

# Ondernemerschap & grensverleggende praktijken

Een essay in opdracht van de Commissie Lemstra (Commissie Innovatie Openbaar Bestuur)

Mark van Twist, Wouter Jan Verheul, Martijn van der Steen  
december 2008

# Inhoudsopgave

1	Inleiding: ondernemerschap als antwoord	04
2	Praktijken van grensverleggend ondernemerschap	18
3	Reflecties	40
4	Grensverleggend ondernemerschap	48



# 1 Inleiding: ondernemerschap als antwoord

## Ondernemers in publieke zaken

Toen Hans van der Putten voor zijn opgroeiende meervoudig gehandicapte zoon Thomas een tehuis zocht ontdekte hij en zijn vrouw dat er geen plek te vinden was die kon bieden wat ze voor Thomas zochten: een huis en een gezin, met professionele 'zorg', maar ook met familiale warmte en aandacht. In plaats van een boze brief te schrijven aan de bestaande tehuizen of een Kamerlid aan te spreken koos Van der Putten voor een andere weg: hij 'bouwde' het huis zelf.

Clara Sies zag in haar omgeving voor haar gevoel teveel mensen vermalen raken in armoede, bureaucratie en moeilijke omstandigheden. Ze herkende het verhaal van haar eigen faillissement en wilde 'helpen'. Tegelijkertijd ergerde ze zich aan de enorme verspilling van – onder andere - voedsel. Ze deed waar ze goed in was, verbond die twee fenomenen met elkaar, en ontwikkelde zo een plan voor een nieuwe vorm van armenzorg, later uitgebreid met nieuwe vormen van 'schuldhulpverlening'. Ze bouwde in snel tempo een netwerk van zelfstandige, subsidieeloze private ondersteuning voor mensen in financiële problemen dat ondanks zijn korte geschiedenis nauwelijks meer is weg te denken en tot nieuwe discussie over de oorzaken en gevolgen van armoede heeft geleid.

Als hij de kans krijgt, doet hij het. In andere landen gebeurt het al. Rudy Stroink zou graag investeren in een stad of dorp, om verrommeling tegen te gaan en om schoonheid en functionaliteit in de publieke ruimte terug te brengen. Door een stad of dorp als onderneming te benaderen, en er in te investeren op een manier die de waarde van het geheel vergroot, krijgen de ondernemer, investeerders en niet te vergeten de bewoners volgens Stroink meer waar voor hun geld dan nu. De belangen liggen in elkaars verlengde, meent Stroink; het is voor hem alleen nog zoeken naar een gelegenheid om zijn ondernemerschap op deze schaal in praktijk te brengen.

Toen Joop van den Ende zijn plannen voor een 'commerciële televisie' lanceerde werd hij niet alleen vreemd aangekeken, hij werd ook zeer actief bestreden vanuit het 'bestel'. Zijn zender werd uiteindelijk zelfs verboden. Het was onmogelijk om buiten het bestel te treden. Later, via een omweg, kreeg Van den Ende alsnog gelijk en ontstond naast het bestel een omvangrijk arsenaal aan commerciële zenders. Het ondernemerschap van Van den Ende heeft het medialandschap voorgoed en naar tevredenheid van velen veranderd.

## 1.1 Zorg om waarden

### Stolling van waarden

De overheid is een stolling van waarden, een arrangement waarin verschillende, meervoudige en soms zelfs strijdige waarden met elkaar worden verenigd. Die waarden worden er niet alleen in benoemd en als een soort bundeltje 'bijeengehouden', maar de overheid is ook een arrangement dat waarden realiseert: enerzijds door ze actief na te streven en te 'produceren', anderzijds door ze te bewaken en te borgen. De overheid benoemt het belang van goed en toegankelijk onderwijs en zorgt er middels een netwerk van organisaties en regelingen voor dat deze waarde naar tevredenheid wordt voortgebracht. De overheid stelt zich garant voor veiligheid op straat en laat daartoe politie patrouilleren, begeleidt probleemjongeren, sluit delinquenten in en biedt ex-gedetineerden nazorg aan. De overheid legt op, lokt uit, neemt af, zegt aan, dwingt af, nodigt uit en 'prikkel't op allerlei manieren tot vanuit de betreffende stolling van waarden - datgene dat de burgers op een bepaald moment in de tijd belangrijk vinden – gewenst gedrag.

De overheid is zo gezien een arrangement voor wat te benemen is als de articulatie en provisie van waarden. Dat zijn moeizame begrippen voor op het oog eenvoudige zaken, maar ze zijn nodig om de complexiteit van het overheidsarrangement 'af te dekken'. *Articulatie* gaat over het systeem van politieke vertegenwoordiging en besluitvorming, waarin preferenties van burgers via representatie hun weg vinden tot politieke besluiten en bekrachtiging. De stolling is niet permanent en onveranderlijk, maar is dynamisch en onderwerp van voortdurend debat. Sommige delen blijven en hebben bijna 'eeuwigheidswaarde' – we stelt zich nog kinderarbeid voor – andere onderdelen blijken meer veranderlijk of zelfs bijzonder 'volatiel'. Denk aan het immigratiebeleid van de afgelopen decennia: dit 'jonge' beleidsterrein kent een inmiddels lange reeks richtingen en uitgangspunten, met voor Nederlandse begrippen opvallende breuken en wendingen. Het tweede element, *provisie*, duidt op het 'productie-aspect' van waarden. De concrete en praktische vertaling van de waarden; het aanbod van de overheid aan de burger, waarmee het de benoemde waarden zo goed als mogelijk borgt en verzorgt. De overheid benoemt de waarden niet alleen, maar 'maakt' deze ook. Dat maken kan op vele manieren en betekent ook lang niet altijd 'zelf doen', maar het is uiteindelijk wel en overheidsverantwoordelijkheid om datgene dat als wenselijk of nodig wordt benoemd ook te realiseren. De Tweede Kamer spreekt de Minister van Onderwijs niet aan op de mate waarin die het belang van goed onderwijs bepleit en in nota's onder woorden weet te brengen, maar op de mate waarin hij of zij er in slaagt om daadwerkelijk tot goede kwaliteit onderwijs te komen, toegankelijk voor

iedereen, en binnen bepaalde bandbreedtes van betaalbaarheid. ‘Crises’ rond veiligheid en Multiculturaliteit ontstonden niet door een gebrek aan articulatie van grenzen, gedragscodes en kansen, maar door gebrekkige realisatie van al die gewenste waarden in de praktijk. Dit voorbeeld laat overigens ook zien hoe provisie en articulatie met elkaar in verbinding staan: de gebrekkige en tegenstrijdige opbrengsten van het ‘multiculturele project’ leidde tot een radicale breuk in de invulling van de waarden die er mee verbonden waren. Heel concreet ‘verplaatste’ bijvoorbeeld de directie die zich bezig hield met ‘inburgering’ in 2002 van het Ministerie van OC&W (en een klein deel BZK) in zijn geheel naar het Ministerie van Justitie, als ‘fysieke’ weerslag van een veranderd denken over de betekenis en invulling van de waardenset rond integratie. Om vervolgens weer te verhuizen naar een nieuw te vormen programmaministerie, gehuisvest binnen het ministerie van VROM.

De overheid ontleent *legitimiteit* aan de mate waarin het op beide onderdelen aan de verwachtingen van het publiek voldoet: slaagt de overheid erin om een maatschappelijk gedragen set van waarden te formuleren en te bekrachtigen en lukt het de overheid vervolgens om op een manier invulling aan deze waarden te geven die voldoet aan de verwachtingen van het publiek? Een legitimiteitscrisis ontstaat ofwel als het maatschappelijk draagvlak onder de waarden die in het politieke proces naar voren worden gebracht en worden bekrachtigd slinkt of wegvalt, ofwel als de publiek meent dat de overheid er niet in slaagt om op een adequate wijze in de door het publiek gewenste waarden te voorzien. Ingewikkeld hierbij is dat het publiek zich niet in eenduidige, ‘meetbare’ en toetsbare termen uitlaat over wat het wil, hoe en wanneer. Of het publiek tevreden is met de prestaties van de overheid op beide vlakken is een functie van enerzijds concrete prestaties van de overheid, maar anderzijds ook van percepties bij het publiek, de meer algemene stemming of ‘tijdgeest’ en van opvattingen over alternatieven waarmee de overheidsprestatie wordt vergeleken. Denk aan vergelijkingen die worden gemaakt met de dienstverlening in het bedrijfsleven: ‘waarom kan ik overal geld opnemen en via internet bankieren, terwijl ik voor elk formulier of document naar het gemeentehuis moet?’

### **Burgers kiezen een arrangement dat hen past**

De kern van het voorgaande is dat de overheid ‘bestaat’ bij de gratie van burgers die er hun waarden in onderbrengen, vanuit hun afweging dat de overheid het best passende arrangement is voor de articulatie en provisie van de waarden die – in veel gevallen – bijzonder fundamenteel zijn. Het gaat over waarden als zorg, onderwijs, veiligheid, privacy, sociale zekerheid en infrastructuur. Daarmee wordt niet bedoeld dat burgers elke ochtend opnieuw de keuze maken of ze de overheid nog als arrangement vertrouwen of dat ze voor een alternatief kiezen. We impliceren ook niet dat door voortdurend rationele keuzeprocessen aan de orde zijn. Wat we wel betogen is

dat de 'keuze' voor de overheid als arrangement niet vanzelfsprekend is en dat als er serieuze alternatieven zijn die wel degelijk onderdeel van een afweging door burgers zullen zijn. De overheid doet het 'goed', zolang deze weet te voorzien in de set van waarden die mensen als gemene deler van hun collectieve belangen zien. Die set is niet voor iedereen eenduidig, maar één van de kwaliteiten van het proces van articulatie en provisie is dat een overheid er in slaagt om in één arrangement meerdere strijdige waarden en belangen te combineren en daarbinnen te doseren en een gedragen balans aan te brengen. Zo wordt de behartiging van de belangen van slachtoffers begrensd door de rechten van ouders. De pogingen het aanbod van arbeid te stimuleren door uitkeringen te verlagen gaat gepaard met aandacht voor de positie van zwakkeren in de samenleving, die soms de elders ingezette prikkels teniet doen. 'Klachten' over de strijdige lijnen in het overheidsoptreden doen dan ook geen recht aan de kern van wat de overheid *is*: de combinatie en vermenging van strijdige waarden in één gemeenschappelijk gedragen set is geen uitwas maar vormt de kern van overheidsoptreden. De 'kunst' van het overheidsbestuur 'was' tot nu toe altijd om *balans* te vinden tussen de heterogene en strijdige waarden. De overheid streeft naar een mengsel van waarden, waar (1) een meerderheid van het publiek zich in kan verenigen, en (2) waartegen een gepassioneerde minderheden geen onoverkomelijk weerstand biedt. Dat betekent automatisch dat ook de belangen van minderheden een cruciaal deel in het overheidshandelen vormen. Ook minderheidsbelangen worden meegewogen en beschermd, wat bijdraagt aan de heterogeniteit en de diversiteit van het overheidshandelen. In die opvatting is bestuurskunst eerst en vooral 'evenwichtskunst'. Meer in het bijzonder, 'evenwichtskunst door de overheid'. Het is echter de vraag of die insteek nog steeds houdbaar en wenselijk is.

### **Afnemende tevredenheid, verplaatsing van betrokkenheid**

Al sinds de jaren negentig wordt in talrijke onderzoeken, bijvoorbeeld door het SCP, gerapporteerd over een afnemend vertrouwen van de burger in de overheid. Dit gaat gepaard met meldingen van toenemende zorg over de mate waarin de overheid de juiste dingen doet en zorgen over de effectiviteit van het overheidsoptreden. Populair gezegd; de vraag of 'de overheid de goede dingen doet en die dingen goed doet' wordt nogal negatief beantwoord. Tegelijkertijd is die invalshoek hier niet zo relevant. Wat veel interessanter is, is dat burgers een deel van hun 'verzet' verplaatsen naar buiten het systeem. Verzet vindt niet zozeer meer plaats via de politiek – een brief of email aan een Kamerlid, een ludiek spandoek ophangen, een petitie aanbieden, een actie organiseren, lid worden van een politieke partij – maar door (het naar het eigen gevoel ondervertegenwoordigde deel van) de eigen waarden en belangen onder te brengen in nieuwe collectiviteiten en daar nieuwe betrokkenheid te ontwikkelen. Burgers hebben 'ontdekt' dat zij hun waarden niet alleen meer via de overheid hoeven af te dwingen, maar dat er ook andere wegen zijn. Ze hebben alternatieve arrangementen ontdekt die als een soort 'speciaalzaak'

voorzien in op maat gesneden sets van waarden, waarbij het 'one size fits all'-aanbod van de overheid wat schril afsteekt. Het gaat in die zin niet zozeer om de vraag of burgers 'hun' overheid nog vertrouwen, maar om de keuzes die ze maken in de borging en behartiging van hun waarden en belangen. Alleen wat mensen uiteindelijk doen telt: veel 'witte' ouders zullen het belang van gemengd onderwijs beamen, maar zoeken tegelijkertijd – dikwijls samen met andere ouders – met grote energie en vasthoudendheid naar mogelijkheden om hun kinderen buiten de muren van gemengde of zwarte scholen te houden. Veel mensen die het kunnen proberen te 'ontsnappen' aan het systeem dat ze – bijvoorbeeld in opinieonderzoek – zeggen te onderschrijven. Het is onduidelijk of dat een verandering is in vergelijking met vroeger; wat wel duidelijk is is dat de mogelijkheden, in termen van vraag én aanbod, zijn toegenomen.

