer een kapitaal ‘voldoende’ of ‘onvoldoende’ is voor toekomstige generaties. Voor veel maatschappelijke en ecologische vraagstukken is zo’n scherpe grens moeilijk te onderbouwen en kan zij een schijn van zekerheid creëren. Een benadering met bandbreedtes ligt daarom meer voor de hand. Daarmee kan bijvoorbeeld onderscheid

worden gemaakt tussen ruim voldoende, voldoende, kwetsbaar, onvoldoende en zeer onvoldoende. Het doel is om beter te duiden hoe waarschijnlijk het is dat de beschikbare voorraad of kwaliteit van een kapitaal voldoende is voor toekomstige generaties. Bij het bepalen van deze bandbreedtes kunnen verschillende bronnen worden benut, zoals wettelijke normen, beleidsdoelen, internationale afspraken, wetenschappelijke inzichten en vergelijking met andere gebieden. In de geest van een drempelwaarde moet vooraf ook duidelijk zijn welke actie volgt als een kapitaal onvoldoende is of dreigt te worden.

Ontwikkelopgave: integraal afwegen en keuzes maken

De informatie over kapitalen kan worden gebruikt bij keuzes aan de voorkant. De Brabantse Generatietoets vormt daarvoor een passend aanknopingspunt. Monitoring en normering kunnen deze toets verder voeden. Bij een voorgenomen besluit kan dan niet alleen kwalitatief worden besproken welke gevolgen voor toekomstige generaties denkbaar zijn, maar ook hoe het besluit zich verhoudt tot de huidige toestand van relevante kapitalen en tot de bandbreedte waarbinnen die zich bevinden. Het ontwikkelen van dergelijke afwegingskaders is een belangrijke vervolgstap. Later vraagt dus niet om een aparte sturingslijn naast Hier en Nu, maar wel om een bredere blik op de effecten van keuzes.

Ontwikkelopgave: provinciale bijdrage

Sturen op kapitalen gebeurt in het Hier en Nu. De provincie stuurt dus niet apart op het thema Later. Het perspectief Later verandert vooral welke informatie wordt gemonitord en welke effecten bij keuzes worden meegewogen. Dit kan leiden tot andere indicatoren, andere normering of andere prioriteiten. Zodra een keuze is gemaakt, wordt op de provinciale bijdrage gestuurd zoals bij brede welvaart in het Hier en Nu.

7.2. Elders: welke gevolgen hebben Brabantse ontwikkelingen en keuzes buiten Brabant?

Het begrip ‘elders’ lijkt eenvoudig, maar vraagt om afbakening. Voor Brabant kunnen verschillende schaalniveaus van Elders relevant zijn. We onderscheiden hier drie relevante niveaus.

1. Aangrenzende gebieden

Sommige Brabantse ontwikkelingen hebben direct gevolgen voor andere provincies of Vlaanderen. Wateronttrekking, natuurbeheer en ruimtelijke ingrepen kunnen bijvoorbeeld effecten hebben op stroomgebieden en natuurgebieden buiten Brabant. Ook woningbouw en economische groei kunnen doorwerken op arbeids- en woningmarkten in aangrenzende regio’s.

2. Nederland als analysekader

Brabantse beleidskeuzes kunnen effecten verplaatsen naar andere delen van Nederland. Het terugdringen van milieudruk in Brabant kan er bijvoorbeeld toe leiden dat vervuilende productie zich elders vestigt. Ook concentratie van economische activiteit kan gevolgen hebben voor arbeidsmarkten en voorzieningen in andere regio’s.

3. Keten- en handelseffecten

Bij andere vraagstukken is geografische nabijheid minder relevant en gaat het vooral om economische verbondenheid. Brabant is via grondstoffen, voedsel, industrie, consumptie en productieketens verbonden

met gebieden ver buiten Nederland. Zo kunnen grondstoffen voor de agrofoodsector elders gevolgen hebben voor landgebruik, ontbossing, watergebruik of arbeidsomstandigheden. Ook de hightech- en maakindustrie is afhankelijk van metalen, mineralen en componenten uit internationale ketens, met mogelijke ecologische en sociale effecten op productielocaties.

Ontwikkelopgave Integraal afwegen

Het perspectief Elders is vooral relevant bij het sturen aan de voorkant van beleid. De kern is dat een verbetering van brede welvaart in Brabant moet worden afgewogen tegen mogelijke negatieve gevolgen op andere plekken. Belangrijke vragen zijn: welke gevolgen heeft deze keuze buiten Brabant? Worden maatschappelijke of ecologische lasten naar andere gebieden verplaatst? En zijn er alternatieven waarmee dezelfde Brabantse doelstelling met minder negatieve effecten elders kan worden gerealiseerd?

