

De basis herstellen is onvoldoende

De stellingname van Van der Lans inzake maatschappelijke organisaties in het decembernummer van Christen Democratische Verkenningen is sympathiek volgens Klop. Hij betwijfelt echter of het algemeen belang en de publieke moraal hersteld kunnen worden als we de bureaucratisering bestrijden en de basis, betrokken burgers, weer aan het woord laten. Nodig is een visie op maatschappelijke organisaties en de door hen te behartigen moraal, die bindend kan werken naar het eigen bestuur en eigen medewerkers, naar de burgers en de overheid.

Er is een kloof gegroeid tussen de maatschappelijke organisaties en de burgers rond de representatie van het publieke belang en de publieke moraal. De oorzaak van deze afwezigheid van het publieke belang in het dagelijks leven ligt in bureaucratisering en professionalisering van de maatschappelijke organisaties enerzijds en het oprukken van het bedrijfsmatige denken bij de overheid anderzijds. De professionals in allerlei organisaties, variërend van de politiek, de woningbouwverenigingen, de politieke partijen en de ziekenhuizen tot de geestelijke gezondheidszorg zaten tot voor kort achter bureaus en doen werk dat bij hun functieomschrijving past. Zij worden



Prof. dr. C.J. Klop

beter betaald en hebben meer status dan de mensen die het handwerk doen, waarvoor de organisatie oorspronkelijk was opgericht. En ook die mensen, vrijwilligers vaak, stuiten op taak- en functieomschrijvingen die niet aansluiten op de werkelijkheid waarmee zij te maken hebben.

Die werkelijkheid is intussen wel de enige werkelijkheid die de burgers kennen. Door de ontzui-
ling, de individualisering en de op-

In dit artikel reageert Klop op het artikel 'Weg naar het verleden heeft ons weinig te bieden' van Jos van der Lans in Christen Democratische Verkenningen 12/97, 641-650.

komst van thematische sociale bewegingen zijn steeds minder burgers lid van de verenigingen en stichtingen die het traditionele middenveld vormen. Zij hebben geen achtergrondinformatie meer over het beleid van deze organisaties, anders dan uit de massamedia en voor de besten onder hen uit hun ervaring in actiegroepen en sociale bewegingen, die zich veelal kritisch opstellen tegenover het georganiseerde maatschappelijk middenveld, dat zij als bureaucratisch ervaren. Deze onzichtbare samenleving, waarin het volgens Jos van der Lans in zijn bijdrage aan Christen Democratische Verkenningen van december 1997 allemaal niet zo normloos toegaat als de cultuurpessimisten zeggen, moet zijn inziens aan het licht worden gebracht en gehonoreerd. Die onzichtbare burger doet het eigenlijk voortreffelijk, is solidair en wil het milieu best respecteren, als de maatschappelijke organisaties hem maar een steuntje in de rug geven. Dat is een sympathieke stellingname. Tegelijk blijf ik met wat onbehagen zitten. Klopt het echt wat hij schrijft? Gaat het deze onzichtbare burgers echt om het algemeen belang of gaat het hen vooral om op zichzelf zeer legitieme eigen belangen in hun directe omgeving? Herstellen we het algemeen belang en de publieke moraal echt, als we de basis weer aan het woord laten en de bureaucratisering bestrijden?

De bureaucratische paradox

De vraag is wat er achter deze bureaucratisering steekt. Waardoor is die op gang gebracht en wat houdt die in stand? Wat daarachter steekt is mijns inziens: de onbedoelde onteigening van de samenleving door de overheid. Onbedoeld, want in de wijze waarop mensen zich verantwoordelijk weten