### **De overheid heeft concurrentie gekregen**

Het voorgaande werpt een aantal spanningen op. Er is toenemende zorg bij burgers over de vraag in hoeverre de overheid slaagt in zijn kerntaken, de articulatie en provisie van waarden van burgers. Er is spanning tussen de waarden die burgers verzorgd willen zien enerzijds en de waarden waarin de overheid voorziet anderzijds. Daarbij komt de spanning over de manier waarop de overheid erin slaagt die waarden te verzorgen, zowel in de *techniek* – 'wat doet men?' – als in het *effect* – 'wat levert het op?' Groepen burgers vinden dat hun set van waarden temidden van het pakket waarin het arrangement voorziet niet goed uit de verf komt. Ze voelen zich ondervertegenwoordigd of onvoldoende bediend. Dit vertaalt zich niet zozeer in een verbale of fysieke afkeer van de overheid en ook de inspanningen van burgers om hun waarden verzorgd te zien nemen niet af. Er is onverminderde betrokkenheid van mensen bij de provisie van hun waarden. Wat gebeurt, en waar we ons in dit essay op richten, is dat burgers hun activiteiten in andersoortige arrangementen invulling zijn gaan geven. Een deel van de burgers heeft nieuwe arrangementen ontwikkeld om hun waarden onder te brengen, of maakt daar gebruik van. Ze laten de articulatie van bepaalde waarden niet meer uitsluitend via het politiek-democratische proces verlopen, maar maken hun voorkeuren op andere manieren expliciet en gaan op zoek naar arrangementen die in staat zijn om in die set waarden te voorzien. *Burgers weten wat ze willen*, ze hebben gegronde *verwachtingen* van wat de overheid onder de omstandigheden voor hen zal doen, en *kiezen* er in toenemende mate voor om een deel van hun wensen via andersoortige arrangementen onder te brengen. Ze benutten dus naast hun mogelijkheid tot 'voice' ook hun 'exit-opties'. Dat gaat niet om perifere delen van hun waardencomplex, bijvoorbeeld 'eenvoudige uitvoeringstaken', maar steeds meer om de kern, zoals veiligheid, zorg, onderwijs, de leefomgeving en vormen van sociale zekerheid. Het gaat daarbij niet om 'vervanging', maar om arrangementen die vaak intelligent inspelen en voortbouwen op de bestaande overheidsarrangementen. Burgers zweren omwille van de veiligheid

op straat niet de politie af, maar ze huren wel een privaat bedrijf in om 's nachts in de buurt te surveilleren. Of ze spreken met bewoners onderling af om 's avonds een ronde te maken, om inbrekers af te schrikken, hangjongeren te verjagen, of een Moskee te bewaken. Ze laten het proces van articulatie en provisie door de overheid voor wat het is en bouwen daarboven eigen arrangementen die heel gericht en precies de voorkeuren van een bepaalde groep burgers invulling geven. Of de private beveiligers er op het afgesproken tijdstip zijn hangt niet af van wat elders in de stad gebeurt of van de prioriteiten die elders worden bepaald. En als de prestaties van de private beveiligers niet bevalt, dan is daarover een direct gesprek mogelijk met de opdrachtnemer en heeft de klant directe interventiemogelijkheden. Burgers worden in dat opzicht consument, of beter gezegd, 'opdrachtgever', met een directe en overzichtelijke lijn naar de opdrachtnemer. Die lijn is in ieder geval veel directer dan de lijn via de noodgedwongen complexe procedures voor discussie met de overheid over de articulatie en provisie van waarden. Zo ontstaan naast het arrangement van de overheid andersoortige arrangementen waarin eveneens waarden worden gearticuleerd en in provisie wordt voorzien. De overheid heeft concurrentie gekregen.

## **1.2 Ondernemende burgers**

### **Emancipatie van de vraag en professionalisering van het aanbod**

De kern van het voorgaande is dat burgers 'hun' waarden vertegenwoordigd willen zien en dat ze zich daarbij niet perse meer beperken tot het overheidsarrangement. Omdat ze vinden dat hun waarden maar ten dele of in beperkte mate worden behartigd door de overheid zijn ze op zoek gegaan naar alternatieven. Ze hebben binnen het arrangement hun waarden naar voren geprobeerd te brengen, maar zijn tevens op zoek gegaan naar mogelijkheden om hun voorkeuren in andere arrangementen onder te brengen. Die alternatieven zijn de afgelopen decennia steeds meer ontstaan; eerst als kleine exotische praktijken, ver weg van hier of ergens in de marge, maar sinds de eeuwwisseling steeds meer in en rond de praktijk van alledag en in voorzieningen die de kern van de publieke sector vormen. Particulieren beschikken over steeds meer geld en/of weten beter hun weg tot 'geld' te vinden, bijvoorbeeld door professionalisering van de benutting van subsidiestromen en specifieke budgetten. Regulatief is er daarbij bovendien meer ruimte dan ooit, als gevolg van het soms langzaam en soms met grote schokken dereguleren en/of meer op afstand en op hoofdlijnen reguleren van bepaalde domeinen. Daar komt bij dat, zoals Friedman dat omschrijft, de wereld 'platter' is dan ooit. De 'platte wereld' is het meest relevante resultaat van wat doorgaans als 'globalisering' wordt geduid. Waar het om gaat is dat mensen en gebieden die vroeger niet of nauwelijks met elkaar te maken hadden, nu op allerlei manieren elkaars economische en (dus) ook maatschappelijke burens zijn geworden. De digitale revolutie heeft geleid tot een op allerlei manieren totaal

‘verknoppte’ economische en maatschappelijke structuren. Dat heeft geleid tot een economisch diep verbonden wereldsysteem, met grote gevolgen voor nationale, regionale en zelfs lokale economieën en gemeenschappen. Het heeft klassieke institutionele en gesloten economische structuren open gebroken, met allerlei bijzondere en ongedachte effecten. Het maatschappelijke, economische en uiteindelijk ook politieke ‘spel’ is er door veranderd en dat komt onder andere tot uitdrukking in nieuwe spelers die zich melden. De vierde factor die we onderscheiden is dat er een steeds grotere ‘middenklasse’ is die steeds beter en scherper in staat is tot articulatie van een gerichte vraag. Deels door betere opleiding en inkomensverbetering van grote groepen burgers, en deels door professionalisering en verbreding van de doelgroep door allerlei intermediaire organen, zoals belastingadviseurs en ‘subsidie-consulenten’, die burgers de weg wijzen naar de beschikbare ‘potjes en putjes’. Wat ooit een ‘luxe-goed’ was – bijvoorbeeld een privaat verzorgingstehuis of een vermogensbeheerder – is gedemocratiseerd en voor veel grotere groepen een reële mogelijkheid geworden. Veel private diensten zijn voor grote groepen burgers toegankelijk geworden en dat feit alleen – meer massa – maakt dat kostenvoordelen toenemen en de toegankelijkheid verder toeneemt. Temidden van deze radicaal veranderde condities presenteren zich aanbieders die ‘pakketten’ waarden aanbieden en daarmee als speciaalzaak concurreren met de ‘alles-aanbieder’ die de overheid is of probeert te zijn. Er is een groeiend aanbod, voor een grote en groeiende groep daadkrachtige, intelligente en koopkrachtige consumenten van waarden.

### **Ondernemingen of ondernemers**

De alternatieve aanbieders van articulatie en provisie van waarden komen uit verschillende hoeken van het veld voort. Het gaat soms om maatschappelijk initiatief of ‘burger-initiatief’, soms om grote gevestigde ondernemingen en soms komt het alternatief van een bepaald slag mensen, ‘ondernemers’, die zich zorgen maken over de mate waarin door de overheid in waarden wordt voorzien. We maken hier bewust een onderscheid tussen ondernemingen en ondernemers. Over ondernemingen komen we in een volgend deel meer uitgebreid te spreken, waar het gaat om bedrijven die vanuit hun bedrijfsvoering de strategische keuze maken om zich meer op de publieke markt te richten. Uiteraard zitten daar ook – ‘ergens’ – ondernemers achter, maar het gaat primair om, dikwijls grote en beursgenoteerde, instituten. Met ondernemers doelen wij hier op bepaalde mensen, of burgers, die een leemte constateren in wat op een bepaald domein aan publiek aanbod is. Ze ‘zien’ de leemte en soms ondervinden ze deze zelf, bijvoorbeeld als ze er als privépersoon mee in aanraking komen. In plaats van er over te klagen of de leemte via het democratische systeem aan de orde te brengen, ‘doen ze waar ze goed in zijn’, tonen ze ondernemerschap, en gaan ze iets in de door hen geconstateerde leemte ‘doen’; ze bouwen een onderneming die datgene doet wat ze in het bestaande aanbod missen of waarin onvoldoende wordt voorzien. Over dit soort

mensen – burgers die ondernemerschap tonen – gaat het in dit essay: mensen die problemen of kansen zien in het veranderende speelveld rond de articulatie en provisie van waarden en die zodoende komen tot kleine of grotere ‘speciaalzaken’, als alternatief voor het overheidsaanbod.

### **Speciaalzaken voor waarden**

We beschrijven in het vervolg van dit essay een aantal voorbeelden van mensen die zich opwinden over de publieke zaak en die hun opwinding vertalen in datgene waar ze goed in zijn: oplossingen vinden door ondernemerschap en deze vervolgens tot goed lopende ondernemingen uitbouwen. Deze ondernemers bouwen nieuwe speciaalzaken die steeds meer marktaandeel wegsnoepen bij de grootgrutter en die ook het aanbod van de grootgrutter in perspectief plaatsen. Wat zo ontstaat is een groeiend aanbod van kleine speciaalzaken die in het ‘verzorgen van bepaalde grotere of kleinere pakketjes waarden’ een reële concurrent worden van de ‘alles-aanbieder’. Deze speciaalzaken voegen iets aan het bestaande aanbod toe en spelen kennelijk – zo laten de resultaten zien – in op iets waar de ‘alles-aanbieder’ niet in voorziet en waaraan wél behoefte bestaat. In ieder geval voldoende behoefte om goedlopende ondernemingen uit op te bouwen, met groeiende expansiemogelijkheden. De ondernemers doen dit bovendien zonder evidente brokken. Ze overtreden geen wetten, er ontstaan geen misstanden en ze steken niet negatief af tegen publieke aanbieders. Uiteraard, hier past de toevoeging ‘vooralnog’, maar die past het overheidsoptreden uiteindelijk evengoed.

### **Bestuurskunst: concurrentie productief maken**

De ondernemers doen iets in het publieke domein dat iets toevoegt aan de bestaande manieren van articulatie en provisie van publieke waarden. Dat is niet verwonderlijk, vanuit de wetenschap dat het spel radicaal veranderd is. Het is logisch dat nieuwe spelers zich aandienen. Dat deze praktijk niet krimpt maar eerder groeit vereist dat de overheid, als gevestigde speler, er mee om gaat. Dat vereist grote zorgvuldigheid en reflectie. De overheid heeft immers een dubbele rol: als ‘alles-aanbieder’ een concurrent van de speciaalzaak, maar ook de ‘regulator’ die bepaalt of initiatieven bestaansrecht hebben en voorschrijft hoe de speciaalzaak zich behoort te gedragen. Daarbij is het als arena voor politiek debat ook een krachtige megafoon voor normatieve standpunten over de ‘wenselijkheid’ van deze initiatieven: waar de reclamecode Nederlandse bedrijven verhindert om hun concurrent expliciet te noemen – ‘wasmiddel x’ en ‘pindakaas y’ – mogen politici zich vrijelijk uitlaten over de productiviteit en wenselijkheid van de concurrenten. Als slot van onze beschouwing over het soort activiteiten dat de hier beschreven ondernemers ontplooiën gaan we nader in op de gevolgen daarvan voor het overheidsarrangement. Het doel daarbij zal zijn om te verkennen welke mogelijkheden bestaan om de ontwikkeling van alternatieve

arrangementen productief te houden en bovendien het belang daarvan te schetsen. Onderdeel van een beschouwing over de productiviteit is uiteraard ook het ontwikkelen van een scherper oog voor de risico's die aan dergelijke ontwikkelingen kleven en voor de manier waarop die risico's gewogen kunnen worden en in overheidshandelen worden omgezet. We proberen zodoende dichterbij een analyse van wat onder deze veranderende omstandigheden werkelijke 'bestuurskunst' lijkt te zijn, het productief maken van de concurrentie tussen de verschillende waardenarrangementen.

### 1.3 Wat is ondernemerschap?

Ondernemerschap laat zich op uiteenlopende wijze duiden, afhankelijk van de invalshoek die gekozen wordt (zie Elfring, 2000). Zo is er de economische invalshoek, die met name de vraag centraal stelt 'wat de ondernemer doet' in termen van 'opbrengsten'. Dat valt dan bijvoorbeeld te duiden in termen van 'innovatie'. Schumpeter benadert vanuit economisch perspectief een ondernemer als iemand die 'nieuwe combinaties' maakt en daardoor discontinuïteit veroorzaakt. Een geheel andere duiding van ondernemerschap is te vinden in de psychologie, die ondernemerschap meer als 'mentaliteit' bestempelt en kijkt naar de oorzaken. En ondernemerschap is ook te bezien vanuit een sociologisch perspectief. Dan gaat het om de voorwaarden waaronder ondernemers kunnen slagen. Ondernemers blijken bijvoorbeeld succesvoller naarmate ze in een groter netwerk zijn ingebed en over veel en gevarieerde relaties beschikken. Deze benadering beziet ondernemerschap als interactiviteit en richt de aandacht op de levensloop, de sociale inbedding en netwerken en de maatschappelijke karakteristieken die ondernemerschap beïnvloeden (zie Reynolds, 2001).

Geen van de disciplines of conceptuele schema's kan afzonderlijk voorzien in een adequaat begrip van alle aspecten van ondernemerschap. Daarom zal in deze beschouwing uit al deze perspectieven en de bijbehorende begrippen worden geput (zie figuur 1).

	Psychologisch:	Economisch:	Sociologisch:
<b>Invalshoek</b>	Ondernemerschap als mentaliteit	Ondernemerschap als activiteit	Ondernemerschap als interactiviteit
<b>Kernvraag</b>	Wie is de ondernemer?	Wat doet de ondernemer?	Hoe slaagt de ondernemer?
<b>Duiding</b>	Oorzaken	Gevolgen	Voorwaarden
<b>Begrippen</b>	Persoon, eigenschappen, levensloop, kwaliteiten	Innovatie, opbrengsten, vernieuwingen	Inbedding, netwerken, relaties

Figuur 1: Perspectieven op ondernemerschap

Wat in elk perspectief op ondernemerschap terugkomt is 'het vermogen ruimte te vinden'. Ondernemerschap komt tot uitdrukking in goed gevoel voor waar de ruimte zit en vervolgens 'durven' die ruimte te benutten en die zo mogelijk zelfs ook verder weten op te rekken. Daar waar de maatschappelijke verhoudingen, de economische ontwikkeling en de opstelling van de overheid het toelaat, zal ondernemerschap zich manifesteren (zie in dat kader ook de klassieke studie van Max Weber naar de sociaal-economische transformatie van de samenleving

onder invloed van de protestantse ethiek). Dat betekent iets anders dan 'daar waar expliciet ruimte is aangegeven': een ondernemer bepaalt zelf waar hij ruimte ziet en wanneer die ruimte groot genoeg is om iets te proberen. Dat is relevant, omdat – zoals zal blijken – ondernemerschap (juist) ook op het raakvlak van publiek en privaat plaatsvindt, in domeinen waar de overheid geen 'ruimte laat' of onvoldoende 'ruimte maakt', maar waar ondernemers zelf 'ruimte zien'. De overheid heeft de ondernemer in de regel niet op de ruimte geattendeerd en uitgenodigd om 'er in te springen', maar constateert achteraf dat ondernemers bepaalde 'ruimtes' hebben ontdekt en daarin activiteiten zijn gaan ontplooiën.