Daarvoor is een praktisch afwegingskader nodig. Voor Elders ligt het niet voor de hand om vooraf één vaste geografische grens te bepalen. Een werkbare route is om per beleidsthema te bepalen waar relevante externe effecten optreden. Bij water kan het relevante 'elders' een aangrenzend stroomgebied zijn; bij arbeidsmarktbeleid een andere Nederlandse regio; bij grondstoffen of productie een internationale keten. Per brede-welvaartsthema kan in kaart worden gebracht welke belangrijke positieve of negatieve effecten buiten Brabant optreden en waar die effecten landen. Met dit overzicht kan de provincie het perspectief Elders meenemen in het maken van afwegingen en keuzes.

Ontwikkelopgave: Monitoren en duiden

Op termijn kan de behoefte ontstaan om voor thema's met grote effecten elders ook monitoring te ontwikkelen, al dan niet in samenwerking met andere regio's of landelijke kennisinstituten. Voor nu adviseren we vooral te investeren in een eerste afwegingskader en nog niet in complexe brede monitoring. Wel kan worden gestart met specifieke indicatoren waarop de provincie zelf voldoende invloed heeft. Die liggen vooral op het niveau van de provinciale bijdrage.

Ontwikkelopgave: Provinciale bijdrage

De eerste vraag is waar de provincie via haar eigen beleid, investeringen, regels, inkoop, samenwerking of andere rollen invloed heeft op het ontstaan of beperken van effecten elders. Op die punten kan vervolgens ook worden gestuurd. Waar relevant kunnen afspraken worden gemaakt die worden gemonitord, inclusief passende streef- of drempelwaarden.

Kortom, rondom de dimensie Elders zit de grootste ontwikkelwinst in een praktisch en pragmatisch afwegingskader. Van daaruit kan de provincie bepalen waar monitoring en sturing op de provinciale bijdrage zinvol zijn.

8. Vervolgstappen: groeien naar actief sturen op brede welvaart

Deze notitie laat zien dat actief sturen op brede welvaart meer vraagt dan het volgen van maatschappelijke ontwikkelingen of het toevoegen van streef- en drempelwaarden aan indicatoren. De kern is dat informatie betekenis krijgt voor het handelen van de provincie: maatschappelijke ontwikkelingen worden geduid, de provinciale bijdrage wordt expliciet gemaakt en beide worden gebruikt om richting te geven aan keuzes.

Daarom adviseren we om streef- en drempelwaarden gericht in te zetten op die thema's en indicatoren waar zij daadwerkelijk bijdragen aan sturing. De provinciale invloed verschilt per onderwerp en niet iedere indicator vraagt om hetzelfde type sturing. Een streefwaarde heeft vooral meerwaarde als duidelijk is waar de provincie invloed op heeft, wie zich aan de waarde committeert en welk handelen volgt wanneer de waarde niet wordt gehaald. Een drempelwaarde heeft betekenis wanneer vooraf duidelijk is welke analyse, bestuurlijke bespreking of bijsturing zij uitlokt.

Dit vraagt om een selectieve en gefaseerde ontwikkeling. Selectief, omdat niet alle brede-welvaartsthema's tegelijkertijd hoeven te worden uitgewerkt. De keuze voor prioritaire thema's kan worden gemaakt op basis van maatschappelijke urgentie, bestuurlijke relevantie, de rol van de provincie en de mate waarin zij de betreffende ontwikkeling kan beïnvloeden. Gefaseerd, omdat eerst helder moet zijn welke functie informatie in de sturing vervult: helpt zij om een maatschappelijke ontwikkeling te duiden, om de eigen bijdrage te volgen en bij te sturen, of om nieuwe keuzes integraal af te wegen? Vanuit die functie kan vervolgens worden bepaald welke vorm van normering, ambitie, streefwaarde of drempelwaarde passend is.

We adviseren om deze ontwikkeling te organiseren langs drie ontwikkellijnen. Deze sluiten aan op de drie functies van actief sturen die eerder in deze notitie zijn onderscheiden: maatschappelijke ontwikkelingen volgen en duiden, de provinciale bijdrage volgen en bijsturen, en beschikbare informatie gebruiken om integraal af te wegen en richting te kiezen. Hoofdstuk 7 laat zien dat deze functies ook relevant zijn voor Later en Elders, zij het met een ander vertrekpunt. Bij Later ligt dat vooral bij het duiden van kapitalen en het ontwikkelen van bruikbare bandbreedtes; bij Elders bij het ontwikkelen van een praktisch afwegingskader.