voor elkaar en hun omgeving, en daar in hun dagelijkse samenwerking in verbanden en organisaties vorm aan geven ligt het fundament van de samenleving. Niet primair in markt, overheid of recht, aldus ook het ontwerp-verkiezingsprogramma 'Samen leven doe je niet alleen' van het CDA. Hoofdstuk 2 van dat ontwerp-programma zegt: "Wat mensen bindt is het hele scala van wijkverbanden, patiëntenorganisaties, sportorganisaties, organisaties voor vrede en ontwikkelingssamenwerking, vrouwen-, milieu-, consumenten- en andere bewegingen, besturen van scholen, ziekenhuizen en zorginstellingen, of kerken en levensbeschouwelijke organisaties, tot vakbeweging, ondernemersorganisaties en land- en tuinbouworganisaties. Daar kunnen mensen hun idealen realiseren, belangen behartigen of aan hun leefomgeving vormgeven. Daar ligt ook de voedingsbodem voor het maatschappelijk vermogen tot verandering en om aan nieuwe uitdagingen te beantwoorden. Dat net van verbanden en organisaties mogelijk maken, beschermen en stimuleren is een eerste taak van de overheid."

Maar het programma vervolgt: "Vaak is die overheid echter een bedreiging, wanneer particulier initiatief en persoonlijke verantwoordelijkheid worden vervangen door ambtelijke sturing en eigenbestuur wordt overgelaten aan professionele deskundigen." Voorbeeld van het eerste is het aanleggen van bureaucratische criteria voor bekostiging die door de betrokken organisatie gretig nagevolgd worden op straffe van subsidieverlies. De actuele situatie rond de crèches is daarvan een treffend voorbeeld. We zien daar de bureaucratische paradox in werking: ter wille van op zichzelf goede doelen van rechtszekerheid en kwaliteit wordt het particulier

initiatief aan bekostigingsvoorwaarden verbonden, die ook in de instellingen weer een zekere mate van bureaucratie zullen uitlokken. Er moeten immers be-

leidsplannen worden ingediend om bekostiging te verkrijgen. Ook de politieke partijen staan aan het begin van dit proces nu minister Dijkstal bereid is hen te gaan subsidiëren, maar in ruil daarvoor een jaarlijks activiteitenplan vraagt.

Als gevolg hiervan heeft in maatschappelijke organisaties en instellingen het professionele bestuursmodel de overhand gekregen. Dit ten koste van bestuur en participatie door betrokkenen zelf. In de afgelopen jaren hebben we het oprukken van managers en

het raad-van-bestuur-model in de non-profitinstellingen meegemaakt, die de plaats innamen van de oorspronkelijke verenigings- en stichtingsbestuurders die uit de ideële achterban gerekruteerd werden. Zulke professionele bestuurders weten vaak een effectieve tegenmacht op te bouwen tegen de bezuinigende overheid, maar vervreemden even vaak tegelijk de organisatie van de oorspronkelijke achterban en de idealen die die achterban dreef. En zelfs de eigen beroepskrachten zuchten onder de voortdurende reorganisaties en bezuinigingen die hun raden van bestuur doorvoeren.

Gevolg is dat de relaties met maatschappelijke organisaties voor de overheid een grote mate van stroperigheid krijgen en voor de burgers afstandelijkheid. De overheid zit daarbij vaak met de handen in het haar. De samenleving

is voor haar niet alleen onzichtbaar geworden, maar volgens sommigen door de individualisering ook principieel onkenbaar. In arren moede probeert de

overheid nu om overal zoveel mogelijk marktwerking en bedrijfsmatig denken in te voeren. De markt zal als werkzame *invisible hand* vraag en aanbod alloceren, waar de bureaucratie van overheden en maatschappelijke organisaties niet toe bij machte is. Het bedrijfsmatige denken rukt op in organisaties en bij overheden die naar hun aard helemaal geen bedrijf zijn. Iedereen wordt incens ofwel gebudgetteerd en aan de hand van kwantitatieve resultaten afgerekend op het product wat hij neerzet, ofwel

de burger krijgt een budget waarmee hij diensten kan inkopen. Op dat laatste hebben veel bestrijders van de bureaucratie hun hoop gevestigd, maar het is de vraag of zulke marktverhoudingen de burger werkelijk helpen. Marktrelaties vergen immers consumentensovereiniteit en die ontbreekt nu juist als burgers vanwege hun relatieve onkunde hulpverleners moeten raadplegen.