### **Belemmeringen voor ondernemerschap**

De mate waarin ondernemerschap zich daadwerkelijk manifesteert hangt af van tal van (harde of minder harde) grenzen. Er zijn talloze grenzen die mensen kunnen (ver-)hinderen om ondernemende activiteiten te ontplooiën. Zo kan er op individueel niveau sprake zijn van een kennistekort, bijvoorbeeld als iemand de nodige opleiding mist om zelfstandig zakelijk actief te zijn. Gebrek aan ondernemerschap kan ook een competentiekwestie zijn, dus voortvloeien uit een gebrek aan persoonlijke capaciteiten of voortvloeien uit de gedachte dat men niet vrij is om te experimenteren. En er zijn natuurlijk een aantal persoonlijke belemmeringen die te maken hebben met iemands attitude. Een gebrek aan lef bijvoorbeeld of aan ambitie en bezieling. Men kan bovendien geen urgentie ervaren om te gaan ondernemen. Of liever willen vasthouden aan de zekerheden van de dienstbetrekking in loondienst.

Er zijn evenwel ook grenzen die niet zozeer op individueel niveau liggen, maar meer te maken hebben met de omgeving waarin iemand verkeert. Er kunnen zich in de nabijheid andere partijen bevinden die het ondernemen niet kunnen of willen toestaan, zoals een werkgever die daar geen belang bij heeft, of een familie die het maar niks vindt, of een hoge hypotheek die nog moet worden afbetaald. Ook de overheid stelt grenzen aan de ruimte om te ondernemen en bewaakt die grenzen doorgaans ook: 'dit is een terrein waarop ondernemerschap is toegestaan en dit niet'. Soms zijn die grenzen heel hard en wordt overschrijding ervan direct gesanctioneerd, soms zijn ze zacht en wordt het verschuiven, vervagen of zelfs vervallen ervan gedoogd. Soms ook worden grenzen middels deregulering bewust opgeheven of verplaatst en krijgen ondernemers meer vrij spel.

Natuurlijk is het zo dat de overheid soms meer en soms minder ruimte geeft voor ondernemerschap. Maar soms ook ligt het initiatief voor de grensbepaling niet zozeer bij de overheid zelf en lijken individuen of groepen met ondernemende intenties, zich niet zoveel van de wensen en ambities van de overheid aan te trekken. Ze

ontwikkelen dan hun eigen strategieën voor ondernemerschap, zo blijkt bijvoorbeeld uit de ontwikkeling van de informele economie.

### Ondernemers in hun sociale omgeving

In onze beschouwing proberen we los te komen van een al te zeer op het individu gerichte benadering en proberen we prestaties van enkele ondernemers die grensverleggende praktijken ontwikkelen en de resultaten van hun ondernemerschap te begrijpen vanuit een interactie tussen de persoonlijke kenmerken van de ondernemer met de institutionele en maatschappelijke context waarin die ondernemer opereert. Daarin staat wel het perspectief van de ondernemer centraal – wat ‘zag’ hij of zij in de omgeving?, wat ‘bracht’ hem of haar ertoe om de stap te zetten? – maar steeds vanuit wisselwerking met hun omgeving beredeneerd. Vanuit die wisselwerking, zo betogen we hier, ontstaan grensverleggende praktijken die vervolgens weer van invloed zijn op de omgeving. Niet om hen daarmee op een voetstuk te plaatsen, maar om de grensverleggende praktijken die ze ontwikkelen beter te begrijpen. Want als de ondernemers die we hierna centraal stellen ‘iets’ doen op het grensvlak van publiek en privaat, dan is het wel via hun ondernemerschap verandering brengen in de wereld waarin ze werken en leven.

Het ondernemerschap van de mensen die in deze studie worden belicht verandert naar ons idee de wereld waarin ‘zij’ maar ook waarin ‘wij’ leven: er worden door hun ondernemende activiteiten grenzen overschreden en geslecht. De ondernemers lopen als het ware ‘voor op de golf’. Ze doen iets dat anderen (nog) niet doen, dat (soms wel en soms niet) aanslaat en wat vaak vervolgens elders en breder verspreid navolging krijgt. Zo bezien zijn de hier beschreven ondernemers niet alleen *grensverleggend*, maar ook *grensveranderend*: ‘dankzij’ of ‘door’ hun praktijken ontstaan nieuwe grenzen en domeinen, en veranderen de bestaande interpretaties van bestaande grenzen en domeinen. De grensverleggende ondernemers die hierna worden geportretteerd vanwege de praktijken die ze ontwikkelen veranderen de wereld en ‘maken’ daarmee de toekomst, ook die van de publieke sector.

In de portretten beschrijven we, op basis van een analyse van media-optredens en andere openbare bronnen waarin ondernemers zich over hun activiteiten uitspreken, een aantal voorbeelden van ondernemers die grensverleggende praktijken ontwikkelen op het gebied van onderwijs, zorg, welzijn, wonen en veiligheid. Het gaat daarbij om praktijken waarin ondernemende burgers de bestaande bestuurlijke, juridische of maatschappelijke grenzen van het overheidsarrangement moedwillig overschrijden. Daarbij komt ook, vanuit het perspectief van

het 'persoonlijke verhaal' van de ondernemer, het meer grote verhaal van de houding van de overheid aan de orde. We hebben hierbij bewust gekozen voor de verhalende vorm en niet voor een 'kale' omschrijving van de grensverleggende praktijken op zich. De praktijken worden immers steeds ontwikkeld en tot stand gebracht in een specifieke context waarin persoonlijke karakteristieken, maar ook de tijdgeest en de veranderende verhouding tussen overheid en samenleving een rol spelen bij de initiatie, ontwikkeling, implementatie, beoordeling en waardering van grensverleggend ondernemerschap op het raakvlak van publiek en privaat.



## 2 Praktijken van grensverleggend ondernemerschap

### Clara Sies: ondernemend omgaan met armenzorg

De *voedselbanken* zijn een voorbeeld van hoe in onze tijd via privaat initiatief praktijken worden ontwikkeld en activiteiten worden ondernomen, die sinds de opkomst van de moderne verzorgingsstaat als vanzelfsprekend tot het publieke domein en het takenpakket van de overheid worden gerekend. Armenzorg behoort in Nederland sinds de uitbouw van de verzorgingsstaat na de Tweede Wereldoorlog tot het zo goed als exclusieve domein van de overheid. De 'charitas' en 'gemeentelijke armenkassen' die nog lange tijd bestonden verdwenen vanaf de jaren vijftig in hoog tempo uit het landschap van de verzorgingsstaat. Deels door 'overname' en collectivisering door de overheid en deels doordat het voor private partijen en particuliere initiatieven steeds moeilijker bleek om diensten aan te bieden en/of op peil te houden. Daar kwam bovendien bij dat de denkbeelden over de manier waarop gever en ontvanger van 'steun' zich tot elkaar dienden te verhouden langzaam veranderde: geen 'gunsten ontvangen' meer, maar 'recht hebben op'. Eén van de oorspronkelijk zeer gewenste, maar tegenwoordig sterk bekritiseerde kenmerken van de collectieve arrangementen was het onpersoonlijke karakter ervan: de invoering van de Algemene Bijstandswet had als een van de meest expliciete motieven dat de uitkeringsgerechtigden verlost zouden worden van allerlei inmenging door de overtuigingen van de instellingen die de hulp verzorgden en verlost zouden worden uit de 'greep' van al dan niet goedbedoelende familieleden en hun overtuigingen. De gevolgen van de onpersoonlijkheid en het verlies van de menselijke maat in de gecollectiviseerde armenzorg, - 'de sociale zekerheid' – was voor Clara Sies een belangrijke aanleiding om een begin te maken van een beweging terug naar de samenleving en terug naar persoon; terug naar 'zorg voor mensen die het moeilijk hebben'.

Met de opkomst van voedselbanken zijn private vormen van hulpverlening weer volop zichtbaar. Clara Sies heeft met de oprichting van de voedselbanken een belangrijke verandering in het 'veld' van ondersteuning bij armoede gebracht, die het politieke en maatschappelijke veld danig heeft 'omgewoeld'. Dat is echter niet waar het Sies oorspronkelijk om te doen was. Het ging haar niet om woelen maar om helpen. Sies had al jaren een droom om een project op te starten waarmee ze armen in de stad kon helpen. Ze had er ook een goed idee voor, dat ze in 2002 met de oprichting van de eerste 'voedselbank' in de praktijk ging brengen. Ze wist enkele grote en kleine bedrijven aan zich te binden en ze over te halen om voedsel te doneren. De voedselbank zou het voedsel distribueren aan 'klanten', de ondernemers deden 'goed' en het was voor hen nog aantrekkelijk ook, omdat ze geen kosten meer hoefden te betalen voor de verwijdering en vernietiging van hun afval. In zekere zin is de oorsprong

van de voedselbank dus te herleiden tot aanscherpingen van de wetten en regels omtrent afvalinzameling en verwerking. Sies wist, na haar bescheiden lokale begin, binnen een paar jaar een landelijk netwerk op te zetten, waarmee duizenden gezinnen worden geholpen. Klanten van de voedselbank komen via doorverwijzing van maatschappelijk werkers, scholen, huisartsen, diaconieën, psychiatrische instellingen jeugdzorg en ziekenhuizen. Hulpbehoevenden kunnen op tijdelijk basis, voor maximaal drie jaar, door de voedselbank geholpen worden. Na drie jaar zijn mensen namelijk in de schuldsanering terecht gekomen.

Het ontstaan van de voedselbanken is op te vatten als een beweging terug in de tijd, toen de allerarmsten in de samenleving nog volledig afhankelijk waren van liefdadigheid. De vraag is evenwel of een dergelijke opvatting recht doet aan de ontwikkeling die hier gaande is. Clara Sies heeft, geïnspireerd door haar geloof, een ideaal. Ze wil zorgen dat iedereen in Nederland voldoende te eten heeft. Tegen de mensen die zeggen 'het valt allemaal wel mee die armoede', zegt Sies: 'Als je met een vinger tussen de deur komt te zitten, doet het verrekke zeer. Dan kun je niet zeggen: ach, je hebt nog negen vingers die geen zeer doen, dus die ene vergeten we maar.'<sup>1</sup> Uit eigen ervaring kent ze bovendien de lastige situatie waarin hulpbehoevenden zich bevinden. Sies kent de schaamte die daar bij hoort. Zij en haar man hadden eind jaren tachtig een kledingwinkel die failliet ging. In de laatste periode voor het faillissement en in de jaren daarna bouwde het gezin snel een schuld op en bleef zich, ondanks dat ze er alles aan deden, op stapelen. Pas na meer dan tien jaar was het gezin weer uit de schulden en ontstond bij Clara Sies en haar man het idee om lotgenoten te gaan helpen.

Sies heeft niet zozeer bezwaar tegen het 'peil' van de sociale zekerheid of de 'hoogte' van de bijstandsverlening, maar hekelt de trage en bureaucratische processen waar mensen doorheen moeten voordat ze recht hebben op een uitkering. Juist in de periode op weg daarheen moeten mensen schulden aangaan om hun vaste lasten te betalen en dat blijkt vaak de opmaat voor grotere, soms blijvende problemen. Dit verklaart mede het bestaan van de voedselbank. Waar de overheid een gat laat vallen, vullen de voedselbanken dit op. De schulden van mensen die bij haar voedselpakketten halen zijn ontstaan op momenten dat het tegengat, mensen hun baan verloren, ziek werden of er problemen in het gezin waren. Dan kloppen ze aan bij een uitkeringsinstantie en duurt het enige tijd voordat een uitkering wordt toegewezen. Volgens Sies zijn de voorschotten van de sociale dienst 'ter overbrugging' belachelijk laag; je kunt er volgens haar niet eens je vaste lasten van betalen.<sup>11</sup> Volgens Sies lopen mensen soms stuk op de bureaucratie: ze worden van het kastje naar de muur gestuurd en stranden – bijna letterlijk – in

de veelheid en complexiteit van de formulieren, brieven en 'stukken' die ze moeten invullen en overleggen. Van hen komen er velen uiteindelijk bij de voedselbank terecht.

De voedselbank kent andere 'regels' voor toelating, maar dat betekent niet dat *iedereen* er zomaar 'in' mag. Ook een grensverleggende praktijk als deze heeft zo zijn grenzen. Hulpbehoevenden moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen om in aanmerking te komen voor de voedselpakketten en de ondersteunende hulpdiensten. Alleen de allerarmsten worden geholpen, de pakketten zijn geen 'extraatjes'. Daarbij verlegt de voedselbank op het moment ook zelf de grenzen van zijn 'core-business', bijvoorbeeld door mensen te helpen om van hun schulden af te komen door budgetteringscursussen en begeleiding bij hun financiële administratie.

Interessant is dat de voedselbanken, hoewel ze écht nieuw en anders zijn, in de samenleving na enig politiek verzet eigenlijk razendsnel geaccepteerd zijn. Het is alsof ze er altijd al zijn geweest. Ze zijn als het ware een 'gewone' aanvulling op de sociale zekerheid geworden, hoewel veel mensen zich tegelijkertijd lijken te schamen. Ook raken de voedselbanken volgens Sies steeds meer geïstitutioniseerd, en gaan ze op plaatsen ook verbindingen aan met publieke instellingen. Voedselbanken werken dan samen met maatschappelijk werkers, huisartsen, psychiatrische instellingen of ziekenhuizen. Opvallend is ook dat Clara Sies liever geen subsidie wil. Ze verzet zich tegen pogingen vanuit de overheid om de voedselbank te incorporeren in het bestaande systeem, omdat ze meent dat het project dan te afhankelijkheid en te groot wordt en het risico bestaat dat de subsidie ook weer wordt stop gezet. Liever is men bij de voedselbank afhankelijk van het bedrijfsleven en hun donaties.

### **Hans van Putten: een huis voor Thomas**

Een ander voorbeeld van een ondernemer die actief is geworden in het sociale domein is Hans van Putten, die zich vooral bezig houdt met ondernemerschap binnen de gehandicaptenzorg. In 2002 besloot Van Putten, op dat moment actief ondernemer in de reclamewereld, dat hij zelf iets ging 'opzetten' voor zijn gehandicapte zoon Thomas. Van Putten bedacht de zogenaamde *Thomashuizen* en bracht zijn idee in praktijk. Het werd voor alle betrokkenen een succes. Op dit moment zijn er meer dan dertig Thomashuizen in Nederland en er komen nog regelmatig nieuwe bij.