De drie ontwikkellijnen vormen daarmee de inhoudelijke basis van het groeipad. De ontwikkeling binnen deze lijnen vindt niet overal tegelijkertijd plaats, maar sluit aan bij verschillende momenten in de bestuurscyclus. Eerst wordt de inhoudelijke en organisatorische basis gelegd. Vervolgens wordt maatschappelijke informatie benut voor politieke kaderstelling. Vanuit die richting kan de provinciale bijdrage concreter worden gemaakt en in de P&C-sturing worden opgenomen. Op basis van de informatie en ervaring die dat oplevert, kan ook het integraal afwegen aan de voorkant verder worden ontwikkeld.



Figuur 4. Advies voor het stapsgewijs groeien naar actief sturen op brede welvaart.

Ontwikkellijn 1. Maatschappelijke ontwikkelingen beter duiden

De eerste vervolgstap is het versterken van de duidingsfunctie, met de nadruk op de maatschappelijke monitoring van brede welvaart in het Hier en Nu. De provincie beschikt hiervoor al over een stevige informatiebasis, onder meer via de Brabantse Monitor Ervaren Brede Welvaart. De grootste opgave is daarom niet om direct veel nieuwe indicatoren toe te voegen, maar om de bestaande informatie scherper te ordenen en consistenter te interpreteren: welke indicatoren meten daadwerkelijk maatschappelijke uitkomsten, welke indicatoren zeggen vooral iets over inzet of uitvoering, en welke ontwikkelingen vragen bestuurlijke aandacht?

Voor Later betekent dit dat bestaande informatie ook wordt gelezen als informatie over de uitgangspositie voor toekomstige generaties. Voor Elders geldt dat brede monitoring pas logisch is wanneer eerst duidelijk is op welke thema's substantiële effecten buiten Brabant aannemelijk zijn.

Interne voorbereiding: een gezamenlijke basis leggen

Om deze inhoudelijke ontwikkeling mogelijk te maken, is eerst een gezamenlijke organisatorische en begripsmatige basis nodig. De interne voorbereiding staat daarom in het teken van het organiseren van eigenaarschap, het vastleggen van een gedeelde taal en het op orde brengen van de bestaande informatiebasis.

Het Directieteam (DT) kan hiervoor een formele organisatiebrede opdracht verstrekken voor Sturen op Brede Welvaart. Voor de uitvoering kan een ambtelijke regiegroep worden ingericht, met betrokkenheid vanuit onder meer Financiën/P&C, Strategie, Concern, PON & Telos en de programmamanager(s).

Onderdeel van deze voorbereiding is het vastleggen van een gedeeld begrippenkader. Begrippen als maatschappelijke uitkomst, normering, ambitie, sturingsindicator, streefwaarde en drempelwaarde kunnen daarmee eenduidig binnen de organisatie worden toegepast. Dit helpt niet alleen om spraakverwarring te voorkomen, maar ook om scherper onderscheid te maken tussen informatie over maatschappelijke ontwikkelingen en informatie waarop de provincie zelf kan sturen.

Tegelijkertijd adviseren we om de bestaande brede-welvaartsindicatoren te toetsen en de Brabantse Monitor Ervaren Brede Welvaart waar nodig op te schonen en nader te duiden. De Foto Brede Welvaart van PON & Telos biedt hiervoor een onafhankelijke maatschappelijke informatiebasis. Omdat het rapport zonder inhoudelijke inbreng van de provinciale programma's is opgesteld, is een aanvullende duidingsslag nodig. Samen met de programma's kan worden nagegaan welke indicatoren daadwerkelijk maatschappelijke uitkomsten meten, welke ontwikkelingen vanuit de provinciale beleidspraktijk nadere uitleg vragen en welke indicatoren vooral iets zeggen over inzet, uitvoering, bereik of tussenresultaten. Die laatste indicatoren passen eerder bij de provinciale sturing dan bij de maatschappelijke monitor. Voor de overblijvende maatschappelijke uitkomstindicatoren wordt bekeken of de relevante brede-welvaartsthema's voldoende zijn afgedekt en of de normering voldoende houvast biedt om ontwikkelingen te interpreteren. Daarbij ligt het voor de hand om in eerste instantie aan te sluiten bij de normering van PON & Telos, tenzij er inhoudelijke redenen zijn om daarvan af te wijken.

