

# De maatschappelijke onderneming, een paar ontbrekende schakels in het CDA-rapport 'Investeren in de samenleving'

**Het CDA-rapport 'Investeren in de samenleving' bespreekt het domein tussen overheid en markt. Maatschappelijke organisaties anders dan overheid en markt die belangrijke publieke diensten leveren worden gekarakteriseerd als maatschappelijke ondernemingen. In het rapport gaat het vooral om vragen rond de bestuurlijke inrichting daarvan. Het rapport gaat voorbij aan de essentie van het ondernemen zelf en aan de burger als eerstbelanghebbende bij de dienstverlening van publiek belang. Met het opnemen van deze dimensies als wezenlijk voor de maatschappelijke onderneming zou het rapport aanzienlijk winnen aan visie. Het zou het vermogen van de maatschappelijke onderneming als innovatieve kracht in de samenleving zeer ten goede komen. Een innovatieve kracht in economische zin, maar vooral ook als vervolmaking van de democratie**

## *De maatschappelijke onderneming als motor voor economische innovatie en optimale deelname van de burger*

Europa definieert drie belangrijke economische sectoren: overheid (belastingen), de markt (winst) en de Civil Society (de wereld van waarden, de wereld van de burger). In

de Civil Society heeft zich in de loop van de vorige eeuw een reeks van organisaties gemanifesteerd die over het algemeen doelen van algemeen belang nastreven en die worden gefinancierd en gedragen door burgers. In dit veld is zich ook de maatschappelijke onderneming gaan ontwikkelen. In deze ondernemingen is het maken van winst ondergeschikt aan het dienen van een publiek belang. Deze ondernemingen maken een relatieve groei door in termen van werkgelegenheid vergeleken met door de overheid gestuurde organisaties en de markt.

Voorals daar waar de verzorgingsstaat minder is ontwikkeld dan in (globaal) Noord-Europa bloeit de maatschappelijke onderneming. Veelal via overheidsmaatregelen in wetgevende sfeer (inrichting van specifieke rechtspersonen), fiscale aanpassingen en financiering dan wel subsidiëring, verstrekking van opdrachten op voorwaarden. Het reguliere bedrijfsleven (de commercie, de markt) wil ook nog al eens faciliteren dan wel participeren in de financiering. Wat dat betreft is overal zichtbaar hoe zowel overheid als markt geïnteresseerd zijn in de maatschappelijke onderneming als uitvoerder van werk in het publieke belang. Maar dan moet de eigenheid van de maatschappelijke onderneming vorm krijgen en zeker worden gesteld als een eigen vorm naast overheid en markt, als een ondernemende, economische factor binnen het scala van wat de Civil Society aan initiatieven voortbrengt.

Waar de maatschappelijke onderneming een publiek belang dient of dat nu in de vorm is van goederen, diensten, producten in welke zin dan ook, zal ze professioneel, efficiënt en op inkomen en winst gericht moeten kunnen werken. In welke mate dat direct aan belanghebbenden, medewerkers, participanten ten goede moet komen dan wel aan innovaties op het eigen deelterrein, de sector als geheel, de maatschappelijke doelstelling in brede zin wordt geregeerd

door de mate waarop het de doelstelling van de onderneming optimaliseert en het draagvlak vergroot. Dat draagvlak heeft alles te maken met de mate waarin de onderneming de burger dient en de wijze waarop de onderneming mede door de burger wordt gedragen. Een maatschappelijke onderneming zonder participatie van de belanghebbende burger verwordt weer tot een ambtelijke onderneming en daar moeten we nu net vanaf. In dit opzicht zit de maatschappelijke innovatie nu juist in de mate waarop de burger participeert en profiteert. Het is dan ook hierin dat de oplossing voor het democratisch tekort gezocht moet worden en de democratie zich kan vervolmaken.

## *Naast markt en overheid de maatschappelijke onderneming*

Het hele privatiseringsvraagstuk en het particulier initiatief ten dienste van het publiek belang wordt in het licht van het voorgaande opeens een stuk beter te benaderen als de maatschappelijke onderneming een eigen status krijgt naast markt en overheid. Maar dan moeten het wel echte ondernemingen zijn en hun draagvlak mede ontleenen aan de manier waarop ze in relatie staan tot de burger. In dat licht is de inventarisatie zoals gedaan in het CDA-rapport 'investeren in de samenleving' op bijna alle aangegeven punten zinnig om te zetten in beleid. Het rapport signaleert vrijwel alle aspecten om oplossingen voor te vinden in juridische, fiscale zin, in termen van good governance tot omgang met winst en burgerparticipatie. Het zou het doelmatig gebruik van overheidsmiddelen en werk maken van de betrokkenheid van de verantwoordelijke burger. Het vraagt natuurlijk nogal wat op het terrein van de modernisering van het rechtspersonenrecht. Ongetwijfeld verschilt hoe dat vorm kan krijgen voor kleinere ondernemingen of voor grootschalige bedrijven.