Onteigening stopzetten

Zo 'onteigenen' overheid en markt, door bureaucratisering en commercialisering, de samenleving aldus 'Samenleven doe je niet alleen', artikel 2.1.2. Dat proces van onteigening moet worden stopgezet. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid moeten weer tot hun recht komen en de sturing van de samenleving moet

**Maatschappelijke
verantwoordelijk-
heid en
betrokkenheid
moeten weer tot
hun recht komen en
de sturing van de
samenleving moet
worden
teruggebracht bij
burgers en hun
organisaties.**

worden teruggebracht bij burgers en hun organisaties.

Op een bepaalde wijze zullen we daarbij de overheid nodig blijven hebben. Het liberale pleidooi om de maatschappelijke organisaties weer volledig over te laten aan het spontane initiatief en aan bekostiging uit zelf bijeengebrachte middelen, zal hun betekenis marginaliseren of voorbehouden aan de welgestelden, die het kunnen betalen en de sponsors die er profijt inzien. Dat zal een geweldige maatschappelijke ongelijkheid teweegbrengen en veel van de doelen uit de sociale grondrechten onbereikbaar maken. Ik denk dan ook dat marktwerking en bedrijfsmatig denken niet de oplossing vormen. Maatschappelijke organisaties zullen zonder overheidsoptreden onmachtig blijven om hun rol te vervullen. De bureaucratische paradox kan niet worden opgelost door de overheidsbemoeienis af te schaffen. Wij willen niet terug naar een nachtwakersstaat. De in de sociale grondrechten terecht erkende zorgplichten vergen juridische waarborgen en bekostigingssystemen voor de maatschappelijke organisaties die deze inspanningsverplichtingen moeten realiseren.

Het probleem vraagt daarom niet terug-tred, maar een andere opstelling van de overheid: "Een andere benadering in beleid, bestuur en regulering. Instrument is het ontwikkelen en versterken van het vermogen tot maatschappelijke zelfregulering door burgers in en tussen hun eigen verbanden en organisaties. Dat vraagt een bestuursstructuur en -cultuur die berust op het uitgangspunt dat de overheid de noodzakelijke sluitsteen is voor het functioneren van de samenleving, maar deze niet bij decreet maakt of verandert", aldus het ontwerp-verkiezingsprogramma van het CDA. Het vraagt

ook een wending van deze organisaties zelf om weer meer aansluiting te zoeken bij de burgerij en zich voor hun legitimering daarin te verankeren. Die wending gaat niet vanzelf. De inmiddels gevestigde patronen zijn uitermate taai en letterlijk machtig.

De burger heeft twee gezichten

Ook Jos van der Lans voert een pleidooi om de maatschappelijke organisaties en de overheden weer aansluiting te doen vinden op de belevingswereld van de mensen. Dat pleidooi is terecht. Soms zullen daarbij wensen van burgers gewoon beter zijn dan het beleid dat overheden en maatschappelijke organisaties voeren. Maar voor een al te groot vertrouwen in de spontane bereidheid van de burger om het algemeen belang werkelijk goed te behartigen vind ik geen reden. Daarin verschil ik met Van der Lans van mening. Hij geeft in zijn boek 'De onzichtbare samenleving' het voorbeeld van buurtbewoners voor wie de veiligheid van spelende kinderen en de leefbaarheid van de straat een algemener belang vertegenwoordigen dan het verkeerscirculatieplan van de plaatselijke overheid, die de stad voor de komende vier jaar wil voorbereiden op de verwerking van twintig procent meer auto's. Zijn standpunt is dat het vermeende particuliere belang van de burgers vaak refereert aan zaken die onder een algemeen belang zijn te scharen, terwijl de overheid vaak een eenzijdige opvatting van het algemeen belang heeft.