Waar indicatoren ontbreken, thema's minder goed zijn afgedekt of twijfel bestaat over de normering, kan dit expliciet onderdeel worden van een ontwikkelagenda. De uitkomst van deze stap is daarmee geen nieuwe lijst met doelen, maar een beter begrensde en beter geduide maatschappelijke monitor. Zo wordt scherper zichtbaar welke ontwikkelingen aandacht vragen en waarom, zonder dat de provincie zich direct committeert aan streefwaarden voor maatschappelijke uitkomsten waarop zij slechts beperkt of indirect invloed heeft.

Politieke kaderstelling: brede welvaart verbinden aan de nieuwe bestuursperiode

Met een opgeschoonde en beter geduide maatschappelijke monitor ontstaat een steviger inhoudelijk vertrekpunt voor politieke kaderstelling. De monitor krijgt daarmee niet alleen een informerende functie, maar kan ook het gesprek ondersteunen over welke maatschappelijke ontwikkelingen bestuurlijke aandacht vragen en welke richting de provincie voor de komende bestuursperiode wil kiezen.

De nieuwe Statenperiode biedt hiervoor een natuurlijk moment. In Q2 2027 kan de maatschappelijke monitor brede welvaart van PON & Telos worden ingebracht bij de formatietafel en worden benut bij de voorbereiding van het nieuwe Bestuursakkoord. In Q3 2027 kunnen de gekozen prioriteiten vervolgens worden vertaald in maatschappelijke ambities voor thema's als gezondheid, wonen of natuur.

Daarbij blijft het onderscheid tussen ambitie en streefwaarde van belang. Maatschappelijke ambities geven in eerste instantie richting: ze drukken uit waar Brabant naartoe wil en waaraan de provincie wil bijdragen. Dat betekent niet automatisch dat de provincie zich committeert aan een harde streefwaarde op de maatschappelijke uitkomst. Alleen wanneer de provinciale invloed voldoende groot is en er expliciet politiek-bestuurlijk commitment en verantwoordelijkheid aan worden verbonden, ligt zo'n streefwaarde op maatschappelijk niveau voor de hand.

De eerste ontwikkellijn brengt daarmee steeds beter in beeld wat er maatschappelijk speelt en welke richting politiek wenselijk wordt gevonden. Dat vormt het vertrekpunt voor de tweede ontwikkellijn: welke bijdrage kan en wil de provincie daar zelf aan leveren?

Ontwikkellijn 2. Sturing ontwikkelen rondom de provinciale bijdrage

Waar ontwikkellijn 1 inzicht geeft in de maatschappelijke ontwikkeling en de gewenste richting, richt ontwikkellijn 2 zich op de provinciale bijdrage daaraan. Hier ligt de belangrijkste beweging van monitoren naar sturen. Maatschappelijke uitkomstindicatoren laten zien wat er in Brabant gebeurt, maar niet vanzelf wat de provincie doet, welke rol zij daarbij vervult en of die inzet volgens verwachting verloopt.

Voor de gekozen prioritaire thema's wordt daarom uitgewerkt op welke maatschappelijke uitkomsten de provincie actief inzet, vanuit welke rol zij handelt en wat haar concrete bijdrage is. De veranderlogica vormt hiervoor de verbindende schakel: wat doet de provincie, wat verwacht zij dat daardoor eerst verandert en hoe draagt deze verandering uiteindelijk bij aan de maatschappelijke uitkomst?

Operationele inrichting: de veranderlogica expliciet maken

Na de politieke kaderstelling kan deze redenering worden verbonden aan de nieuwe Uitvoeringsagenda's. Vanaf Q4 2027 kan per prioritair thema of programma de veranderlogica expliciet worden gemaakt. Daarbij wordt eerst beschreven wat de provincie concreet gaat doen, vanuit welke rol zij handelt en welke instrumenten zij inzet. Vervolgens wordt benoemd welke directe verandering daarvan wordt verwacht, bijvoorbeeld in bereik, gedrag, samenwerking, uitvoering of fysieke omstandigheden. Tot slot wordt onderbouwd hoe deze directe verandering naar verwachting bijdraagt aan de beoogde maatschappelijke uitkomst.

Deze uitwerking maakt de aannames tussen provinciale inzet en maatschappelijke verandering bespreekbaar. Zij dwingt programma's om niet alleen vast te leggen welke activiteiten worden uitgevoerd, maar ook waarom juist deze activiteiten passend zijn, welk tussentijds resultaat ervan wordt verwacht en via welke redenering dit resultaat bijdraagt aan de maatschappelijke ambitie. Zo ontstaat een navolgbare lijn van provinciaal handelen naar directe verandering en vervolgens naar maatschappelijke uitkomst, zonder te suggereren dat die uitkomst volledig aan de provincie kan worden toegeschreven.

