

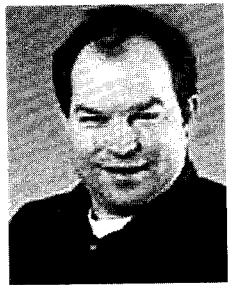
Fukuyama, Winsemius en het CDA: 'de eindgebruiker centraal'

MR. F.A.M. VAN DEN HEUVEL

In het onlangs gepubliceerde rapport 'Maatschap Nederland' pleit een commissie onder leiding van McKinseytopman Winsemius voor de maatschap als organisatievorm, en metafoor. Het rapport geeft een goede analyse maar de gewenste beleidsrichting is zeker niet nieuw. Vraagsturing in zorg en onderwijs, hervormen van het levensloopbeleid en de rol van maatschappelijke ondernemingen zijn reeds eerder door het CDA bepleit.

Tijdens een symposium¹ van het CDA over de ICT-sector en hoe gevolgen van de informatierevolutie doorwerken in de maatschappij, stelde Pim Fortuyn het heel kort: 'De eindgebruiker moet centraal staan.' Hij bedoelde hiermee, heel simpel, dat we minder vanuit de aanbod-kant moeten denken en meer vanuit de vraag-kant. Mensen willen meepraten, meesturen en meebeslissen. Ze laten zich steeds minder regels opleggen door kerken, instituten, overheden, bedrijven en anderen. Dat is het sterke van 'onderop' denken. Het primaat aan de mensen. En deze mensen, zijnde sociale wezens, organiseren zich dan wel weer in gemeenschappen, want uiteindelijk kan niemand iets alleen. Wél zullen de contacten en de netwerken die mensen zoeken functioneel moeten zijn. Met de meest donkere conclusie kun je zeggen dat het individualisme in z'n meest egoïstische vorm hoogtij viert. In een positievere benadering zijn we aangeland in een tijd waarin zelfregulering en eigen verantwoordelijkheid de stimulerende krachten zijn en waarin mensen zich laten leiden door waarden en normen, die een soort gezamenlijke afspraak vormen.

Onlangs publiceerde een werkgroep onder leiding van McKinsey-topman Winsemius een rapport waarin hij en de medeauteurs F. Leijnse (voorzitter HBO-Raad), K. Vuursteen (voorzitter raad van bestuur Heineken) en L. van Driel (directeur Gilde Investments) een lans breken voor een andere organisatiestructuur in Nederland. Of minstens een andere benadering: de maatschap als organisatievorm en als metafoor². Het rapport geeft aan dat wij ons traditioneel vooral organiseren in verticale kolommen. In functioneel ingerichte ministeries voor economie, volksgezondheid, onderwijs, landbouw, waar eveneens verticale middenveldorganisaties goede 'aanlegsteigers' vonden om hun belangen te behartigen. In de Maatschap Nederland ligt de nadruk juist op de horizontale wisselwerking tussen marktpartijen in open netwerken. Daar is minder plaats voor zware en



MR. F.A.M. VAN DEN HEUVEL

trage kolommen. Overheden, middenveldorganisaties en bedrijven moeten veranderen van structuur en manier van opereren.

De auteurs stellen voorts dat burgers met de overheid zijn verbonden middels een Sociaal Contract. Dit contract is de verzameling geschreven en ongeschreven spelregels die bepalen wat de burger van de overheid mag verwachten en wat de overheid, namens ons allen, mag verwachten. Ondernemingen en maatschappelijke instellingen, samenwerkingsverbanden waarin burgers zich verenigd hebben, zijn eveneens 'contractpartijen' voor de overheid.

Het essentiële punt dat Winsemius en de zijnen betogen, is dat de mensen een contract, een overeenkomst, hebben met andere partijen. De samenwerking is gebaseerd op 'vertrouwen' en 'verweving'. Er worden niet zozeer meer zaken van bovenaf opgelegd, een model volgens welke vele, zeker ook grote, organisaties werken, maar het van onderop denken staat centraal. Individuele mensen moeten de maatschappij inrichten. Niet alles hoeft in de top te gebeuren en besloten te worden. 'Vrijheid in verbondenheid', schrijft het rapport. In het onderstaande volgen in het kort tien punten als reactie op de gedachtegang van Winsemius.