Ik maak daarbij de kanttekening dat die twintig procent méér auto's waar de gemeente het over heeft, vermoedelijk bestuurd zullen worden door dezelfde mensen die opkomen voor veiligheid op straat. Burgers kunnen even sterk voor het belang van het milieu zijn als

voor hun eigen mobiliteitswens. Meer in het algemeen gesproken kunnen burgers tegenstrijdige belangen behartigen, zonder aan de afweging tussen die belangen te willen deelnemen. Dat geldt niet alleen het publieke domein waarvoor de overheid verantwoordelijk is, maar ook de domeinen van de maatschappelijke organisaties. De potentiële conflictstof tussen leerkracht en ouders, tussen arts en patiënt, tussen welzijnswerker en cliënt, tussen woningbouwvereniging en lastige huurder is in deze geïndividualiseerde tijd hoog. Een flink deel van de mensen zal zelf wel bepalen hoe het wil leven en heeft daarbij geen boodschap aan een gemeenschappelijk overeengekomen beleid of normbesef. Dat is de zijde van de onzichtbare samenleving die Van der Lans niet behandelt.

Remedie

Dat betekent dat er een visie nodig is op maatschappelijke organisaties en de door hen te behartigen moraal, die bindend kan werken naar het eigen bestuur en de eigen medewerkers, naar de burgers en die ook de overheid een handvat geeft bij de bekostiging en regelgeving. Zo'n visie op maatschappelijke organisaties en hun relatie tot de overheid is mijns inziens beschikbaar in de protestantse en katholieke traditie. De beginselen van soevereiniteit in eigen kring en subsidiariteit verwijzen naar relatief autonome maatschappelijke organisaties, die taken behartigen welke in het algemeen belang zijn. Zulke organisaties wortelen in de burgerij zelf. Zij zijn niet een verlengstuk van de overheid, maar een verlengstuk van groeperingen in de burgerij, die aldus hun maatschappelijke verantwoordelijkheid gestalte geven. Soevereiniteit in eigen kring en subsi-

diariteit wijzen niet op de eerste plaats naar verzuiling. Dat misverstand is helaas zeer hardnekkig. Het protestantse beginsel van soevereiniteit in eigen kring wijst erop dat er in de samenleving onderscheiden kringen zijn met ieder een eigen normatief, in de scheppingsorde verankerd, mandaat. In het gezin gaat het om liefde, trouw en zorg tussen partners en tussen ouders en kinderen. In de school gaat het om een pedagogisch ideaal, een wensbeeld van waartoe men de kinderen wil vormen en scholen. In de gezondheidszorg gaat het om het geestelijk en lichamelijk welbevinden voor iedereen, ongeacht rijkdom of afkomst. In het bedrijfsleven gaat het om een optimaal doelmatige omgang met de productiefactoren arbeid, kapitaal, natuur en informatie met het oog op maatschappelijk zinvolle producten. In de universiteit gaat het om nieuwsgierig gebruik van het verstand gericht op het zoeken naar waarheid. De verschillende kringen dienen zelf dat normatieve ideaal gestalte te kunnen geven. Het ideaal is soverein, niet het bestuur van de instelling. In het subsidiariteitsbeginsel ligt het niet anders. De waarden solidariteit en menselijke waardigheid dienen gestalte te krijgen in maatschappelijkeverbanden die zo dicht mogelijk liggen bij de mensen die het aangaat. De mens wordt niet opgevat als een los individu, maar als een persoon die zich ontwikkelt in relaties met anderen. De mens is principieel een gemeenschapswezen. Elk maatschappelijk verband, waarin mensen hun ontplooiing vinden, heeft daarbij volgens de katholieke sociale ethiek een eigen aard en doel. Daarom gaat het ook. Dat is het bindende element naar binnen, naar bestuur en werknemers, en naar buiten naar de burgers.

Van verzuiling is bij toepassing van deze beginselen dus in eerste instantie nog helemaal geen sprake. Organisaties op levensbeschouwelijke grondslag komen pas in beeld als de eigen aard van het werk daarom vraagt. Bijvoorbeeld in onderwijs en omroep, waar het gaat om cultuuroverdracht. Bij subsidiariteit en soevereiniteit in eigen kring gaat het echter op de eerste plaats om het bevorderen van het samenleven en samenwerken van de burgers in gemeenschappen en verbanden die uitdrukking zijn van een eigen leidend beginsel (in protestantse termen), een eigen aard en doel (in katholieke termen), of in moderne termen: van een eigen *standard of excellence*, een kwaliteitsstandaard. Die standaard moet worden aangelegd aan elke maatschappelijke organisatie op een bepaald gebied, ongeacht of het een organisatie op levensbeschouwelijke grondslag is of niet. Dat is wat subsidiariteit en soevereiniteit in eigen kring bedoelen. Met die benadrukking van eigen kwaliteit onderscheidt deze visie zich van het denken in termen van markt en bureaucratie, waarin alle sectoren hetzelfde worden behandeld onder invloed van geld, respectievelijk bureaucratische efficiency als allocatiemechanismen.