Door de veranderlogica op deze manier uit te werken, wordt duidelijker waar de provinciale invloed begint en eindigt. Ook wordt zichtbaar op welke momenten in de redenering onzekerheden of afhankelijkheden optreden, bijvoorbeeld doordat partners nodig zijn of externe ontwikkelingen mede bepalend zijn. Daarmee geeft de veranderlogica niet alleen richting aan de uitvoering, maar ook aan het gesprek over verantwoordelijkheden, haalbaarheid en de voorwaarden waaronder de provinciale bijdrage effect kan hebben.

De veranderlogica vormt vervolgens de basis voor het bepalen van de benodigde sturingsinformatie. Per stap wordt nagegaan welke informatie nodig is om te beoordelen of de uitvoering plaatsvindt zoals afgesproken, of de verwachte directe verandering optreedt en of de veronderstelde bijdrage aan de maatschappelijke uitkomst aannemelijk blijft. De bestaande P&C-begrotingsindicatoren zijn daarbij een logisch vertrekpunt en worden zo direct mogelijk gekoppeld aan de provinciale bijdrage. Waar zij onvoldoende zicht geven op voortgang, kwaliteit of het verwachte effect van de inzet, kunnen zij worden aangescherpt of aangevuld. Ook indicatoren die bij het opschonen van de maatschappelijke monitor feitelijk meer blijken te zeggen over inzet, uitvoering of tussenresultaten, kunnen hier een plek krijgen.

Als meerdere sturingsindicatoren worden gebruikt, is het nuttig om deze over de veranderlogica te spreiden. Indicatoren voor activiteiten en inzet laten zien of de provincie doet wat is afgesproken. Indicatoren voor directe veranderingen laten zien of de inzet het beoogde tussentijdse resultaat oplevert. De maatschappelijke uitkomstindicatoren blijven ten slotte zichtbaar maken hoe de bredere ontwikkeling in Brabant verloopt. Door deze informatie in samenhang te bekijken, wordt niet alleen duidelijk óf de voortgang achterblijft, maar ook waar in de redenering dat gebeurt. Juist dat biedt aanknopingspunten om te leren en waar nodig bij te sturen.

Sturingsindicatoren, streefwaarden en drempelwaarden

Pas wanneer duidelijk is welke informatie nodig is om de provinciale bijdrage te volgen, komt de vraag aan de orde welke waarden daaraan moeten worden verbonden. In Q1 2028 kan daarom bij de uitwerking van de nieuwe Uitvoeringsagenda's worden bepaald welke sturingsindicatoren nodig zijn en waar streef- of drempelwaarden toegevoegde waarde hebben.

Een streefwaarde ligt voor de hand wanneer sprake is van voldoende beïnvloedbaarheid, expliciet commitment en de bereidheid om over de realisatie verantwoording af te leggen. Welke streefwaarde passend is, hangt mede af van de provinciale rol. Bij realiseren of reguleren kan deze relatief dicht bij een concrete prestatie of resultaat liggen. Bij stimuleren, samenwerken, coördineren of agenderen ligt een streefwaarde eerder op inzet, bereik, proces of tussenresultaat dan op het maatschappelijke eindresultaat.

Drempelwaarden worden alleen toegevoegd wanneer vooraf duidelijk is welke reactie volgt als een grens wordt bereikt of overschreden. Zij worden daarmee gekoppeld aan een handelingsprotocol. Zo kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat het achterblijven van een provinciale prestatie onder een vooraf vastgestelde grens leidt tot nadere analyse en bestuurlijke heroverweging. Welke grens passend is en welke reactie daarbij hoort, wordt per onderwerp bepaald.

Op deze manier worden streef- en drempelwaarden geen afzonderlijk instrument dat bovenop de bestaande sturing wordt gezet. Ze versterken juist de verbinding tussen maatschappelijke ambities, provinciale inzet, uitvoering en bijsturing.

Inbedding in de Programmabegroting 2029

In Q2 2028 kan deze systematiek worden meegenomen in de voorbereiding van de Programmabegroting 2029. Daarin komen de twee niveaus van sturing die in deze notitie centraal staan nadrukkelijk samen, zonder dat het onderscheid ertussen verloren gaat.