1. Hoe nieuw zijn de ideeën van Winsemius?

In de encyclieken van de katholieke kerk zijn deze gedachten reeds eerder verwoord. De encycliek *Rerum Novarum* van paus Leo XIII kwam op voor de menselijke waardigheid en de waarde en de kracht van het individu. Deze encycliek verscheen in een tijd dat de uitwassen van de industriële revolutie steeds duidelijker werden en de arbeiders instrumenteel werden ingezet en puur gestuurd van bovenaf werden uitgebuit in de fabrieken. Veertig jaar later kwam paus Pius XI met de encycliek *Quadragesimo Anno*. De leer van de subsidiariteit kwam hierin tot uitdrukking: zaken die door een lager niveau gedaan kunnen worden, dienen aldaar plaats te vinden. *Centesimus Annus* en *Fides et Ratio* (Johannes Paulus II, 1991 en 1996) zitten op dezelfde lijn: meer denken van onderop, vanuit de mensen en handelen op basis van vertrouwen.

Eveneens kennen we natuurlijk al sinds medio 19e eeuw de coöperatie. De coöperatie komt hieronder bij 7) aan de orde. Daarnaast zien we in de maatschappij, zeker in het midden- en kleinbedrijf en de dienstverlening steeds vaker de zogenaamde ZZP-ers (zelfstandigen zonder personeel), de eenling die een product of dienst aanbiedt en met andere individuen, bedrijven en instellingen contracten afsluit.

'Zelfsturing' is niet 'zelfzuchtig'.
Zelfzuchtig zijn de belastingvluchtelingen richting België en Monaco en andere freeriders die maatschappelijke verantwoordelijkheid aan hun laars lappen

2. Wel individualisering, geen egocentrisme

Punt van aandacht bij de hernieuwde aandacht voor het individu is dat individualisering niet doorschiet naar egocentrisme. Mensen zijn sociale wezens en dienen eveneens oog te hebben voor andermans belangen. Natuurlijk moeten mensen vrijheid hebben om hun leven in te richten, echter, er is ook zoets als verantwoordelijkheid, namelijk genormeerde vrijheid. *FEM/De Week*¹ reageert op de plannen van Winsemius met een zeer kritische noot: 'Maar helaas, Winsemius denkt bij de aanduiding Maatschap Nederland vooral aan de voortschrijdende individualisering van de burger (...). Onbegrijpelijk, deze verheerlijking van de individualiseringstrend. (...) Winsemius heeft de calculerende burger ontdekt (...).' Het ligt genuanceerder dan dit laatst geschetste beeld. Winsemius noemt deze 'valkuil' terecht ook in het rapport en wijst op rechten én plichten. Dat 'zelf' niet verwordt tot 'zelfzuchtig', maar wordt ingevuld door 'zelfsturing'. Overigens mag dat laatste punt zeker ook neergelegd worden bij de belastingvluchtelingen richting België en Monaco en andere *freeriders* die maatschappelijke verantwoordelijkheid aan hun laars lappen. Het principe van de maatschap moet natuurlijk geen vehikel worden voor mensen om zich terug te trekken op hun eigen territoire. De intenties beschreven in het rapport zijn desalniettemin positief.

3. Grote bedrijven passen juist wél in nieuwe maatschapstructuur

Winsemius benadrukt diverse keren dat grote bedrijven eigenlijk niet passen in de nieuwe maatschapstructuur. Dat is te kort door de bocht.

Winsemius benadrukt diverse keren dat grote bedrijven eigenlijk niet passen in de nieuwe maatschapstructuur. Dat is te kort door de bocht. Zeker wanneer we zien dat vele van de enkele jaren geleden opgerichte kleine internet- en netwerkbedrijfjes na veel geschreeuw in den beginne nu al weer ter ziele zijn. Sterker, ik durf te zeggen dat grote bedrijven die hun naam in vele decennia gevestigd hebben (corporate companies) en het slim aanpakken, juist meer te bieden dan de kleine, vluchtige bedrijven. Natuurlijk moeten deze ondernemingen dan moderniseren en slimme allianties sluiten. Vanwege hun ervaring, sterke distributiekanaalen, bekende merken en het goede vertrouwen (ook door Winsemius genoemd als belangrijk aspect) hebben deze bedrijven een voorsprong. In dat kader noemde het blad *Intermediair*¹ nota bene de Rabobank, een van onderop georganiseerde netwerkorganisatie in al z'n genen, één van de meest belovende *high tech*-ondernemingen in ons land. De combinatie van distributie en vertrouwen is sterk.