Is met zo'n visie het algemeen belang gediend en kan zo de publieke moraal worden hersteld? Moeten middenveldorganisaties zich niet veel meer ook als politiek activist namens hun gebruikersgroepen opstellen? In beginsel niet. De leer van de soevereiniteit in eigen kring en van de subsidiariteit beperkt juist de verantwoordelijkheid van ieder maatschappelijk verband tot een draagbare verantwoordelijkheid. Als elk zijn eigen kwaliteitsstandaard weet te bereiken, draagt zij bij aan het algemeen belang. Dan komt een harmonieuze samenle-

ving tot stand. Slechts waar andere samenlevingssectoren met hun kwaliteitsstandaarden de eigen kwaliteit dreigen te overwoekeren – zoals bijvoorbeeld het geval is wanneer de cultuur van het bedrijfsleven of van de bureaucratie oprukt binnen de 'soevereine kringen' of de 'corpora met een zelfstandig leven' – past een beroep op de overheid om bescherming of een actief optreden in het publieke debat teneinde de dominante liberale en postmoderne cultuur een alternatief voor te houden.

Toepassing

Het toepassen van deze visie vergt het voeren van een moreel gesprek binnen elke maatschappelijke organisatie dat uitmondt in het van onderop ontwikkelen van eigen morele codes. Het morele aspect van de verschillende maatschappelijke organisaties omvat een positieve betrokkenheid op de eigen kwaliteitsstandaard. In de staat noemen wij dit vaderlandsliefde of burgerzin. In maatschappelijke organisaties betreft het inzet voor de gezamenlijke zaak. Dit morele aspect, dat door alle betrokkenen in de organisatie moet worden gedeeld, leidt ook tot inclusief denken dat functieomschrijvingen en afgebakende competenties overschrijdt. Die functieomschrijvingen zijn op zichzelf niet verwerpelijk, zij verschaffen de medewerkers een afgebakende verantwoordelijkheid die nodig is, maar zij mogen niet als alibi gaan functioneren. Precies daar is het waar het misgaat. De organisatie-moraal moet mensen betrokken houden op de missie van de organisatie waar het eigenlijk omgaat.

Die eigen kwaliteitsstandaard bepaalt ook op welke wijze er met geld wordt omgegaan. Het economische aspect moet in dienst staan van de kwaliteits-

standaard. De financieel directeur van een bedrijf voert een ander financieel beleid dan zijn collega van een ziekenhuis, dan de minister van Financiën of de penningmeester van een vereniging. Hun beleid wordt ingekleurd door de eigen kwaliteitsstandaard.

Die standaard moet ook bepalen op welke wijze er georganiseerd en bestuurd wordt. Thans is dat niet het geval. Teveel wordt gedacht dat je elke maatschappelijke organisatie kunt besturen op basis van algemene managementkwaliteiten. Dan krijg je zulke aberraties als de manager die de gemeentelijke sociale dienst ziet als een 'fantastisch lopende uitkeringsfabriek' die het 'product bijstand' in een markt levert. Of waarin het wetenschappelijk onderwijs wordt gezien als een markt waarin fors betalende studenten de onderling om geldstromen concurrerende hoogleraren afrekenen op de prijs/kwaliteitsverhouding van het 'product onderwijs'. Of waarin de staat wordt gezien als een BV Nederland, in plaats van als een publiekrechtelijke lotsgemeenschap van burgers rond het beginsel van de gerechtigheid. Of waarin een door de regering benoemd centraal bestuur onder leiding van afgedankte politici gaat bepalen wanneer de KRO en de NCRV hun identiteitsbepalende programma's mogen uitzenden.