Maatschappelijke uitkomstindicatoren en de daarbij behorende normering geven inzicht in hoe Brabant zich ontwikkelt en hoe die ontwikkeling moet worden geduid. Sturingsindicatoren en de bijbehorende streefwaarden maken zichtbaar welke bijdrage de provincie zelf wil leveren en of deze bijdrage volgens verwachting wordt gerealiseerd.

De maatschappelijke uitkomsten en de provinciale bijdrage worden hiermee gescheiden maar verbonden gepresenteerd. Zo blijft zichtbaar dat een ongunstige maatschappelijke ontwikkeling niet automatisch betekent dat de provinciale inzet tekortschiet en, andersom, dat het realiseren van provinciale prestaties niet automatisch betekent dat de gewenste maatschappelijke ontwikkeling al is bereikt. Tegelijkertijd maakt de verbinding tussen beide niveaus het mogelijk om beter te leren welke bijdrage de provinciale inzet levert en waar aanpassing nodig is.

Ontwikkellijn 3. Stapsgewijs groeien naar integraal afwegen

Wanneer beter zichtbaar is hoe Brabant zich maatschappelijk ontwikkelt én welke bijdrage de provincie zelf levert, ontstaat een steviger basis om deze informatie ook te gebruiken bij nieuwe keuzes. Dat is de kern van de derde ontwikkellijn: brede-welvaartsinformatie benutten om beleidskeuzes en bestuurlijke afwegingen aan de voorkant beter te onderbouwen.

Dit is uiteindelijk de meest volwassen vorm van brede-welvaartssturing, maar ook een stap die veel vraagt van de organisatie. Goed kunnen afwegen veronderstelt immers niet alleen inzicht in hoe Brabant ervoor staat, maar ook in de mogelijke bijdrage van de provincie, de samenhang tussen verschillende maatschappelijke uitkomsten en de positieve en negatieve effecten die keuzes met zich mee kunnen brengen.

De perspectieven Later en Elders worden hierin gericht meegenomen op een manier die aansluit bij hoofdstuk 7. Voor Later ligt het vertrekpunt bij bestaande informatie over economisch, natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal. De eerste stap is niet om nieuwe streefwaarden te ontwikkelen, maar om beter te duiden welke uitgangspositie huidige keuzes achterlaten voor toekomstige generaties en welke bandbreedtes of andere vormen van normering daarbij bruikbaar zijn.

Voor Elders ligt de grootste ontwikkelwinst in een praktisch afwegingskader. Per beleidsthema kan worden bekeken waar substantiële effecten buiten Brabant aannemelijk zijn en of het bijvoorbeeld gaat om aangrenzende gebieden, andere delen van Nederland of internationale ketens. Later en Elders worden daarmee niet als afzonderlijke thema's aan de sturing toegevoegd, maar verbreden de blik waarmee bestaande keuzes worden gewogen.

Het is niet nodig dit direct volledig uit te werken. Het ligt meer voor de hand om te beginnen met enkele concrete beleidsvraagstukken en investeringsbesluiten waarin brede welvaart zichtbaar relevant is. Per casus kan worden verkend welke maatschappelijke uitkomsten positief of negatief worden beïnvloed, welke bijdrage de provincie kan leveren, welke effecten of afruilen ontstaan voor andere thema's, gebieden of toekomstige generaties en welke handelingsmogelijkheden er zijn om positieve effecten te versterken of negatieve effecten te beperken.

Juist door hiermee in de praktijk te oefenen, wordt zichtbaar welke informatie al beschikbaar is, welke informatie nog ontbreekt en waar aanvullende monitoring of andere sturingsinformatie daadwerkelijk nodig is. De lessen uit deze casussen kunnen vervolgens worden benut om de afwegingsfunctie verder te ontwikkelen en stapsgewijs onderdeel te maken van bestaande besluitvormingsprocessen. Het afwegingskader ondersteunt daarbij de bestuurlijke en politieke afweging, maar neemt deze niet over.

Vanaf 2029: structureel integraal afwegen aan de voorkant

Vanuit deze leerervaring kan de toepassing geleidelijk worden verbreed. Vanaf 2029 kan de Brede Welvaart-Afweging structureel worden verbonden aan grote nieuwe beleidsvoorstellen en projecten, Statenvoorstellen en subsidiekaders. Daarin worden relevante effecten op Hier & Nu, Later en Elders in samenhang in beeld gebracht. Voor Later kan daarbij onder meer worden aangesloten bij de Brabantse Generatietoets.