4. De structuren zullen de mensen volgen

Van belang bij de gedachten van Winsemius is dat iedereen moet meewerken. En dat klinkt allemaal nou net iets te ambitieus. Natuurlijk zullen het idee en het model, dat op papier zo mooi klopt en logisch lijkt, veel mensen en bedrijven aanspreken. De praktijk zal weerbarstiger zijn. Wat de les moet zijn is dan niet zozeer dat we nu ineens een nieuw model moeten gaan introduceren, zoals organisatie-adviseurs natuurlijk graag voorstaan, maar dat we er naar toe moeten groeien. Zo zal in het in de praktijk ook gaan. En de structuren zullen ook de mensen volgen. En dan is het juist dat er reeds veel meer vraaggestuurd en van onderop wordt gedacht dan enkele jaren geleden. Bepaalde gedachten die Winsemius voorstelt, zijn dus al bezig zich te voltrekken.

5. Maatschappelijk middenveld maakt plaats voor civil society

Winsemius betoogt dat het oude middenveld weg moet en dat er nieuwe structuren moeten komen. Ook dit is een proces dat reeds gaande is en waarop mensen en organisaties inspelen. In het rapport worden wat dat betreft enkele constatering opgeschreven of zaken voorgesteld die reeds in gang gezet zijn. Allerlei *non-governmental organizations* (NGO's), maatschappelijke groeperingen, netwerken en andere belangenclubs hebben een belangrijk deel van het middenveld vervangen. Het is reeds zo dat multinationals hierop inspelen en rekening houden met gedachten in de samenleving.

Het oude maatschappelijk middenveld maakt plaats voor een nieuwe *civil society*. En terecht, want door het middenveld te vernieuwen blijft dit relevant en van waarde.

Recente vraagstukken als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en *Corporate Governance* die meer invloed en sturing willen leggen bij de klant, medewerker en aandeelhouder zijn daar een bewijs van. De Sociaal-Economische Raad (SER) en vervolgens het kabinet volgen bij deze twee vraagstukken de lijn die recht doet aan een goede balans tussen markt, overheid en maatschappij zonder dat betuttelende wetgeving of oude *top-down*-structuren in de raden van commissarissen overheersen. Het oude veld maakt plaats voor een nieuwe *civil society*. En terecht, want door het middenveld te vernieuwen blijft dit relevant en van waarde.

6. Meer ruimte voor private initiatieven

Een pleidooi voor de eerder genoemde meer vraaggestuurde samenleving is prima. Relevante informatie is ook steeds beter toegankelijk. Vraagsturing sluit eveneens goed aan bij de reeds jaren door het CDA bepleite modellen voor de gezondheidszorg in een publicatie van het Wetenschappelijk Instituut⁹ en het pleidooi van het CDA voor meer autonomie in het onderwijs. In de zorgsector

was het CDA de eerste die pleitte voor een persoonsgebonden budget. Niet het aanbod, maar de vraag, de patiënt, moet centraal staan. De SER heeft in een recent advies veel gedachten van het CDA overgenomen. In het onderwijs bepleit het CDA dat zowel de instelling als de ouders en de leerlingen meer verantwoordelijkheid krijgen. Het idee van *vouchers* ligt in dezelfde lijn.

Gelukkig zijn recente initiatieven van minister Hermans bemoedigend. In het algemeen zou het goed zijn wanneer zowel in de zorg als in het onderwijs private initiatieven meer ruimte krijgen. Daar moeten we niet krampachtig over doen. Wel is een door de overheid gegarandeerde basisvoorziening essentieel. Eveneens zal een typische aanbodsector als de landbouw de omslag moeten maken. En dan zullen niet zozeer productiequota en subsidies centraal moeten staan, maar voedselvoorziening, voedselveiligheid en de leefbaarheid en sociale omstandigheden. Overigens dan niet alleen van de dieren, maar ook de sociale en maatschappelijke positie van de boeren zelf, want die verdienen het om uit het verdomhoekje te komen.

7. De comeback van de coöperatie

De doelstellingen die Winsemius nastreeft middels het maatschapmodel, hebben veel gedachten van de aloude coöperatie in zich. De coöperatie is een samenwerkingsvorm in zichzelf. De aangesloten leden, die hun eigen identiteit kunnen behouden, bepalen zowel de koers als het beleid en het doel. De coöperatie is gebaseerd op de dubbele grondslag van macht (maatschappelijke representatie) en ethiek (solidariteit) en is sterk van onderop georganiseerd. Het prestatie- en profijtbeginsel zijn belangrijke aspecten van een coöperatie, die zakelijkheid en betrokkenheid combineert.