Hans van Putten kwam niet op zijn idee vanuit een diep gewortelde overtuiging of opvattingen over verbetering van de 'sector' gezondheidszorg in Nederland. De 'vader' Van Putten moest tot zijn grote frustratie zien dat zijn zoon weinig bewegingsvrijheid en liefdevolle aandacht kreeg in de reguliere zorginstelling waar hij verbleef. Van Putten vond dat het mogelijk moest zijn om opvang en zorg te ontwikkelen die de sfeer zou ademen van een gewoon gezinsleven. Afgelopen jaar overleed Thomas op 26 jarige leeftijd, maar zijn vader gaat onvermoeid

verder om gehandicapten een vorm van wonen en welzijn te bieden waar de huidige zorg volgens deze ondernemer niet meer toe in staat is. Van Putten brengt menselijke maat en oprechte 'zorg', vrijheid en betrokkenheid, weer terug in de verzorging en gezondheidszorg.

De drijfveer voor Hans van Putten was een oplossing te vinden voor Thomas. Hij ging verschillende zorginstellingen af, maar overal was het dezelfde misère en werd vooral benadrukt hoe moeilijk de 'patient' was en bleken de zorgconcepten precies datgene te belemmeren waar Thomas van opfleurde. Uiteindelijk zijn Hans van Putten en zijn vrouw op zoek gegaan naar een kleinschalige woonvoorziening, maar ook daar proefden ze dezelfde sfeer als in grote instellingen. Kleinschalig, op de grootschalige manier, dat was voor hen niet de bedoeling. Op een dag drong tot Hans van Putten door dat hij eigenlijk een soort vader en moeder voor Thomas zocht. En dat ontbrak in alle collectieve instellingen. Zo is de formule van de Thomashuizen ontstaan: een echtpaar neemt vanuit een franchiseconstructie de zorg op zich voor ongeveer acht verstandelijk gehandicapten, in een huiselijke sfeer, volgens een oprecht menselijke maat.

De afgelopen jaren zijn de zogenaamde Thomashuizen als paddenstoelen uit de grond geschoten. Hans van Putten is samen met anderen steeds op zoek naar nieuwe panden die aangepast kunnen worden voor bewoning van zes tot acht gehandicapten. Ieder bewoner heeft een eigen kamer die naar eigen voorkeur mag worden ingericht en er is een gemeenschappelijke ruimte waar bewoners kunnen eten en leven. Het grootste deel van de financiering komt uit de persoonsgebonden budgetten van de bewoners. Het huis wordt 'gerund' door twee volwassenen, vaak een echtpaar of een stel, dat er desgewenst ook zelf kan wonen en zich als franchisenemer kan inkopen. Niet iedereen zal zomaar een franchisecontract in de formule van de Thomashuizen aangaan. De mensen die als stel een Thomashuis runnen zijn volgens Van Putten zelf in ieder geval 'dwarskonten'. Het zijn vaak mensen die zich niet meer thuis voelen in het keurslijf van de huidige zorgwereld, bijvoorbeeld omdat ze op hun kop kregen omdat ze op zondagmiddag iemand mee naar huis namen die nooit bezoek kreeg.

Hans van Putten is een dwingende man en wil dat dingen die hij in zijn hoofd heeft meteen gebeuren<sup>III</sup>. Met deze houding had hij in de reclamewereld veel succes, maar in de zorgsector wordt dat toch vaak anders ervaren. Naar eigen zeggen loopt Van Putten vaak op tegen muren van onbegrip. Hij noemt de zorg 'harder dan het bedrijfsleven'. Van Putten wil de zorg bedrijfsmatiger aanpakken, maar vindt dat deze tegelijkertijd kleinschaliger, warmer en kleiner moet. Hij heeft een behoorlijke frustratie als het gaat om de overheidsbureaucratie. 'Als in de zorg door iemand iets toegezegd wordt, dan kan op een later moment een bovengeschatte het weer terugfluiten'. Die bureaucratie was voor Van Putten een belangrijke reden om zelf iets te gaan opzetten. Te veel bureaucratie, managementlagen en controle zijn volgens Van Putten de oorzaak van het verlies aan aandacht

voor waar het werkelijk om gaat, de patiënt. De traditionele zorginstellingen zijn enorme fabrieken geworden met eigen keukens, accountantsdiensten en afdelingen personeelszaken. Dat geeft naar zijn idee een vals gevoel van controle.

Hans van Putten zegt over zijn drijfveren: 'Ik werk vanuit een ambitie en een heilig geloof dat het anders moet, en ondernemen is mijn kracht. Bovendien vind ik het veel te leuk om te doen. Ik zie overal het enthousiasme dat de Thomashuizen losmaken.'<sup>iv</sup> Hans van Putten is vooral ondernemer en geen 'liefdadigheidswerker', zegt hij. 'Ik heb iets tegen charity, liefdadigheid waarbij je nooit kritisch mag zijn omdat het immers uit een goed hart komt.'<sup>v</sup> Natuurlijk speelt er idealisme mee bij Hans van Putten, maar het is naar eigen zeggen altijd gecombineerd met een goed zakelijk instinct. 'Het moet beter en goedkoper. Anders is het idee niet levensvatbaar.' En met een glimlach zegt Van Putten dat je met zorg ook een 'prima boterham kunt verdienen'.<sup>vi</sup> De Thomashuizen zijn geen liefdadigheidswerk. De allianties zijn puur zakelijk en er worden winsten gerealiseerd. Hans van Putten verdient geld aan zijn 'vinding'. Dat alleen al leidt bij allerlei personen en groepen tot scheve gezichten.

Het verhaal van Hans van Putten en zijn huis voor Thomas laat zien hoe iemand vanuit zijn eigen ervaring met overheidsdienstverlening wordt geprikkeld om een alternatief te ontwikkelen. Hans van Putten bouwde frustratie op met de situatie van de reguliere zorginstellingen waarin zijn gehandicapte zoon verbleef en die frustratie, in combinatie met zijn ondernemersgeest, leidde tot een nieuwe formule. Kleinschalige franchise ondernemingen die de taak van reguliere zorginstellingen én het huiselijke gezinsleven vervangen. Een concept waarin zorgverlener én zorgontvanger zich allebei weer op hun gemak voelen. Een initiatief dat bovendien winstgevend is en aansluit bij een bestaande behoefte onder hulpverleners (voorheen werkzaam bij de reguliere instellingen) om in eigen beheer zorg te verlenen. Deze casus is een voorbeeld van hoe mensen de menselijke maat missen in de grootschalige overheidsdienstverlening en via privaat ondernemerschap een situatie realiseren waarin op maat gemaakte zorg mogelijk is, met veel ruimte voor individuele behoeften. Volgens Van Putten leidt de controlezucht bij de grote overheidsinstellingen af van waar het werkelijk om gaat, namelijk 'de patiënt'. Er heerst bovendien angst om dingen uit handen te geven aan decentrale niveaus. De bestaande zorg is bang voor vernieuwing, ook als die goed is voor de patiënt.

De grootschalige expansie van de Thomashuizen betekent een duidelijke grensverlegging van de publieke gehandicaptenzorg. De drijfveer om 'zorg weer leuk' te maken, leidt er bij Hans van Putten toe dat hij nu ook voor andere zorgsectoren dan de verstandelijke gehandicapten franchiseformules ontwikkelt, bijvoorbeeld voor dementerende ouderen.



### **Marvin Irion: Streetwise ondernemer in veiligheid**

Niet alleen in de zorg zijn ondernemers actief, maar ook in een andere 'klassieke staatstaak', de veiligheid, wordt grensverleggend gewerkt. En met aansprekende resultaten. Zo kreeg een van oorsprong Surinaamse ondernemer en voormalig bokskampioen iets voor elkaar dat de politie maar niet lukte. Na jarenlang falend toezicht en handhaving van de openbare orde op de stations van de 'Schiphollijn', wist Marvin Irion, toen de veiligheid op de stations een dieptepunt had bereikt, een keerpunt aan te brengen met zijn particulier beveiligingsbedrijf 'To Serve and Protect'. Het bedrijf van Irion bestaat overwegend uit allochtone medewerkers, die allemaal de taal van de straat spreken en 'getraind' zijn in het afdwingen van respect. Omdat zijn successen op NS station Amsterdam Lelylaan landelijke bekendheid verkregen, worden Irion en zijn medewerkers nu ook voor vele andere 'lastige projecten' gevraagd. Niet alleen de gemeente Amsterdam, maar ook de Kamercommissie die zich bezig houdt met het probleemwijkenprogramma, heeft Marvin Irion ontdekt. Wat lukt Irion wel wat de reguliere politie niet voor elkaar kreeg? En waarom?

Als Marvin Irion begint aan het project op Station Lelylaan is de deelgemeente Amsterdam-West de wanhoop nabij. Jaarlijks worden honderden toeristen, zakenlui en dagjesmensen op de 'Schiphollijn' op stelselmatige en soms gewelddadige wijze van hun bezittingen beroofd. Op station Lelylaan is bovendien geen sprake meer van een incidenteel overvalletje, maar heerst zo goed als 'wetteloosheid'. De reguliere diensten hebben op het station, ondanks langdurig en steeds intensiever optreden, de situatie niet meer onder controle. Dagelijks vinden berovingen plaats, soms zelfs meerdere keren per dag. Op het perron zelf wordt het ook steeds gevaarlijker, zodanig dat de conducteurs uit angst voor represailles bij de machinist gaan zitten. En op een gegeven moment besluiten sommige machinisten die de ongedurige rovers op het perron zien staan zelfs, tot verbijstering van de reguliere passagiers, gewoon voorbij te rijden. Dan wordt Marvan Irion ingeschakeld.

Marvin Irion slaagt erin een effectieve aanpak te ontwikkelen voor de overlast. Het was een andere private partij, *Securicor*, niet gelukt om de orde te herstellen, evenals de Spoorwegpolitie en de regiopolitie. De spoorwegpolitie heeft nauwelijks contact met de hangjongeren. Ze laten af en toe hun gezicht zien en hanteren dan een zero-tolerance benadering. Dat werkt op Station Lelylaan eerder averechts, zo blijkt. Marvin Irion pakt het anders aan en stapt op ze af, bouwt een verstandhouding met ze op, maar maakt daarbij wel duidelijk dat er met hem en zijn collega's niet te sollen valt. Volgens Irion is respect het geheim van zijn formule. In de ogen van Marvin Irion zijn particuliere beveiligers niet effectief in het afdwingen van respect. Ze eigenen zich vooral *autoriteit* toe op een manier die contraproductief werkt.

Irion weet het nodige van respect en uitstraling. Hij was als kickbokser actief op landelijk niveau. Vanuit die hoedanigheid werd hij af en toe door vrienden gevraagd om op grote publieksevenementen te helpen de orde te bewaren. Zo rolde hij langzaam in de wereld van de beveiliging. Omdat hij vanuit het kickboksen zelfvertrouwen en charisma had opgebouwd, wist hij in conflictsituaties op evenementen effectief te opereren als beveiligger. Zijn bewustwording van de streetwise aanpak van beveiliging, schuilt in zijn verleden. Door zijn eigen ervaringen als jongere weet Marvin Irion wat hij niet leuk vond aan hoe hij behandeld werd.

Om 'de taal te spreken van de straat' werkt Marvin Irion vooral met medewerkers die zelf op de straat zijn opgegroeid. Een innovatieve aanpak. Irion: 'Je moet een pannenkoek uit Enschede met een Twentse tongval niet inschakelen om in het Ajax-stadion de F-side tot de orde te roepen.'<sup>vii</sup> Volgens Marvin Irion is de beveiligingssector helemaal niet geïnnoveerd door de jaren heen. Wel op technisch gebied, diverse communicatiemiddelen maken het werken misschien wat efficiënter, maar er wordt niet gekeken naar wat er in de maatschappij gaande is en hoe daar mee om te gaan, volgens Irion. Niet alleen de sector zelf is daar debet aan, maar ook politici die er alleen aandacht voor hebben als er verkiezingen komen of als er net rellen zijn geweest, is de ervaring van Irion.

Ondanks dat er volgens Marvin Irion 'veel gescholden wordt op Marokkanen' neemt hij ze aan en hij is erg tevreden over wat ze op straat bereiken. Irion werft zijn medewerkers vooral op sportscholen, op kickbox evenementen, of gewoon op straat. Belangrijk voor Irion is dat zijn jongens sterk in hun schoenen staan en communicatief heel goed zijn. Dat het vechtsporters zijn, is vooral een voordeel vanwege de uitstraling. En hoewel ze geweldstoepassingen altijd uit de weg gaan is het wel handig in situaties waarin beveiligers zichzelf tegen agressie moeten verdedigen. Onder de employees zitten ook jongens met 'een verleden' en die soms iets op hun kerfstok hebben. Maar dat maakt hen vaak wel 'streetwise' en dus effectiever in hun omgang met (criminele) hangjongeren. Wel wordt iedere medewerker door de politie gescreend en zijn de regels voor het personeel streng. De discipline in het team van Irion is groot.

Marvin Irion's project toont hoe privaat initiatief een falende overheid voorbij kan streven in effectiviteit en daarmee de orde in een gebied kan herstellen. De specifieke culturele kennis en ervaring van de beveiligers met de gewelddadige en criminele hangjongeren, lijkt hen geschikter te maken dan de reguliere politie-inzet. Private beveiligingsbedrijven namen al vaker taken van de politie over vanuit efficiency overwegingen, dat is op zich niet nieuw. Maar dit is een voorbeeld hoe een klassieke overheidstaak door een ondernemer ook effectiever kan worden ingevuld. Het innovatieve gebruik van 'sportschooljongens' en de 'streetwise' aanpak van Marvin Irion blijkt succesvol te zijn. Tegelijk is er argwaan en zijn er vooroordelen te overwinnen. Of het nu de ongebruikelijke aanpak is, de etnische, of andersoortige culturele kloof met het lokaal bestuur en de politie, het inschakelen van

Irion's beveiligingsbedrijf lijkt tijd nodig te hebben. Bij de wanhopige situatie op Station Lelylaan leek men Irion het voordeel van de twijfel te hebben gegund. Wellicht dat een dergelijke 'sense of urgency' meer ruimte voor grensoverschrijdende praktijken als deze mogelijk maakt.