Daarmee krijgt brede welvaart ook structureel een plek aan de voorkant van de bestuurscyclus. Niet alleen de vraag wat een voorstel bijdraagt aan de primaire beleidsdoelstelling staat centraal, maar ook welke

bredere maatschappelijke effecten en afruilen optreden en welke mogelijkheden de provincie heeft om negatieve effecten te beperken of positieve effecten te versterken.

Inbedding in de bestuurscyclus

De drie ontwikkellijnen komen uiteindelijk samen in de bestaande bestuurscyclus. Brede-welvaartssturing vraagt daarmee niet om een afzonderlijke cyclus naast de bestaande P&C- en besluitvormingsprocessen. De ontwikkeling zit juist in het beter verbinden van maatschappelijke ontwikkelingen, politieke richting, provinciale inzet en bestuurlijke afweging op de momenten waarop de provincie toch al keuzes maakt, middelen inzet, de voortgang bespreekt en verantwoording aflegt.

De cyclus begint bij het duiden van de maatschappelijke ontwikkeling en het bepalen van richting. Informatie uit de maatschappelijke monitor helpt zichtbaar te maken waar Brabant zich positief ontwikkelt en waar maatschappelijke opgaven om aandacht vragen. Rond de nieuwe Statenperiode kan deze informatie worden benut bij de politieke kaderstelling en het formuleren van maatschappelijke ambities. Daarmee ontstaat een inhoudelijk vertrekpunt voor de vraag waaraan de provincie de komende periode een bijdrage wil leveren.

Die maatschappelijke richting wordt vervolgens vertaald naar de provinciale bijdrage. In de Uitvoeringsagenda's wordt concreter gemaakt welke rol de provincie vervult, welke instrumenten zij inzet, welke veranderingen zij daarmee verwacht te bereiken en hoe die bijdragen aan de maatschappelijke ambities. De veranderlogica vormt zo de brug tussen maatschappelijke opgaven en de dagelijkse sturing binnen programma's.

Vanuit die veranderlogica krijgt ook de P&C-sturing inhoud. De begroting laat niet alleen zien welke maatschappelijke ontwikkelingen relevant zijn, maar ook welke bijdrage de provincie daaraan wil leveren en via welke indicatoren die bijdrage wordt gevolgd. De maatschappelijke uitkomsten en de provinciale bijdrage blijven daarbij onderscheiden, maar worden bewust in samenhang gepresenteerd.

Tijdens de uitvoering verschuift de nadruk vervolgens naar volgen, leren en bijsturen. Sturingsindicatoren maken zichtbaar of de provinciale inzet zich ontwikkelt zoals verwacht. In de Bestuursrapportages (BURAP) kunnen streef- en drempelwaarden aanleiding geven tot nadere analyse, bestuurlijke bespreking of aanpassing van de inzet. In de Jaarrekening wordt vervolgens niet alleen teruggekeken op de vraag of afgesproken prestaties zijn geleverd, maar kan ook worden bezien hoe deze zich verhouden tot de bredere maatschappelijke ontwikkeling. Dat maakt een rijker gesprek over verantwoording mogelijk: niet alleen 'hebben we gedaan wat we van plan waren?', maar ook 'zien we de veranderingen die we verwachtten?' en 'wat leren we daarvan voor onze toekomstige inzet?'

Daarmee sluit de cyclus zich niet, maar begint zij opnieuw. De informatie die ontstaat uit monitoring, uitvoering en verantwoording voedt nieuwe politieke en beleidsmatige keuzes. Naarmate deze informatiebasis sterker wordt, kan zij ook steeds beter worden benut om nieuwe voorstellen integraal af te wegen. De derde ontwikkellijn bouwt dus voort op wat binnen de eerste twee ontwikkellijnen wordt geleerd.

Zo ontstaat één samenhangende sturingspraktijk waarin maatschappelijke informatie helpt om richting te kiezen, de provinciale bijdrage wordt vertaald naar concrete sturing, de uitvoering informatie oplevert voor leren en bijsturen en die inzichten vervolgens weer worden benut bij nieuwe keuzes. Brede welvaart wordt daarmee geen afzonderlijk instrument naast de bestuurscyclus, maar een manier om de bestaande bestuurscyclus inhoudelijk te versterken.