Gelukkig bezitten wij nog voldoende gedeeld besef van de identiteit van de staat, van de sociale dienst en van de universiteit om bij zulk taalgebruik in de lach te schieten. Tegelijk bepalen die taal en de denkwereld die daarachter schuilt gaan, in belangrijke mate de werkelijkheid

waarin wordt gewerkt. Zulk management komt vaak niet verder dan uiterlijkheden: nieuwe gebouwen, nieuwe computers, nieuwe organisatiestructuren, een goede beloning voor henzelf en voor de bureaucraten die voor hen beleidsdocumenten opstellen en altijd óók een nieuwe huisstijl. Daar pronkt men mee. Waar morele gemeenschappen worden gereduceerd tot bureaucratistische of calculerende verbanden, gaat echter identiteit verloren. Gaat morele betekenis verloren. Ik stem op dit punt van harte in met de vorige rector van de Rijksuniversiteit Leiden, die bij de rectoraatsoverdracht zei: "Wat baat het de universiteit om de hele wereld onder contract te hebben, maar schade te lijden aan haar ziel?"

Elke sector van de maatschappij heeft zijn eigen bestuurlijke en organisatorische professionaliteit. Die professionaliteit kan niet losgezien worden van de kwaliteitsstandaarden waar het in de betrokken maatschappelijke sector om moet gaan. Zulke eigensoortige professionaliteit moet worden ontwikkeld teneinde ook de aansluiting tussen de maatschappelijke organisaties en de onzichtbaar geworden burgerij weer mogelijk te maken. De inrichting van de organisatie, de professionaliteit van bestuur en medewerkers en de relaties met burgers zijn een afgeleide van deze kwaliteitsstandaard. Dat kan heel goed betekenen dat in de organisatiestructuur het uitvoerende werk weer op de eerste plaats wordt gezet. Zo is er een bedrijf dat in het jaarverslag de organisatiepiramide op zijn kop afdrukt. De top draagt de

**De
 organisatiemoraal
 moet mensen
 betrokken houden
 op de missie van de
 organisatie waar het
 eigenlijk omgaat.**

basis' wilde de directie daarmee terecht uitdrukken. Een voorbeeld voor maatschappelijke organisaties! En als dat betekent dat daarmee niet aan de bekostigingsvoorwaarden van de overheidsbureaucratie wordt voldaan, dan is er reden voor een indringend gesprek met de politiek en de overheid. En zo nodig voor het dreigen met burgerlijke ongehoorzaamheid.

Die kwaliteitsstandaard is ook het criterium waarop de onzichtbare burgers bestuurders en professionals van maatschappelijke organisaties moeten kunnen aanspreken. Een kwaliteitsstandaard brengt een democratiserend element binnen omdat ieder daarmee een maatstaf heeft om het beleid te kunnen beoordelen. En een maatstaf waaraan ieder omgekeerd gehouden kan worden. Zulke normatieve standaarden scheppen als het ware gemeenschapsrelaties tussen mensen omdat zij een morele band hebben die hen bindt. Het verenigingsmodel is bijzonder geschikt als juridische ruggengraat voor zulke organisaties. Voor geprivatiseerde nutsbedrijven kan de coöperatieve rechtsvorm daartoe beter dienen dan de naamloze vennootschap. Maar zo'n interne ruggengraat is niet genoeg meer om de aansluiting met de onzichtbare samenleving te herstellen. Die interne

ruggengraat behoeft aanvulling met extern beleid. Net zo als Shell een *'issuemanager'* heeft aangesteld, zouden ook maatschappelijke organisaties en politieke partijen mensen moeten aanstellen die tot taak krijgen om de relaties met de onzichtbare samenleving actief te herstellen door de mensen op te zoeken op de plaatsen waar zij wel te vinden zijn. Politieke partijen zouden

aldus weer aansluiting moeten zoeken met de actiegroepen en de sociale bewegingen, waarin de burgers massaal politiek actief zijn, maar de effectieve beslissingsmacht ontberen, die politieke partijen wel hebben. De RIAGG's zouden zich aldus de zorg voor de op straat zwerfende psychiatrische patiënten met een te geringe opname-indicatie moeten aantrekken. De wijkagent, de huismeester en de maatschappelijk werker die mensen met huurachterstanden thuis begeleidt zijn ook zulke broodnodige functionarissen.