### **Hans Becker: geluksleverancier in de ouderenzorg**

Hans Becker is net als Hans van Putten actief in de zorgwereld, maar richt zich op ouderenzorg. Ook Becker is actief in het ontwikkelen van nieuwe zorgconcepten. In zijn Stichting Humanitas gaat het niet in de eerste plaats om 'cure and care', maar om het menselijk *geluk* van de cliënten. Voor Becker staat de kwaliteit van leven van de ouderen in zijn instellingen centraal en hebben zij bovendien zelf een belangrijke stem in het bepalen wat die kwaliteit in hun geval precies inhoudt. Becker stapt daarmee af van de protocollen en de voorgeschreven kwaliteit en introduceert maatwerk en persoonlijke voorkeur in zijn verzorgingstehuizen. De 'core business' van Humanitas is net als in alle tehuizen 'wonen, welzijn en zorg', maar de nadruk ligt eerst op wonen en welzijn, en dan pas op zorg. Veel cliënten hebben chronische klachten en er valt volgens Becker niet veel meer te genezen. Dat plaatst een begrip als zorg voor hem in een ander perspectief. Natuurlijk wordt er wel zorg verleend. Mensen die het niet zelf meer kunnen, worden gewassen en mensen die veel pijn hebben, krijgen hun morfine-injecties. Maar de zorg is nooit nadrukkelijk aanwezig: de zorg domineert in de Humanitas-tehuizen niet het *leven*. Daarmee breekt Becker voor zijn gevoel sterk met de bestaande ouderenzorg. Hij is van mening dat de 'overheidszorg' voor ouderen – enkele uitzonderlijke goede voorbeelden daargelaten – de mensen wegstoep in instituten die bestaan uit hokjes met bedjes. Dat gebeurt niet omdat het personeel dat graag wil of omdat verzorgers onpersoonlijk hun werk willen doen, maar omdat de organisatieprincipes en de hiërarchie in waarde (eerst zorg, dan wonen en leven) maakt dat het niet anders kan. Becker vindt dat onzinnig en kon het naar eigen zeggen niet meer aanzien en ontwikkelde daarom een stichting die een totaal andere invulling van ouderenzorg presenteerde. Zelf noemt Becker zich eerst en vooral 'geluksleverancier'.

In Rotterdam begon Hans Becker met het ontwikkelen van complexen met levensbestendige woningen. De complexen zijn opgebouwd rondom een dorpsplein met een terras, een supermarkt, een kapsalon, een restaurant. De restaurants zijn buitengewoon belangrijk in het concept. De bewoners kunnen er mensen zien, kunnen er familie ontvangen en ze kunnen er zelf iets gebruiken. Bewoners voelen zich er weer iemand, ze hoeven zich niet voor hun leefomgeving te schamen. Op het plein zijn de bewoners actief, lopen de honden los en worden sociale activiteiten georganiseerd, zoals operavorstellingen, postzegelbeurzen en bridgeavonden. Het leven gaat er voorbij zoals het ook 'buiten' zou gaan. De levensbestendige woningen kunnen al door 55 plussers worden betrokken en zijn in principe bereikbaar voor iedere inkomensgroep. De woningen zijn ruim van opzet en bieden comfort en flexibiliteit, want alles is aanpasbaar. De huizen zijn in ieder geval zo gebouwd dat er een rolstoel door

de deur kan. Door dergelijke voorzieningen hoeft een 55 jarige bewoner eigenlijk niet meer te verhuizen. Ook zijn er op de complexen vaak kleine kinderboerderijtjes aanwezig en een speeltuin. Daar steekt een duidelijk idee achter. Het bezoek van de kleinkinderen houdt het leven van de ouderen leuk. 'Maar die kinderen moeten het dan wel leuk vinden om langs te komen!', aldus Hans Becker.<sup>viii</sup>

Becker gelooft sterk in het principe dat mensen altijd 'eigen regie' over hun leven moeten hebben. Regie en waardigheid liggen volgens hem dicht bij elkaar en ze zijn de basis voor zijn concept gaan vormen. Daarom zijn in Humanitas zorg en wonen gescheiden; je bent baas in je eigen huis en bepaalt zelf bij wie en hoeveel zorg je inkoop. Een andere kernwaarde is voor Becker en zijn zorgonderneming de 'eigen werkzaamheid' van ouderen. Teveel zorg is erger dan te weinig. Becker vindt het desastreus dat bij cliënten vaak alles uit handen wordt genomen en ze volledig passief gemaakt worden. Ook dat doet iets met de waardigheid van mensen. Ze zijn niet 'volledig afhankelijk' van de zorg, maar ze worden door de zorg afhankelijk gemaakt. Becker doet liever zo veel als mogelijk een beroep op de capaciteiten die mensen nog hebben. Juist door bepaalde functies niet meer te gebruiken lukt het al snel niet meer. Becker gelooft daarnaast in wat hij noemt een 'extended-family aanpak'. Het menselijk geluk wordt volgens hem deels bepaald door een sociale component, mensen willen ergens bij horen. Humanitas probeert er met de cliënten, de familie, de vrijwilligers, en medewerkers één grote familie van te maken waarin iedereen op gelijkwaardig niveau met elkaar omgaat.

Becker hanteert in zijn zorgtehuizen de zogenaamde 'ja-cultuur'. Mensen moet in de eerste plaats 'ja' krijgen als ze een verzoek doen. Wat ze willen moet in principe kunnen. Als ze vijf katten mee willen nemen dan moet daar geen 'nee' tegen gezegd worden, maar moet de organisatie op zoek naar een manier om het netjes voor elkaar te brengen. Bij Humanitas krijgt niemand nee te horen op een voorstel of een wens. Het bijzondere is dat deze aanpak niet alleen bij de cliënten zelf tot meer tevredenheid leidt, maar ook bij de medewerkers, want een 'nee-cultuur' levert ook bij hen frustraties op. Ook personeelsleden gaan in een 'nee-cultuur' hun ideeën voor zich houden en irriteren zich aan het gebrek aan ruimte om het leven van mensen oprecht te kunnen verbeteren. En dat was óók een reden om in het vak te gaan. Met de eisen van de bewoners valt het bovendien alles mee: in tegenstelling tot wat economische theorie beweert, blijken de bewoners van Humanitas heel redelijk in wat ze vragen. Ze vragen vooral om dingen die hen écht aan het hart gaan. Ze betalen terug in dankbaarheid en tevredenheid. Het personeel draagt aan het concept bij door met creatieve en innovatieve ideeën te komen en daar plukt de organisatie vruchten van, aldus Hans Becker.

Becker's denken kenmerkt zich niet alleen door het zoeken naar onorthodoxe oplossingen, maar ook door zijn economische kijk op zorgvoorzieningen. Het hele systeem van hospitaliseren en medicaliseren van chronische

kwalen is volgens Becker 'peperduur'. Veel zorgvragen hebben voor een belangrijk deel te maken met een roep om aandacht. Mensen hebben dikwijls niet zozeer extra zorg, maar meer oprechte aandacht en contact nodig. In klassieke concepten verloopt dat allemaal via de formele lijn van 'zorgvragen', waar steeds een professional tussen zit en dat maakt dit tot 'dure kreten om aandacht'. Volgens Becker gaat het hier om ongeveer een derde van de totale zorgkosten. Zorg kan stukken goedkoper als medecliënten, familie en vrijwilligers worden ingeschakeld: niet als 'handjes', maar als 'helpers'. In de ervaringen van Becker is familie vaak heel bereid om wat te doen als de omstandigheden ook zo zijn, dat ze wat kunnen doen en dat het voor hen ook leuk is om te doen. Ook hier geldt dat ruimte maakt dat er ook bij de omgeving van een bewoner iets los komt dat goed is voor de bewoner zelf, maar ook voor de instelling. Het concept is niet alleen goed voor de bewoner, maar uiteindelijk vaart ook de organisatie er wel bij.

Hans Becker heeft met zijn levensbestendige woonaanpak een privaat alternatief ontwikkeld voor de reguliere ouderenzorg. Het is een innovatieve aanpak, doordat een vorm is gevonden waarbij met beperkte middelen, vernieuwing tot stand wordt gebracht, die door velen als een kwaliteitsverbetering wordt beleefd. Niet alleen kwaliteitsverbetering is het doel, de 'economische kijk op zorgvoorzieningen' moet tegelijkertijd ook leiden tot een efficiënter organisatie van de ouderenzorg. De kracht die Becker aan 'chaos' toeschrijft in zijn eigen werk en levensstijl is typerend voor de invulling die hij aan ouderenzorg heeft gegeven. Niet organiseren via bureaucratisch gestuurde fabrieken, waarin ouderen zoveel mogelijk in dezelfde gestandaardiseerde en met protocollen doordrenkte omgeving verkeren, maar toewerken naar op maat gemaakte woningen. Met veel ruimte voor eigen voorkeuren ten aanzien van inrichting en leefwijze, hoe rommelig dat misschien ook op de ander mag overkomen. Als het aan Hans Becker ligt, veranderen aanpakken als die van Humanitas in de toekomst niet alleen de levens van hun bewoners in positieve zin, maar veranderen ze ook de toekomst van de zorg.

### **Jacob Gelt Dekker: wijkaanpak van een klassiek filantroop**

Jacob Gelt Dekker is iemand die na een zeer succesvol ondernemerschap meer lijkt te genieten van filantropie dan van nog meer winst maken. Nadat hij een vermogen van enkele honderden miljoenen euro's had opgebouwd met fitnesscentra en bedrijven als 'Rent a Car' en 'One Hour Super Photo', verhuisde Gelt Dekker naar Curaçao. Daar zette hij zijn ondernemerschap voort, maar dan op een heel ander terrein. Gelt Dekker werd actief in de ontwikkeling van het eiland en ging zich, met een beroep op zijn privé kapitaal, bemoeien met heel concrete verbeteringen in buurten. Een soort 'wijkaanpak avant la lettre'. Zo begon Gelt Dekker in 1998 om Kura Hulanda, een verpauperde wijk in het historische stadsdeel van Willemstad, te restaureren. Het viel hem op dat de binnenstad één grote puinhoop was. Huizen zonder daken, geen elektriciteit, geen water of wegen. Honderden mensen woonden er in hutjes vol met ratten. Maar Jacob Gelt Dekker zag door de puinhopen heen óók wat het ooit

geweest was en wat het met wat extra inzet weer zou kunnen worden.

Omdat de overheid niets doet, begint Gelt Dekker met eigen middelen de wijk op te knappen. Als hij begint met de renovatie is hij eigenhandig dagenlang aan het puinruimen in de krottenwoningen, net zo lang totdat enkele drugsverslaafden hem tegen een vergoeding komen helpen. Ze vinden het maar vreemd dat een 'macamba', het scheldwoord voor blanke Nederlander, zelf puin staat te ruimen, maar dat verhaal verspreidt zich wel als een lopend vuurtje door de wijk. Binnen korte tijd zijn tientallen drugsverslaafden aan het werk voor Gelt Dekker. Ook momenteel werken er nog vele ex-verslaafden in zijn projecten op de Antillen.

Net als in zijn eerdere ondernemingen heeft Gelt Dekker een hoog tempo. Het werk vordert snel én breidt zich razendsnel uit. Binnen een paar jaar is niet alleen de wijk opgeknapt, maar is er ook een museum over de slavenhandel, een vijfsterren hotel, een congrescentrum en een medisch wetenschappelijk instituut ontwikkeld. Daarnaast is een kliniek opgezet die voor 'medisch toerisme' zorgt. Gelt Dekker probeert bewust allerlei functies in de wijk te vermengen, om te zorgen dat er werkgelegenheid blijft voor de mensen die er moeten wonen. Hij combineert daarmee de kansen op de markt – toerisme, medisch toerisme, cultuur – met 'liefdadigheid'. In de jaren daarna stopt Gelt Dekker nog eens meer dan 50 miljoen euro in maatschappelijke projecten. Vervolgens doet hij soortgelijke dingen in Indonesië, India, Jemen, Egypte, en Tanzania.

Jacob Gelt Dekker was al zijn leven lang bezig met geld verdienen om dat vervolgens voor een deel in maatschappelijke projecten te storten. Hij richtte in zijn jonge jaren een fonds op voor kinderen in Bali en stortte daar vierhonderd dollar in. Na die tijd ging hij naar Amsterdam om daar tandheelkunde te studeren. Hoewel hij vaak door ernstige ziektes met de dood werd bedreigd, leerde hij naar eigen zeggen daardoor vooral relativeren. Hij behoort niet tot het type topmanager dat zich druk maakt over de hoogte van de bonus of de gouden handdruk, liever steekt hij zijn energie in zijn privé-ontwikkelingshulp. Een diabetescentrum, een elektriciteitscentrale op aardwarmte op Curaçao, of het project waarbij gehandicapte kinderen met dolfijnen kunnen zwemmen. Gelt Dekker heeft een zeer uiteenlopend palet aan projecten waarmee hij zich maatschappelijk wil inzetten.

Aan Jacob Gelt Dekker valt op dat hij ondanks zijn vergaarde fortuin eigenlijk heel weinig heeft met het leven van de 'rich and the famous'. Sterker nog, hij hekelt hun drang tot overdreven consumeren. 'Hun huis, de borsten van hun vrouw, de boot: het moet almaar groter'. 'Zulke mensen zijn junkies. Ze lijden onder hun welvaart. De vulgairste lust tot superconsumentisme is namelijk niet te bevredigen.'<sup>ix</sup> Gelt Dekker ziet het niet als grote verdienste dat hij zich als rijke ondernemer voor de maatschappij inzet, maar eerder als een plicht. Hij vindt zichzelf daarom geen idealist. 'Topmanagers die rücksichtslos hun eigen belangen nastreven zijn parasieten, hyena's, die zichzelf ten koste van de maatschappij verrijken. Je hebt geld verdiend door de inspiratie van veel mensen en dus ben je

verplicht iets terug te doen.<sup>x</sup>

Net als andere ondernemers die zich in het publieke domein begeven krijgt ook Gelt Dekker met een minder 'aantrekkelijke kant' van de overheid te maken. Dat Gelt Dekker een probleemwijk opknapt en honderden mensen aan een baan helpt, leidt tot argwaan en afgunst bij de politici en bestuurders. Gelt Dekker loopt af en toe tegen de 'harde kant van het hek'. Lokale bestuurders en politici voelen zich miskend. Gelt Dekker gaat over hun grenzen en roept weerstand op. Zo worden bijvoorbeeld zijn motieven in twijfel getrokken en wordt hem soms zelfs met allerlei bureaucratische belemmeringen het werken onmogelijk gemaakt. Toch leidt dat er vooralsnog niet toe dat hij er mee stopt. Hij heeft moeilijkere problemen overwonnen, zegt hij. Sterker nog, een moeilijke jeugd, huidkanker, ontmoedigingen van collega's, een moordaanslag en tegenslag lijken hem juist te motiveren. In een televisie-interview antwoordt hij op de vraag waar de tegenwind van de gevestigde orde vandaan komt. Gelt Dekker: 'Men zit vast aan grenzen. Ik probeer die grenzen te verleggen. En dat is het conflict. Dan krijg je tegenwind.'<sup>xi</sup> Volgens Gelt Dekker gaat het daarmee precies de goede kant op. Het hoort er volgens hem bij: 'Dit is juist de stroomversnelling van de schepping. Je kunt alleen in een stroomversnelling dingen maken.'<sup>xii</sup>

### **Aysel Erdubak: een investeerder op overnamepad**

Praktijken die kleinschalig zijn begonnen zoals de Thomashuizen, kunnen zich relatief geruisloos ontwikkelen. Anders is het als in een aanbesteding een groot bestaand ziekenhuis in Amsterdam wordt opgekocht door een dan nog onbekende partij. Een woningcorporatie en een vastgoedonderneming waren in een strijd om de overname van het ziekenhuis terecht gekomen, maar uiteindelijk trok de dan nog onbekende investeringsmaatschappij 'Meromi Holding' vlak voor de eindstreep aan het langste eind trok. De vrouwelijke allochtone ondernemer en mede-eigenaar van 'Meromi', Aysel Erdubak, werd daarmee directeur van het ziekenhuis. Amsterdam, het 'zorgwereldje', en de landelijke media en politiek, waren verbaasd. Direct ontstond commotie. Kon dit wel? Wat moest er van het ziekenhuis worden? Bovendien kwam rondom de overname nog een ander bericht over de directrice boven drijven. Erdubak zou een strafblad hebben wegens fraude en belastingontduiking. Wildwest in de zorg, of een 'gewone' overname met abnormale druk en aandacht? Het is het verhaal van een grensverleggende praktijk van ondernemer Aysel Erdubak.