Bijlage 1: Begrippenkader voor sturen op brede welvaart

Begrip	Omschrijving	Voorbeeld wonen
Maatschappelijke uitkomst	Een aspect of toestand van brede welvaart dat relevant is voor inwoners, samenleving of leefomgeving. Maatschappelijke uitkomsten zijn vanuit het brede-welvaartsdenken relevant, ook wanneer er geen expliciete beleidsambitie of provinciale doelstelling aan is gekoppeld.	Passende en betaalbare huisvesting voor inwoners.
Maatschappelijke uitkomstindicator	Een kwalitatieve of kwantitatieve indicator die zichtbaar maakt hoe een maatschappelijke uitkomst ervoor staat of zich ontwikkelt. De indicatoren zijn bij voorkeur goed meetbaar en merkbaar, en staan dus dicht bij de maatschappelijke uitkomst. Een maatschappelijke indicator wordt meestal door allerlei actoren en processen beïnvloed. Veranderingen in dit type indicator zijn dan ook zelden direct aan één actor toe te schrijven.	Woningtekort; aandeel huishoudens met hoge woonlasten; wachttijd; ervaren woonzekerheid; aantal dak- of thuisloze mensen.
Normering	Een doel- en ambitievrije methode om betekenis te geven aan de score op een indicator. Normering laat zien of een score relatief gunstig, gemiddeld of ongunstig is, bijvoorbeeld via vergelijking met andere gebieden, de ontwikkeling door de tijd of een benchmark of wettelijke norm. Een normering is niet automatisch een beleidsdoel.	Vergelijking met andere provincies of gemeenten, een historische ontwikkeling. Bijvoorbeeld de indeling van Het Pon & Telos in groen, geel, oranje of rood.[1]
Ambitie (breed)	Een breed en richtinggevend geformuleerde gewenste ontwikkeling op één of meer maatschappelijke uitkomsten. De ambitie geeft koers, maar bevat nog geen meetbare doelwaarde en termijn.	Iedere Brabander heeft perspectief op passende en betaalbare huisvesting in een leefbare omgeving.
Ambitie (scherp/smal)	Een concrete ambitie waarin een gewenste maatschappelijke uitkomst SMART wordt geformuleerd. Een dergelijke ambitie heeft vaak alleen het doel om richting te geven (“hier willen we ons voor inzetten”). Indien aan de ambitie commitment en verantwoording wordt gekoppeld is dit feitelijk een streefwaarde op het niveau van een maatschappelijke uitkomst.	Het woningtekort in Brabant bedraagt uiterlijk in 2035 maximaal 1%.
Provinciale bijdrage	De expliciete bijdrage die de provincie, vanuit haar bevoegdheden en rollen, zelf of samen met partners levert aan een maatschappelijke uitkomst en een eventueel geformuleerde ambitie.	Regionale woningbouw programmeren, ruimtelijke randvoorwaarden creëren, versnelling stimuleren en partijen coördineren.
Sturingsindicator	Een indicator die informatie geeft over de voortgang, kwaliteit of het verwachte effect van de provinciale bijdrage. Een sturingsindicator is voldoende beïnvloedbaar en handelingsrelevant om te kunnen leren en bijsturen. Begrotingsindicatoren zitten in principe op het niveau van sturingsindicatoren.	Aantal woningen in aanbouw genomen; Aantal aanvragen bouwvergunningen; voortgang van regionale woningbouwafspraken; aandeel bouwplannen dat aansluit op de regionale behoefte.
Streefwaarde	De gewenste waarde of bandbreedte voor een specifieke indicator binnen een bepaalde termijn. Een streefwaarde krijgt betekenis als de provincie voldoende invloed op de indicator kan uitoefenen, iemand zich aan de streefwaarde committeert en daarover verantwoording aflegt. Streefwaarden komen daarom minder vaak voor op het niveau van maatschappelijke uitkomsten (we spreken dan eerder van een ambitie) en vaker op het niveau van de provinciale bijdrage. Bij een sturingsindicator geeft de streefwaarde aan welke voortgang of prestatie de provincie nastreeft.	Sturingsindicator: het aantal in aanbouw genomen woningen is minimaal 10% hoger dan vorig jaar. Maatschappelijke uitkomstindicator: woningtekort maximaal 1% in 2035.
Drempelwaarde	Een vooraf bepaalde grens waarbij een score, afwijking of trend aanleiding geeft tot nadere analyse, bestuurlijke aandacht of een afgesproken reactie. Een drempelwaarde krijgt pas betekenis als duidelijk is wie de grens bewaakt en welke reactie volgt. Zonder actie wordt de “drempelwaarde” een vorm van normering. Een drempelwaarde kan zowel een maximale als een minimale waarde zijn.	Wanneer het aantal in aanbouw genomen woningen lager is dan X dan volgt analyse en bespreking met regionale partners.

[1] Te zien in de verantwoordingsbijlage bij de te verschijnen rapportage *Foto Brede Welvaart Provincie Noord-Brabant 2025.*