Waar de coöperatie aanvankelijk met name werd gebruikt om defensieve redenen, wordt deze tegenwoordig ingezet als offensief middel. Steeds vaker wordt de coöperatie verkozen boven de maatschap om een groep van mensen met een specifieke deskundigheid of kennis te bundelen. Steeds meer oude maatschappen worden omgevormd tot een werknemerscoöperatie. Wellicht zou het goed zijn dat wanneer verdere invulling wordt gegeven aan de Maatschap Nederland, we ook nog eens kijken naar de coöperatie, waarin publieke belangen sterk worden gecombineerd met private (zowel van de coöperatie zelf als van haar leden) belangen en die een interessante mix is van solidariteit, democratie en marktwerking.

Een maatschappelijke onderneming zou bepaalde taken die op het snijvlak publiek-privaat liggen kunnen uitvoeren, waarbij nadrukkelijk niet enkel rekening wordt gehouden met marktwerking maar ook met het publieke belang.

8. Maatschappelijk ondernemen op het snijvlak publiek/privaat

Winsemius zoekt duidelijk naar alternatieven voor de huidige organisatievormen, daar waar het activiteiten betreffen die een zeker maatschappelijk belang hebben. Opvallend is dat ze niet verwijzen naar de door het CDA de afgelopen jaren geopperde gedachte van 'de maatschappelijke onderneming'⁶⁷. Een maatschappelijke onderneming zou bepaalde taken die op het snijvlak publiek-privaat liggen kunnen uitvoeren, waarbij nadrukkelijk niet enkel rekening wordt gehouden met marktwerking maar ook met het publieke belang.

Maatschappelijke ondernemingen kunnen dan vormen zijn waarbij de overheid op de achtergrond een rol blijft spelen als faciliteerder, kwaliteitsbewaker en toezichthouder. De inrichting gebeurt door mensen en hun organisaties. De maatschappelijke onderneming wordt meer vanuit de burger, de samenleving, georganiseerd en is wat dat betreft een duidelijk alternatief voor de rigide lijn staatsmarkt die Paars tot dogma heeft verheven. Winstoogmerk is bij de maatschappelijke onderneming geen doel op zich. Een maatschappelijke onderneming biedt vele mogelijkheden: slechts bestaan voor een bepaalde tijd (als overgangssituatie), prestatiecontracten afsluiten met de overheid, concessies ontvangen. Bij een maatschappelijke onderneming gaat het om meer dan commercieel belang, om publieke erkenning, waarborging en normering van verantwoordelijkheid.

9. Kortere lijnen tussen overheid en burgers

Fukuyama is een Amerikaanse Japanner die de christen-democratische beginselen onderschrijft.

In de *Maatschap Nederland* zeggen de auteurs nadrukkelijk dat we noch altijd op de markt moeten vertrouwen noch dat 'terug naar de overheid' als oplossing moet worden gepresenteerd. Late bekeerlingen blijkbaar! En wanneer de markt in beeld is dan geldt dat een sterke markt een sterke overheid verlangt. Winsemius spreekt over vier basistaken voor de overheid: ordening, interventie, vangnet en crisisbeheersing. En de burgers mogen er van uit gaan dat de overheid deze taken ook feilloos uitvoert. Dat is eveneens vertrouwen, tussen burgers en de overheid.

De lijnen tussen de overheid en de burgers mogen korter, directer zijn, aldus Winsemius. Zelfs Francis Fukuyama, die tien jaar geleden zijn lofboek schreef over het liberalisme, moest in zijn tweede boek, *Trust*⁶⁸, bevestigen dat onderling vertrouwen van betrokken partijen echt van belang is. In zijn recente boek, *The Great Disruption*⁶⁹, omarmt hij de samenleving en haar gemeenschappelijke verbanden. In die situatie hebben eveneens bedrijven hun rol, maar juist ook de overheid, het primaat ligt echter bij de samenleving. Een Amerikaanse Japanner die christen-democratische beginselen onderschrijft. Dat is een onverdachte

bron en geeft duidelijk aan dat de enkele lijn staat-markt niet afdoende is.

10. Open cultuur

Internet en de netwerksamenleving bevorderen de transparantie. Dat is eveneens een pluspunt van een samenleving die niet *top-down* georganiseerd is. Wanneer leden, aandeelhouders en medewerkers meer invloed hebben en kunnen meepraten is sprake van een open cultuur. Dat moet de kracht van de nieuwe samenleving zijn. 'De Maatschap Nederland' kan, wanneer deze is gerealiseerd, de transparantie bevorderen. Een uitdijende overheid, met allerlei toezichhoudende organen, bevordert de transparantie evenmin.