Hier ligt een belangrijke opgave om vanuit een goed programma van eisen de juridi-

sche, fiscale en sociale architectuur van deze ondernemingen vorm te geven. In de maatschappelijke onderneming mits goed vormgegeven kan de derde sector zichtbaar worden als economische factor naar eigen aard en strekking.

Waar de overheid via politieke aansturing de middellange termijn bestrijkt met

behulp van belastinggeld en de profit/commerciële sector primair de korte termijn voor ogen heeft, daar kan de maatschappelijke onderneming het publieke belang op lange termijn dienen.

Het samenspel tussen deze drie sectoren kan alleen gedijen in duidelijk afgebakende positie en verankering in wet en samenle-

ving, daarmee ontstaat de Trias Economica: overheid, markt en maatschappelijke onderneming.

<

*Tekst: Paul Kuypers*

# Ondersteboven

**Het begrip ‘maatschappelijke onderneming’ was mij niet bekend. Ik wist dat er zo iets bestond als maatschappelijk ondernemerschap, maar ik dacht dat dit betrekking had op de sociale kanten van het ondernemerschap, op de ethische gezindheid van de particuliere ondernemer.**

**Een recent rapport van het WI (Wetenschappelijk Instituut van het CDA) heeft me echter uit de droom geholpen.**

Dit rapport afficheert zich als een verkenning naar ‘de missie en de positie van maatschappelijke ondernemingen’. In het confessionele kamp was men gewend te spreken over organisaties van het particulier initiatief of over particuliere instellingen. Maar dat is blijkbaar uit de tijd. De maatschappelijke onderneming bestaat echt. De evolutie heeft zich voortgezet. De stap van het diaconaat van de vrijwilliger naar het gesubsidieerde instellingswezen is nu gevolgd door de introductie van de maatschappelijke onderneming.

De professionalisering van de organisatie dwingt nu tot de professionalisering van de leiding. En de institutionalisering moet nu, zoals het rapport zegt, worden geborgd. Wat niet gezegd wordt is dat er een nieuwe technologie van besturen is ingevoerd en

dat de instellingen onder het regime van een markt- en bedrijfsmodel zijn gebracht. Wat ook niet gezegd wordt is dat de context van de instellingen een fundamentele verschuiving heeft ondergaan. Het oude particulier initiatief telde zich onder de hoede van de subsidiariteit en de soevereiniteit in eigen kring en markeerde daarin zijn positie tegenover de overheid. De maatschappelijke onderneming positioneert zich in de markt en zoekt een eigen profiel ten opzichte van de in die markt opererende commerciële instellingen.

De vraag dringt zich op, wat de raison van deze nieuwe configuratie is. Waarom zijn instellingen ondernemingen geworden? Waarom hebben zij de overheid ingeruild voor de markt? Het antwoord op die vragen is bekend. Het heeft weinig zin om het hier nog eens te herhalen. Maar het blijft intrigerend om te weten of men zich wel gerealiseerd heeft dat de keuze voor de ideologie van de markt en het vrije ondernemerschap de grondslag en het ethos van het particuliere initiatief fundamenteel heeft gemaakt. Verdraagt de ratio van de markt en van een ondernemingsgerichte wijze van werken zich met de ratio van maatschappelijke functies als onderwijs, hulpverlening en medische zorg? Het is duidelijk, dat dit in de klassieke, levensbeschouwelijk geïnspireerde instellingen niet het geval was. Maar het is niet ongerechtvaardigd om te stellen dat de ordening van vraag en aanbod, zoals de markt die kent, niet strookt met de schema's waarbinnen een georganiseerd antwoord gegeven wordt op de behoeften aan zorg en huisvesting, aan groei en ontwikkeling, aan cultuur en maatschappelijke participa-

tie. De markt bestaat uit producenten (ondernemers) en consumenten (afnemers). Ondernemen is investeren, produceren, scoren en afrekenen. Voor maatschappelijke organisaties gelden andere codes. De kern is de betrekking tussen mensen. Het handelen binnen die betrekking wordt bepaald door kennis, ervaring, sensibilliteit, zorg en vertrouwen. Kwaliteiten, die niet passen in het bedrijfsmodel van management en marktsturing. Door te kiezen voor dat model negeert het WI de specifieke hoedanigheden van de maatschappelijke instellingen. Het rapport is niet alleen erkenning maar een perfectionering van de maatschappelijke onderneming. Een van de meest nefaste gevolgen van het rapport is dat het met zijn pleidooi voor het versterken van de professionele leiding van de maatschappelijke onderneming de positie van de professionals van de uitvoering verzwakt. De keuze voor het ondernemerschap heeft er toe geleid dat deze groep in toenemende mate onderworpen is aan een regime van centrale sturing, dat de maatstaven voor de leiding van de organisatie niet ontleent aan het primaire proces (aan de praktijk van de uitvoering) maar aan bedrijfskundige modellen en centraal vastgestelde protocollen en programma's. De samenstellers van het rapport hadden er beter aan gedaan de werkelijke professionals in de organisatie te behoeden voor de certificatie van de idolen van het nieuwe management.

<