Op het moment dat Erdubak het Slotervaart-ziekenhuis overneemt is zij de eerste commerciële investeerder die een Nederlands ziekenhuis in handen krijgt. Het 'Slotervaart' bestaat dan al meer dan dertig jaar, maar is in steeds grotere problemen geraakt. Het ziekenhuis heeft het eigenlijk al vanaf het begin af aan financieel moeilijk gehad. Voor problemen rond de speciale aandacht voor bejaarden en chronisch zieken legde het gemeentebestuur extra geld op tafel, maar andere zaken waren niet voorzien en konden niet meer binnen de bedrijfsvoering

worden opgevangen, zoals de wijzigingen in het financieringsstelsel voor ziekenhuizen. In de jaren negentig werd duidelijk dat het ziekenhuis de gemeente veel meer geld kostte dan andere ziekenhuizen. In lijn met de tijdgeest werd aangedrongen op verzelfstandiging, en het ziekenhuis werd in 1997 ondergebracht in een stichting. De jaren daarna bungelde het ziekenhuis op de rand van een faillissement en bleek het stichtingsbestuur onmachtig om het tij te keren. Het ziekenhuis dreigde failliet te gaan en er werd naarstig gezocht naar een oplossing. Het plan was om het ziekenhuis te verkopen in een veiling, met de eerder genoemde woningcorporatie en vastgoedonderneming als voornaamste kandidaten. Door een razendsnelle en goed doordachte actie 'won' Meromi echter de bieding en werd het ziekenhuis volgens de regels aan Erdubak en haar onderneming verkocht. Daarmee werd het Slotervaart het eerste ziekenhuis in Nederland dat volledig functioneert als private onderneming.

Voor Erdubak en Meromi Holding is het van belang dat het Slotervaartziekenhuis na de overname weer een gezonde financiële situatie krijgt, terwijl het nog steeds een goed basisziekenhuis blijft voor Amsterdam West en ook nog alle specialismen weet te behouden. Juist in een zorgsector waar marktwerking een steeds belangrijke rol gaat spelen, denkt Aysel Erdubak met het Slotervaartziekenhuis hoog te kunnen scoren. Uitgangspunt voor Meromi is het behoud van alle huidige functies van het ziekenhuis inclusief de speerpunten, de opleidingen en het wetenschappelijk onderzoek. 'We zijn geen slopers, maar bouwers', zo zegt Erdubak. De medische staf erkent dat bezuinigingen noodzakelijk zijn om de medische dienstverlening financieel mogelijk te maken. Er worden concrete plannen ontwikkeld die duidelijk zullen maken op welke manier dit gerealiseerd wordt. Een eerste stap is overigens het maken van 'schoon schip' in de top van het ziekenhuis. De leden van de oude raad van bestuur en de raad van toezicht worden vervangen. Eerste cijfers wijzen op een verbetering in de positie van het Slotervaart. Het Slotervaart wijst ziekenhuis de weg naar zwarte cijfers, viel inmiddels te lezen in het Financieel Dagblad.

In de gezondheidszorg en onder politici leeft er soms vrees voor marktwerking en harde concurrentie. Erdubak ziet vooral kansen. Volgens haar zal het nieuwe Slotervaart méér patiënten helpen dan voorheen en op een betere manier. 'Er zal een tandje harder worden gewerkt.' Dat kan door specialisten straks als aandeelhouders mede-eigenaar te maken, terwijl ze nu nog in loondienst zijn. Een hard punt voor Meromi is het handhaven van de medische zorg met een omzet van 90 miljoen euro. Omdat er in Amsterdam-West volgens de zorgverzekeraars te veel ziekenhuisbedden zijn, willen ze terug naar 65 miljoen euro, maar voor Aysel Erdubak is dat niet acceptabel. 'Hoe meer patiënten wij helpen, hoe lager de kostprijs is', aldus Erdubak. Zo wordt volume geen collectieve kostenpost, maar draagt het juist bij aan kostenreductie, een slag die in de reguliere zorg vooralsnog nauwelijks gemaakt is.

Een opvallender plan van Erdubak is het idee om de aloude klassenverpleging nieuw leven in te blazen; wie meer wil betalen, kan een luxer behandeling krijgen. De luxe behandeling bestaat uit een éénpersoonskamer, vast personeel, een beter diner, internet op de kamer, en zo meer. Zo ziet Erdubak legio toekomstmogelijkheden voor het eerste ziekenhuis in Nederland dat compleet in private handen is. Zorg, efficiency en klantgerichte service kunnen volgens haar prima samen gaan. Hoewel Aysel Erdubak het voordeel van de twijfel gekregen lijkt te hebben als het gaat om haar verleden - zij heeft haar straf uitgediend en staat niet meer onder verdenking van verdere strafbare feiten - zijn de vragen over de toekomst van het ziekenhuis in private handen nog steeds bijzonder actueel. Zo vragen personeelsleden, cliënten en lokale bestuurders zich af of het ziekenhuis in staat zal zijn om de zorg voor iedereen op een voldoende niveau te kunnen blijven aanbieden. Gaat de efficiency niet ten koste van de kwaliteit? Blijft het personeel tevreden? Gaat de extra zorg voor de één niet ten koste van de ander? Zijn de publieke belangen voldoende gewaarborgd bij deze grensoverschrijding vanuit de private sector? Is dividend uitkering een geschikt middel om financiers maar ook artsen te binden? Het is in veel beschouwingen ook de vraag of de jarenlang slechte financiële situatie weer gezond kan worden. De klassenverpleging, een politiek controversieel instrument om differentiatie toe te passen in inkomensgroepen en voorkeuren, moet een middel vormen om het ziekenhuis betaalbaar te krijgen en winst te laten maken. Vanuit dit soort overwegingen worden de ontwikkelingen in het 'Slotervaart' door zowel voor- als tegenstanders op de voet gevolgd.

In augustus 2008 haalde het Slotervaart ziekenhuis alle kranten vanwege de presentatie van hun jaarcijfers. Het was Erdubak meer dan gelukt om uit de rode cijfers te komen, er was in 2007 een winst behaald van 6,5 miljoen euro. Dit komt met name doordat ondersteunende diensten zijn weggesneden, volgens Erdubak. Toch duurt de lof voor de goede cijfers maar kort, als in diezelfde maand het Algemeen Dagblad in hun ziekenhuis onderzoek 'Slotervaart' op de twee na laatste (de 95e) plaats van in hun ranglijst van Nederlandse ziekenhuizen zet. Aysel Erdubak wordt opnieuw in de pers uitgedaagd om antwoord te geven op de vraag of er een omgekeerd evenredig verband bestaat tussen 'winst' en 'kwaliteit'. Volgens Erdubak geven de cijfers uit het onderzoek niet de waarheid weer en zijn de meetinstrumenten van het Algemeen dagblad misleidend. 'Ze weten niet beter', zegt Aysel Erdubak.<sup>xiii</sup> Maar de golf van kritiek kan haar niet boos maken, ze voelt zich juist enorm gestimuleerd om door te gaan met het ontwikkelen van haar ambitie, een succesvol privaat ziekenhuis.

### **Rudy Stroink: steden te koop?**

Een volgende stap in het verleggen en vervagen van de grenzen tussen publiek en privaat is het verhaal van Rudy Stroink. Het komt vaker voor dat ondernemers in Nederland congressentra, mediaparken en stadions opkopen en exploiteren. Het is zelfs een tamelijk florerende bedrijfstak geworden. Maar dat een ondernemer belangstelling heeft om maar gewoon een hele stad te kopen, zoals Rudy Stroink, is in ons land tot nu toe ongehoord. Toch

past het goed bij de ondernemer die hier centraal staat, Rudy Stroink. Stroink is een ondernemer die graag de grenzen opzoekt en met zijn bedrijf TCN Properties vaak projecten ontwikkelt die ook een publieke betekenis hebben. Het motto van Stroink is 'Hergebruik het bestaande'. Er wordt meestal niet iets van de grond af aan opgebouwd, maar er wordt iets bestaands overgenomen, dikwijls voor een 'klein' bedrag, waaraan waarde wordt toegevoegd. De overname van een stad of dorp past in die lijn. Het gaat de laatste jaren bovendien steeds meer om gebouwen, locaties of gebieden die om één of andere reden zijn 'afgeschreven' door anderen. Stroink zoekt steeds meer de uitdaging in 'mislukte' of 'vastgelopen' projecten, om daar vervolgens iets moois en succesvol van te maken.

Een interessant experiment van Stroink was zijn poging om – in het 'echt' en daarna nog eens in een documentaire van de VPRO – een 'heel publiek domein' op te kopen en te beheren. Stroink zou graag een dorp kopen met het doel om er waarde aan toe te voegen, het dorp naar de beurs te brengen en vervolgens te verkopen. Voor een televisiedocumentaire over toekomstige ontwikkelingen heeft Rudy Stroink daadwerkelijk geprobeerd om bij gemeenten aan te kloppen met de vraag of ze geïnteresseerd waren in een overname<sup>xiv</sup>.

Vooralsnog zijn de pogingen van Stroink niet succesvol geweest. Stroink heeft al bij verschillende gemeenten aangeklopt, zoals Gouda en Zandvoort, maar er wordt steeds afwijzend op zijn voorstellen gereageerd. Het belangrijkste probleem is meestal de twijfel over de motieven van Stroink en zijn bedrijf, 'TCN properties'. Wat zijn de intenties en belangen bij het kopen van een gemeente? Stroink zegt vooral waarde te willen toevoegen en ziet weinig gevaar: 'Mijn zakelijk belang is dat mijn investering meer waard wordt. In Zandvoort zou ik graag nieuwe functies willen ontwikkelen, want er is niets zo triest als een badplaats in de winter. De architectuur mag ook wel wat meer vernieuwend en spannender.'<sup>xv</sup> Dat lijkt allemaal ook in het publieke belang. Volgens Stroink heeft een dorp alleen waarde als mensen er willen wonen. Het belang van het bedrijf is dus ook het belang van de bewoners. Die twee zijn volgens de ondernemer in de praktijk niet tegengesteld, maar liggen in elkaars verlengde.

In de VPRO documentaire wil de gemeente Warmond uiteindelijk zo ver gaan om (fictief) een overname te organiseren, bij wijze van experiment. Er wordt een koopcontract opgesteld. Hierin zijn alle voorwaarden voor de 'koop' opgenomen. Bij de gemeente komt de interesse voor het voorstel voort uit de wil om een nieuw zorgcentrum en een nieuwe jachthaven te realiseren, iets waarvoor nu de middelen ontbreken. Private investeerders hebben dat geld wel. De overnamesom die tussen beide partijen wordt overeengekomen komt uit op 1,1 miljard euro. Stroink wil na een jaar of vijf met Warmond naar de beurs en dan als eerste de burger van Warmond aanbieden om aandelen te kopen, met een verwacht rendement van zo'n 7 procent. Volgens Stroink is het een kwestie

van vijf a tien jaar voor men in Nederland iets meer aan het idee gewend is en zo'n overname werkelijkheid zal worden. Dan zal gebeuren wat velen onmogelijk achten; een geheel dorp als compleet publiek domein zou dan in private handen vallen. Stroink ziet zichzelf de komende jaar als een drijvende kracht achter deze beweging. Hij is niet van plan zijn idee los te laten: 'Ik ben steeds tegendraadser en een soort burgerlijke ongehoorzaamheid aan het ontwikkelen. Ik wil iets doen en hou me maar tegen als het niet kan. Dan blijkt meestal dat mensen toch wel met je mee hobbelen.'<sup>xvi</sup>

Stroink maakt zich niet alleen rond concrete projecten druk over de inrichting van het publieke domein, maar houdt zich er ook in bredere zin mee bezig. Hij is kritisch op het overheidsoptreden op het gebied van de ruimtelijke ordening en probeert daarover het debat op gang te brengen. Zo nodigde hij eens de woordvoerders van de regeringspartijen in zijn privé vliegtuig uit om te laten zien hoe lelijk en verrommeld Nederland is. Met het doel, wat misschien paradoxaal klinkt uit de mond van een ondernemer, om juist meer overheidsbemoeienis te bepleiten in de manier waarop Nederland fysiek wordt vormgegeven. Nederland is volgens Stroink volgepropt met van alles en nog wat, zoals bedrijventerreinen, kassen en infrastructuur, zonder dat daar duidelijk sprake is van kwaliteit. Stroink mist een wenkend perspectief: 'We zijn druk bezig met het ontwikkelen van allerlei kleine deeloplossingen, maar het ontbreekt volledig aan een grotere visie. Die komt er waarschijnlijk ook niet snel aan, want het debat is er niet en er wordt te weinig gezocht naar kwaliteit. En dat is overigens niet alleen de politiek te verwijten, maar ook het bedrijfsleven; de markt eist een terugtrekkende overheid, maar dat kan alleen als je als marktpartij ook bereid bent een deel van die taak op je te nemen. De overheid moet daarbij niet alleen maar een bondgenoot zijn en praatpartner, maar vooral zijn eigen rol spelen. En dat is het bewaken van de belangrijkste gemeenschappelijke belangen van dit land. Formuleer de minimale vereisten waar in Nederland de ruimtelijke ordening aan moet voldoen en bewaak die.'<sup>xvii</sup>

Rudy Stroink is een ondernemer die kritisch is op de overheid en die vast van plan is om op te pakken wat de overheid laat liggen. Waarom proberen we het niet gewoon bij één dorp of stad?, stelt Rudy Stroink. Hij is een ondernemer die grenzen opzoekt, maar toch ook mensen aan zich weet te binden die geloven in zijn vooruitstrevende aanpak van dingen, of het nu gaat om de inrichting van zijn eigen bedrijf of om de vastgoedprojecten die hij ontwikkelt. De vraag is waar uiteindelijk de nieuwe grenzen komen te liggen.