Terecht bepleiten Winsemius meer dynamiek, kleinere groepen die meer betrokken zijn. De grote organisaties verdwijnen of moeten sterk veranderen. Zekere enkele sectoren die het nu erg moeilijk hebben, zullen een andere organisatievorm moeten zoeken en dan is zeker niet altijd geld het tovermiddel. Misschien juist niet, want dat dempt de creativiteit, de dynamiek en de betrokkenheid. En deze *issues* zijn zo belangrijk wanneer we spreken over werken in de zorg, in het onderwijs en bij de andere (semi-)overheden. Wat betekent dat voor het arbeidsmarktbeleid in Nederland? Werknemers zijn veel flexibeler en veranderen vaker van baan. Misschien zijn de meeste mensen straks gewoon eigen baas en verhuizen ze zich aan bedrijf of instelling. Naast dat burgers een soort van contract met de overheid hebben, hebben ze dat ook met het bedrijf of de instelling waar ze werken.

Misschien zijn de meeste mensen straks gewoon eigen baas en verhuizen ze zich aan bedrijf of instelling.

Conclusies rapport 'Maatschap Nederland'

Samengevat kun je zeggen dat het rapport van Winsemius c.s. toch relatief weinig echt nieuws naar voren brengt. De auteurs geven een goede analyse van maatschappelijke ontwikkelingen en trends (meer van onderop, vraagsturing, mensen willen weer meesturen), maar die zijn elders reeds eerder opgeschreven.

Voorts noemen ze terreinen die zich lenen voor hun gedachten van de kanteling van de maatschappij (maatschappelijk ondernemen, gezondheidszorg, onderwijs, hervormen van het levensloopbeleid), maar in dat kader hebben de CDA-Tweede Kamer-fractie en het Wetenschappelijk Instituut de afgelopen jaren reeds diverse notities en ideeën de wereld ingestuurd. De auteurs bepleiten sterk het maatschapsmodel. Om echte betrokkenheid te verkrijgen, biedt het model van de coöperatie eveneens -en misschien nog wel meer- aanknopingspunten. Niet dat de ouderwetse coöperatie moet worden ingezet, maar wel de gedachten-gang van de combinatie van publiek en privaat belang.

Eveneens zijn de auteurs voorbijgegaan aan de maatschappelijke onderneming, die het CDA reeds eerder bepleit heeft. Winsemius pleit voor verantwoordelijkheid ('vrijheid en verbondenheid'), zelfregulering en betrokkenheid als de echte assets van de hedendaagse en toekomstige samenleving. Deze gedachtegang heeft het Strategisch Beraad van het CDA¹⁰ enkele jaren geleden reeds nadrukkelijk genoemd. De mix van zakelijkheid en betrokkenheid heeft haar roots in de 19e eeuwse encyclieken en zijn herbevestigd door de huidige paus in de jaren '90 van de vorige eeuw.

De Maatschap Nederland zal zeker het denkproces stimuleren en heeft interessante gedachten, maar is absoluut niet meer dan een startpunt, dat ook nog eens gebruik maakt van eerder in de politiek ingebrachte gedachten.

Mr. Frank A.M. van den Heuvel is redacteur van Christen-Democratische Verkenningen

Noten

1. *De Waarde(n) van de Kennissamenleving*, Utrecht 19/4/01
2. Winsemius, P. *De Maatschap Nederland*, juni 2001
3. 'Maatschap Nederland', *FEM/De Week* 23/6/01
4. Sanders, Tom, 'De meest belovende nieuwe high tech bedrijven', *Intermediair* 26/7/01
5. Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Nieuwe Regie in de Zorg*, augustus 2000
6. Heuvel, F.A.M. van den, 'Politiek worstelt nog steeds met verantwoordelijkheden', *Het Financieele Dagblad*, 23/6/01
7. Balkenende, J.P. en Dolsma, G., 'Geen paarse bureaucratie, maar keuzevrijheid', *Het Financieele Dagblad*, 1/6/01
8. Fukuyama, F., *Trust, the social virtues and the creation of prosperity*, London, 1995
9. Fukuyama, F., *The Great Disruption*, London, 1999
10. Strategisch Beraad, *Nieuwe wegen, vaste waarden*, november 1995