Ook een commercieel verlengstuk van de non-profitdiensten die maatschappelijke organisaties traditioneel verlenen, kan zo'n hernieuwde aansluiting bewerkstelligen bij de geïndividualiseerde burger. Bijvoorbeeld de Nederlandse Katholieke Sportraad past dat model met succes toe. Hij boort aldus nieuwe doelgroepen aan onder jongeren en dringt met de inkomsten zijn subsidieafhankelijkheid terug naar hanteerbare proporties.

Overheid en middenveld: de kenbare samenleving

Ook voor de overheid biedt een op subsidiariteit en soevereiniteit in eigen kring gebaseerd maatschappijmodel weer houvast. In plaats van overal het marktmechanisme en een bedrijfsmatige cultuur te laten oprukken dient zij juridisch en financieel de maatschappelijke verbanden zelf in de gelegenheid te stellen hun kwaliteitsstandaarden na te streven. Zij dient de verantwoordelijkheid daarvoor juridisch te waarborgen en niet op de stoel van het bestuur te gaan zitten als dat dingen doet die zij noodzakelijk acht, maar die de overheid niet zinnen. En zij dient bekostigingssystemen op basis van burgerlijke solidariteit te scheppen en te handha-

**Laat er maar op
 kwaliteit
 gerivaliseerd
 worden, dat is beter
 dan concurrentie
 om geld.**

ven, in aanvulling op de eigen middelen van maatschappelijke organisaties, die het bereiken van deze kwaliteitsstandaarden mogelijk maken.

Natuurlijk moet de overheid daarbij ook kwaliteitseisen stellen, maar deze dienen het minimum aan gelijkheid en rechtszekerheid te behelzen dat de sociale rechtsstaat moet behartigen. Niet de uiteindelijke kwaliteit die als resultaat van het werk van maatschappelijke organisaties bereikt wordt. De bepaling daarvan dient via de verenigingsdemocratie of de coöperatieve gebruikersraad de verantwoordelijkheid van die organisaties en de daarbij betrokken burgers zelf te zijn. Aldus kan de onteigende samenleving weer worden teruggegeven aan de mensen zelf en kan de kloof tussen de zichtbare en de onzichtbare samenleving worden gedicht. Als daardoor verschillen ontstaan zijn die goed voor de maatschappelijke dynamiek. Laat er maar op kwaliteit gerivalseerd worden, dat is beter dan concurrentie om geld.

Kentering

Er begint ook al een kentering te komen. Woningbouwverenigingen stellen speciale consultants aan om armlastige huurders met de door Van der Lans bepleite bemoeizorg te begeleiden naar een betere situatie. De politieke partijen beginnen te beseffen dat zij zich weer met de actiegroepen in verbinding moeten gaan stellen. Het morele beroep van de Leeuwardense politicommissaris op de bevolking, haar organisaties en op commerciële partijen binnen de stad heeft succes gehad. Er is nu een beleidsplan waarin de verschillende maatschappelijke organisaties en de overheid gezamenlijk acties ondernemen die weer aan het stedelijke gemeenschapsbesef appelleren. Zo ver-

leent de gemeente bijvoorbeeld alleen nog maar vergunning aan horecagelegenheden waarvan de portier een cursus conflictbeheersing en de-escalatie heeft gevolgd. De grote bedrijven, Shell voorop, bezinnen zich al of niet door kopersstakingen gedwongen op hun morele rol in de samenleving. Allemaal tekenen van een ontwikkeling waarin men de eigen kwaliteitsstandaard weer met morele inzet gaat toepassen, met als gevolg dat men over de grenzen van de eigen competentiesleer heen kijkt naar een samenleving waarin men iets te bieden wil hebben. Zo kunnen de zichtbare en de onzichtbare samenleving weer op elkaar worden aangesloten.

Prof.dr. C.J. Klop is plaatsvervangend directeur van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA en bijzonder hoogleraar Etbiek, politieke praktijk en christelijke levensbeschouwing aan de Katholieke Universiteit Nijmegen.