### **Joop van den Ende: zorg als showbusiness?**

Hoewel Joop van den Ende door zijn critici vaak 'koning pulp' wordt genoemd, zegt men tegelijkertijd dat hij een goede neus heeft voor wat leeft onder de bevolking en waar men behoefte aan heeft. Bijna al zijn dromen komen uit en ondanks dat hij kort geleden met pensioen is gegaan, blijft hij hard aan het werk om zijn dromen

te verwezenlijken. Zo probeerde hij onlangs om in een alliantie met een aantal vastgoedbedrijven zogenaamde 'zorgboulevards' te gaan ontwikkelen. Daarin zou de nadruk moeten komen te liggen op zorghotels, voor mensen die net uit het ziekenhuis komen maar nog wel hulp nodig hebben. De zorgboulevard zou verder moeten worden uitgerust met bijvoorbeeld een theater en een winkelcentrum, zodat er ook voldoende entertainment is. Van den Ende verwacht veel van dergelijke functiecombinaties. Inmiddels is die droom echter vervlogen, als gevolg van aanhoudende geruchten en aanwijzingen van malversaties door enkele betrokken vastgoedbedrijven. Van den Ende heeft het project toen per direct beëindigd. Hoewel dit nieuwe plan dus vooralsnog niet verder ontwikkeld wordt, was Van den Ende eerder al eens een bijzonder belangrijke 'grensverlegger', die diepe sporen in het medialandschap heeft nagelaten. Van den Ende geldt als één van de grondleggers van de Nederlandse commerciële televisie. Dat uiteindelijke succes kwam echter niet zonder slag of stoot tot stand en het is een fraaie illustratie van zowel de diepe impact van 'grensoverschrijdingen' als van de moeizame en gepolitiseerde processen die ermee gepaard gaan.

Van den Ende gaat na zijn start in het theater verder als ondernemer in de televisiewereld. Eind jaren tachtig werkt hij aan iets nieuws, een televisiezender die niet in publieke handen is, zoals het omroepbestel, maar een volledig private, commerciële zender. Joop van den Ende ontwikkelt voor die tijd in Nederland een zeer pretentief project: 'TV 10'. Een zender die fulltime, zeven dagen per week, programma's uitzendt met de grootste en de duurste sterren van de Nederlandse televisie. En dat zonder overheidssteun, gefinancierd door reclameinkomsten. Ondanks zijn grote ambities loopt Van den Ende tegen een lastig probleem aan. De politieke steun ontbreekt en ook in Hilversum vindt men het niks. Dat is meer dan 'intellectuele kritiek' alleen, want Van den Ende moet voor zijn plannen toestemming krijgen van het Commissariaat van de Media. De beslissing over zijn plan wordt door een combinatie van politiek en 'Hilversum' genomen. De Minister van WVC, Elco Brinkman, is voor een commerciële zender en staat op dat punt aan de kant van de VVD. Vooral de linkse partijen moeten er echter niets van hebben. Zij zijn van mening dat alle televisie vanuit publieke zenders moet worden uitgezonden, zodat de staat een grotere verantwoordelijkheid kan nemen voor de uitzendingen. Brinkman wordt door premier Lubbers gedwongen het regeringsbesluit door te schuiven naar de volgende kabinetsperiode. Van den Ende kan niet met zijn zender aan de slag. Hij probeert nog via omwegen te kunnen uitzenden via Italië en Luxemburg, maar het Commissariaat van de Media verleent geen toestemming. 'TV10', ook wel genaamd 'het sterrennet', eindigt voordat het goed en wel begonnen is. Van den Ende maakt hardhandig kennis met de politieke gevoeligheid van de publiek-private begrenzing.

Enige tijd later lukt het een concurrerende partij, 'RTL Vernouwen', wel om via Luxemburg uitzendrechten te krijgen op de Nederlandse kabel. Zo ontstaat een onverwachte maar naar later blijkt ultieme combinatie. Van

den Ende heeft programma's en geen uitzendrecht, terwijl RTL Veronique weliswaar uitzendrechten heeft maar het goede programma's ontbeert. De twee gaan een alliantie aan, die naar later blijkt bijzonder succesvol is en het Nederlandse televisielandschap voorgoed en – volgens de meeste ten goede – verandert. Zo wist Joop van den Ende na een moeilijke tijd vol tegenslag toch te slagen in zijn ambities voor commerciële televisie. Zelf zegt hij over die tijd: 'Het heeft zeker vier, vijf jaar geduurd voordat ik er over heen was. Ik durfde niet naar buiten. Ik schaamde me zo, het was mislukt. Ik had een flop en dat is iets wat ik heel moeilijk kan verwerken.'<sup>xviii</sup> Het was volgens Van den Ende een gitzwarte periode uit zijn leven. 'Ik ben toen volwassen geworden. Ik heb het heel erg gevonden en had heel graag laten zien dat ik het kon en dat mijn mensen het konden. Het omroepbestel had gewoon bestaan kunnen blijven, ik wilde het niet afbreken, alleen iets er naast opzetten. Ik was depressief om het onredelijke. In heel Europa kon het, alleen bij ons niet.'<sup>xix</sup>

Het verhaal van Joop van de Ende over commerciële televisie is een goed voorbeeld van hoe maatschappelijke en politieke opvattingen in de loop der tijd kunnen veranderen ten opzichte van grensoverschrijdende praktijken. Toen Van de Ende begon behoort televisie nog exclusief te worden verzorgd door publieke instellingen. Maar in een periode van tien a vijftien jaar, kantelde de status quo en wordt het juist het bestaan van de publieke omroep ter discussie gesteld.

### **Yolanda Eijgenstijn: vraaggestuurd basisonderwijs**

'Vraagsturing' is één van de 'hoera-woorden' die bij veel hervormingen in dienstverlening van overheidssectoren voortdurend terug komt. Het gaat daarbij echter bijna altijd om 'vragende volwassenen', niet om kleuters en basisscholieren. Yolanda Eijgenstein biedt in een alternatief schoolconcept, '*Iederwijs*', nu ook de 'niet-volwassen' consument meer vraagsturing. Het nieuwe schoolconcept neemt de intrinsieke waarde van het kind als vertrekpunt en gaat uit van de gedachte dat kinderen precies weten wanneer ze wat moeten leren. Nu was er als het gaat om 'vraagsturing' in het onderwijs al Jenaplan, Dalton, Montessori of de vrije school van Rudolf Steiner, maar dit gaat een stap verder. Het kent nog minder sturing van een leraar. Ook valt bij Iederwijs de samenwerking met en sponsoring door het bedrijfsleven op. De eerste Iederwijsschool startte in januari 2002 en in twee jaar tijd kwamen er 11 scholen bij of ontstonden initiatieven om een Iederwijsschool te beginnen. Op het hoogtepunt waren er 25 Iederwijsscholen in Nederland, maar door kritiek en toegenomen controle van de inspectie nam het aantal scholen weer snel af. Yolanda Eijgenstijn is een ondernemer die veel mensen inspireerde tot anders denken over management maar óók over onderwijs. Ze wordt door geprezen én gekraakt, maar geldt in het perspectief van dit onderzoek in ieder geval als voorbeeld van een ondernemer die een publieke dienst op heel vernieuwende wijze heeft weten op te zetten en 'uit te rollen'.

Hoewel in de afgelopen honderd jaar in zowel het onderwijs als in pedagogische omgevingen er steeds meer aandacht is ontstaan voor de motivatie van het kind, vinden mensen als Yolanda Eijgenstein dat het onderwijs onvoldoende met de veranderde tijd is meegegroeid. Daarom zocht Eijgenstein haar heil in een privaat initiatief: ze ging zelf een nieuwe onderwijsvorm aanbieden. De innovatieve praktijk van lederwijs is een beweging van onderop: een ondernemer die samen met een paar onderwijzers een nieuw onderwijssysteem opzet. Ook het onderwijs komt vanaf de basis tot stand. Kinderen kunnen bij lederwijs zelf aangeven wat ze willen leren. Er is dus grote vrijheid binnen het lederwijsconcept. De kinderen kunnen op ieder moment leren wat ze willen en doen dat samen met de begeleider of de groepsgenoten. De begeleiders, in plaats van onderwijzers 'lederwijzers' genaamd, hebben de taak om de kinderen te coachen in hun ontwikkelingsproces. De kinderen hebben daarbij een even zwaarwegende stem als de volwassen begeleiders. Een lederwijsschool werkt niet alleen anders, maar oogt ook anders: de fysieke omgeving van de school moet het innovatieve leerproces stimuleren. De school bestaat onder andere uit een computerhoek, een studiekamer, een atelier, een keuken, een sportveld en een tuin. Bovendien is het interieur van de school flexibel, zodat de inrichting afhankelijk van de behoeften kan veranderen. Een lederwijsschool creëert bewust een ruimte die veel overeenkomsten met het dagelijks leven in de maatschappij vertoont. Een ruimte voor een groep van verschillende mensen van verschillende leeftijden en met verschillende interesses. Praktisch gezien kunnen kinderen op lederwijs veel 'de maatschappij' in: ze doen inkopen om te koken, ze gaan er een dag op uit, ze kunnen verschillende stages lopen; ze zitten hiervoor niet aan roosters of lesperiodes vast. Zo werken sommige kinderen bij een supermarkt, een jongen werkt een week bij de radio, weer een ander loopt stage bij een bedrijf voor raamkozijnen, of ze zoeken zelf contact met een architect.<sup>xx</sup>

Het overbrengen van kennis aan kinderen door het vertellen van verhalen, is volgens Eijgensteijn niet meer van deze tijd. Onderwijs moet volgens haar weer interactief worden. Pas als een kind zelf gezien, gehoord en begrepen wordt, heeft het volgens haar toekomst in de dynamische samenleving van de nabije toekomst. Het leren komt volgens Eijgenstein vanzelf als er veiligheid en vertrouwen is.<sup>xxi</sup> De hoop van Eijgenstein is dat het vooruitstrevende lederwijs-concept zo zal aanslaan dat het over 15 jaar 'conservatief' is. De school moet er door het hele land voor iedereen kunnen zijn. Het schoolgeld van de ouders is inkomensafhankelijk en bedraagt ongeveer een tiende van hun netto jaarinkomen. 'Wij willen geen eliteschool worden, de school moet ook voor iemand met een laag inkomen toegankelijk zijn.', aldus Eijgensteijn. Daarnaast genereren de lederwijs-scholen middelen uit sponsoring. Het is voor het eerst dat bedrijven een privébasisschool ondersteunen door het salaris van leerkrachten voor hun rekening nemen. 'Daardoor kunnen we van lederwijs een financieel gezonde school maken zonder een torenhoge bijdrage van de ouders te vragen.'<sup>xxii</sup>

lederwijsscholen worden in Nederland overwegend kritisch ontvangen. Er zijn positieve reacties, maar zowel uit de politieke als pedagogische hoek wordt het vrije schoolconcept met argwaan bekeken. Minister van der Hoeven van Onderwijs kondigde in 2004 scherpere controle op het privé-onderwijs aan. En in 2005 werd een apart kamerdebat gewijd aan de lederwijsscholen. De onderwijsinspectie deed onderzoek en concludeerde dat meer dan de helft van de lederwijsscholen niet voldeed aan de wettelijke normen.<sup>xxiii</sup> Ondanks dat de tegenstanders van het lederwijs-onderwijs in deze cijfers het bewijs voor hun kritiek zagen, zagen de voorstanders zich eveneens gesterkt: bijna de helft van de lederwijsscholen voldoet wel aan de normen van de inspectie. Binnen dit concept kan dus onderwijs worden verzorgd dat voldoet aan de klassieke maat, maar tegelijkertijd ook de vernieuwende principes in praktijk brengt. Toenmalig Inspecteur-generaal van het onderwijs Kervezee pleitte in de discussie over lederwijs dan ook voor enig historisch besef: ook andere, inmiddels aanvaarde, vernieuwingsbewegingen in het onderwijs ondervonden tegenstand in het begin, maar konden uiteindelijk kwalitatief goed onderwijs neerzetten.<sup>xxiv</sup>

Veel ouders kiezen met lederwijs voor een moeilijke weg, die veel geld kost en die door deskundigen wordt verketterd.<sup>xxv</sup> Een weg die bovendien door de rijksoverheid niet wordt ondersteund of gestimuleerd. Deze beweging zegt wat over de waardering van de overheidsvoorzieningen in het onderwijs. Yolanda Eijgenstein heeft als bekroonde zakenvrouw met gevoel voor marketing en communicatie een lastige nevenfunctie op zich genomen als boegbeeld van het controversiële schoolconcept. Het verschijnsel lederwijs roept veel interessante vragen op. Moet de overheid dit soort initiatieven 'verbieden'? Kan dat? En op welke gronden? Of is het juist beter de diversiteit in het basisonderwijs te bevorderen, zodat het onderwijspalet verbreed wordt en keuzemogelijkheden voor ouders en kinderen worden vergroot? Heeft de samenleving en het Nederlandse onderwijs niet veel te lang moeten lijden onder uniformerende vernieuwingen die centraal werden opgelegd, zoals de basisvorming en het studiehuis? Wat is de waarde van dit soort initiatieven vanuit het veld? Zijn er grenzen aan variëteit en moeten kinderen ook leren dat zij dingen tegen hun zin in moeten doen? Is de vrijheid wel een goede voorbereiding op de samenleving die ook discipline vraagt? Is het niet erg naïef om te denken dat kinderen zelf kunnen beslissen over wanneer ze bepaalde vakken willen volgen en welke informatie ze tot zich nemen? Is de basisschool periode voor de ontwikkeling van kinderen niet veel te risicovol voor dit soort experimenten? Of moet een moderne kenniseconomie juist onorthodoxe initiatieven en diversiteit koesteren in het onderwijs om te kunnen excelleren? Is er overheidsbemoediging nodig rondom dit soort initiatieven, of zal marktwerking vanzelf leiden tot het verdwijnen van schoolvormen met een laag slagingspercentage?



## 3 Reflecties

### **Op zoek naar een algemene lijn...**

De ondernemers in deze portretserie kiezen er voor om zich te bewegen in het publieke domein. We hebben ondernemers beschreven die 'markt' zien in het domein dat we doorgaans tot het takenpakket - of toch in ieder geval tot de verantwoordelijkheid - van de overheid rekenen, zoals onderwijs, zorg, veiligheid of armoedebestrijding. Het gaat ons om activiteiten die sinds de ontwikkeling richting verzorgingsstaat in handen van de overheid zijn komen te liggen, maar waarvan nu is vast te stellen dat de markt via grensverleggend ondernemerschap weer langzaam maar zeker terrein wint – en waar zich dus opnieuw de vraag opdringt waar nu eigenlijk de grenzen liggen. Wat betekent het dat ondernemers alternatieve arrangementen voor de provisie van waarden aanleggen, niet in de periferie, maar in de kern van het overheidsaanbod?

### **De privatiseringsmythe**

Interessant aan de praktijken van de private ondernemers die hiervoor zijn beschreven is dat ze zich bewegen op het raakvlak van publiek en privaat, en daarbij de grens richting het publieke domein overschrijden, terwijl er geen sprake is van 'privatisering' – althans niet in de klassieke betekenis van het woord. Het is niet de overheid die het initiatief neemt om via taakoverdracht of taakafstoting ruimte te maken voor de markt. Er wordt niet 'geprivatiseerd'; de privatisering van het publieke domein is geen gevolg van een gecoördineerd en gepland programma van de overheid. Het initiatief ligt bij de ondernemers zelf. Er zijn mensen, die 'toevallig' ook ondernemer zijn, die zich ergeren aan bepaalde praktijken en/of daarin kansen zien, die vervolgens ongevraagd ruimte maken voor zichzelf en zich een deel van het takenpakket toe-eigenen dat voorheen als vanzelfsprekend voor rekening van de overheid werd beschouwd. Zo ontstaat door het grensverleggend optreden van deze ondernemers een vermenging tussen publiek en privaat, waarbij de klassieke grenzen tussen de domeinen verschuiven, vervagen of zelfs komen te vervallen. De hier beschreven ondernemers openen 'speciaalzaken' waarmee ze op bepaalde 'niches' in het overheidsaanbod een directe concurrent worden van het overheidsarrangement en waar ze in snel tempo een voor hen interessant marktaandeel weten te veroveren.

### **Wat drijft grensverleggende ondernemers?**

De vraag die ons heeft bezig gehouden bij het zoeken en beschrijven van voorbeelden van grensverleggend ondernemerschap is hoe en waarom de betreffende praktijken ontstaan. Door wie zijn ze bedacht en ontwikkeld en

waarom? Wat was de aanleiding daartoe? Heeft het te maken met frustratie en ontevredenheid over de kwaliteit van publieke voorzieningen? Of 'zoekt' geld gewoon naar nieuwe bestemmingen en zijn de ondernemers in kwestie eerst en vooral uit op nieuwe verdienmogelijkheden? Of gaat het helemaal niet om geld en investeringen, maar zijn de initiatieven ontstaan vanuit ideologische overwegingen? Onder welke omstandigheden ontwikkelen zij hun nieuwe producten en diensten? Is het de overheid die daartoe uitlokt en die ruimte biedt voor hun ondernemerschap of is dat niet het geval? Hoe worden hun activiteiten ontvangen en hoe loopt het af met hun grensverleggende publiek-private initiatieven? Voordat we nader op die vragen ingaan, vatten we de praktijken van de ondernemers die hiervoor zijn geportretteerd kort schematisch samen:

	Aanvankelijke bedrijfsvoering	Grensverleggende praktijk	Bestaand zorg voor waarde(n) anders ingevuld
<b>Clara Sies</b>	Had voorheen een kledingzaak	Voedselbanken	' <i>Sociale zekerheid</i> '; bijstand voor wie bijstand niet genoeg is; voorbij bureaucratie, mens centraal
<b>Hans van Putten</b>	Werkte bij een reclamebureau	Franchise huizen voor gehandicapten	' <i>Gehandicaptenzorg</i> '; zorg voor mensen; huiselijke sfeer; 'gezin', 'vader en moeder voor Thomas (e.a.)'
<b>Marvin Irion</b>	Bokste en was daarnaast actief in de beveiliging	Private 'streetwise' beveiliging	' <i>Openbare orde en veiligheid</i> '; aanpak vanuit wederzijds respect, weten wat er speelt, hard ingrijpen waar nodig.
<b>Jacob Gelt Dekker</b>	Filantroop na succesvolle verkoop van bedrijven	Wijkrenovatie – fysiek, economisch en sociaal – op eigen kosten	' <i>Prachtwijken</i> '; stedelijke vernieuwing, met en door mensen zelf, 'lift' voor een gebied, daarna eigen broek op kunnen houden.
<b>Hans Becker</b>	Universitair docent en directeur van een verzorgingshuis	Levensbestendige woningen, ouderenzorg in brede zin	' <i>Verpleeghuiszorg</i> '; zorg voor mensen; niet medisch dossier maar persoonlijk genoeg centraal; huiselijk.
<b>Joop van den Ende</b>	Theater- en televisieproducent	Commerciële televisie en breuk met publieke bestel	' <i>Omroep</i> '; voorbij verzuilde bestel; kijker centraal; televisie die kijkers willen, ipv. 'zou moeten willen'; geen overheidsgeld.
<b>Aysel Erdubak</b>	Bestuurder en mede-eigenaar van investeringsmaatschappij	Commercieel uitbaten van een ziekenhuis	' <i>Ziekenhuiszorg</i> '; kosten-efficiënte zorg, met behoud van kwaliteit; winst uit win-win-win, tevreden patiënt, verzekeraar en investeerder.
<b>Yolanda Eijgenstein</b>	Marketing en managementdenker	Vraaggestuurd privé basis-onderwijs met bijzonder onderwijsconcept	' <i>Onderwijs</i> '; leermethodiek buiten bestaand aanbod; kind centraal; privaat, directe betrokkenheid ouders.

	Aanvankelijke bedrijfsvoering	Grensverleggende praktijk	Bestaand zorg voor waarde(n) anders ingevuld
Rudy Stroink	Ontwikkeling en beheer van vastgoed (locaties, objecten)	Private ontwikkeling en beheer van bestaand dorp of stad	'Ruimtelijke ontwikkeling' / 'Stadsbestuur'; vanuit eigenaarschap interventies in publieke ruimte; ontwikkelen wat mensen mooi en prettig vinden; met opvatting over wat mooi is.

Figuur 2: Van (aanvankelijke) bedrijfsvoering naar grensverleggende praktijk

### Drijfveren en motieven voor grensverleggend ondernemerschap

Een van de factoren die kan verklaren hoe en waarom grensverleggende praktijken tot stand worden gebracht is gelegen in de levensloop van de ondernemer in kwestie, en dan nog vaak specifieke gebeurtenissen daarbinnen: de ondernemer is als 'mens' in aanraking gekomen met een naar zijn mening gebrekkige articulatie of provisie van een voor hem of haar vitale waarde. Deze ervaringen vormen dan direct of indirect aanleiding om iets 'grensverleggend' te initiëren en om zelf een naar eigen inzicht beter passend arrangement te ontwikkelen en aan te bieden. Zo kende Clara Sies zelf armoede, had Hans van Putten zelf een gehandicapte zoon en kon Marvin Irion het leven op straat zelf ervaren. Zij zetten hun persoonlijke ervaringen om in een arrangement dat anderen kunnen benutten. Tegelijkertijd lopen de motieven en drijfveren voor het ontwikkelen van grensverleggende praktijken nogal uiteen. Zo zijn er ondernemers, die het niet primair gaat om investeringskansen of verdienmogelijkheden op een nieuwe markt, maar die juist zoals Clara Sies de droom hebben om mensen te helpen – en die ambitie min of meer per ongeluk invullen via de lijn van het ondernemerschap. Ook wordt idealisme, of sympathie met de zwakkeren in de samenleving, in sommige gevallen gecombineerd met filantropie, zoals bijvoorbeeld bij Jacob Gelt Dekker het geval is. In andere gevallen lijken de praktijken vooral te zijn ontstaan waar een ondernemer op zoek is naar ruimte in de nieuwe markt om geld te verdienen, zoals bij Aysel Erdubak en Joop van de Ende of Rudy Stroink. Tegelijk hebben ook zij een verhaal dat dieper gaat en drijfveren voor het betreden van het publiek domein die verder strekken dan 'geld verdienen' alleen. Hun ideeën over hoe en waarom in de publieke sfeer geld te verdienen valt zegt iets over hoe zij het publieke domein zien en wat ze daarin willen veranderen. Ze hebben duidelijke opvattingen over de manier waarop het aanbod in het domein dat ze betreden is georganiseerd en over hoe dat voorziet in wat mensen er van verwachten. Stroink vindt dat de publieke ruimte verrommelt en verarmt, en wil daar met slim ondernemerschap een halt toe roepen. Zijn filosofie is dat iets dat mooi is voor alle bewoners en gebruikers rendeert. Iedereen heeft er baat bij. Waar rendement maken meestal niet de enige drijfveer is, geldt ook dat zuiver idealisme slechts zelden de boventoon voert, zoals we kunnen zien bij Hans van Putten met zijn Thomashuizen of Yolanda Eijgenstein en haar Iederwijs. Zelfs Clara Sies, die geen financiële bijdrage van de overheid wil, weet van de voedselbanken een rendabel bedrijf te maken. Ook 'filantroop' Jacob Gelt Dekker stopt weliswaar eigen geld in projecten, maar vind

dan wel dat die projecten op den duur zelfvoorzienend moeten zijn. Precies dat maakt de geportretteerde personen ook allemaal 'ondernemer'. Ze bedenken en ontwikkelen iets wat de overheid ook al deed of doet, maar waar tegelijkertijd markt voor blijkt te zijn. De portretten laten daarbij zien dat waar ondernemers doorgaans vooral met 'winstbejag' worden geassocieerd hier iets anders aan de hand lijkt te zijn: ze worden gedreven door een moeilijk grijpbare mix van motieven, waar winst en rendement onderdeel zijn van een veel breder pallet. Dat heeft ingrijpende gevolgen voor de manier waarop we over dit soort ondernemers denken en hoe we met hun inspanningen om zouden kunnen gaan.

### **Uitgesproken ondernemers**

De meeste ondernemers hebben een duidelijke mening over hoe het overheidsapparaat op dit moment invulling geeft aan vooral de provisie van waarden. Veel van de ondernemers hebben duidelijke en uitgesproken kritiek op de bestaande overheidsinterpretatie van wat goede dienstverlening is en waar die dienstverlening zich op richt. De burger, zo menen zij, is uit het oog geraakt. Er is een specifieke visie op hoe waarden en prioriteiten anders moeten worden gesteld, waarbij vooral het denken over gelijkheid en bureaucratie van de uitgangspunten in de publieke dienst verschillen. De ondernemers zijn over het algemeen gefrustreerd over de bureaucratische muren waar ondernemers ze tegen opliepen, maar ze geven ook aan dat die frustratie een sterke drijfveer voor hen is geweest. Ze hebben zich erin gesterkt gevoeld om alternatieve praktijken op te zetten. Clara Sies maar ook Hans Becker zijn hiervan een voorbeeld. Ook wordt het overheidsoptreden als niet effectief of efficiënt genoeg bestempeld. Op dat soort 'tekortkomingen' van de overheid grijpen de ondernemers in. Ze weten vaak iets nieuws te bedenken dat succesvol is, omdat het beter aansluit op een specifieke behoefte van mensen dan de reguliere overheidsdienstverdeling. De bewuste formule blijkt soms effectiever te zijn, efficiënter, of kwalitatief van een hoger niveau. De perceptie van een gebrekkige overheidsdienstverlening leidt bij deze ondernemers als het ware tot een houding van 'dan doe ik het zelf wel'. Zo bezien creëert de overheid door het eigen optreden in belangrijke mate zelf 'de markt' voor grensverleggende praktijken. Het komt er immers op neer dat als de staat dingen nalaat, er vanuit het private domein bedoeld of onbedoeld ondernemers naar voren treden die functies willen overnemen als uitdrukking van maatschappelijke veerkracht. De overheid creëert zelf – bedoeld of onbedoeld – het 'gat' of de 'ruimte' waar de ondernemers in proberen te springen.

### **Grensgevechten bij het vestigen van nieuwe praktijken**

Deze serie portretten komt voort uit de meer algemene waarneming dat de grenzen tussen publiek en privaat aan het schuiven zijn, met daarbij vergaande, interessante maar ook ingewikkelde verbindingen van waarden en domeinen. In dat opzicht is in ieder geval via de beschreven praktijken van grensverleggend ondernemerschap al vast te stellen dat 'publiek' en 'privaat' concepten zijn, die in de loop der tijden steeds opnieuw invulling en beteke-

nis hebben gekregen. Zo was armenzorg lange tijd gewoon een kwestie van particulier initiatief dat onder privaat beheer werd uitgevoerd, tot het na opkomst van de verzorgingsstaat zo ongeveer tot een exclusieve taak en verantwoordelijkheid van de overheid werd gerekend. Maar inmiddels is, bijvoorbeeld door het ontstaan van de voedselbanken, de inbreng van private partijen in dit voorheen vanzelfsprekend publieke domein opvallend toegenomen. Zoals eerder opgemerkt, de overheid heeft als arrangement voor articulatie en provisie van waarden concurrentie gekregen. Ondernemers bouwen rondom het overheidsarrangement kleine 'speciaalzaken' waarin 'marktaandeel' van het overheidsarrangement wordt weggenomen. Het klassieke monopolie verandert in een concurrentiestrijd rond waardenarrangementen.

Het vestigen van nieuwe, grensverleggende praktijken voltrekt zich zelden vanzelf. Wie tegen de gevestigde orde in het publieke domein wil betreden moet over een stevige motivatie en een enorm doorzettingsvermogen beschikken. De ondernemers in deze portretserie blijken dan ook doorgaans ongeduldige en nogal eigenwijze mensen. Wat bijvoorbeeld Rudy Stroink of Hans van Putten onderscheidt van al die andere mensen die dingen graag anders zien als het gaat om publieke dienstverlening, is dat zij geen zin hebben, of het geduld niet kunnen opbrengen, om te wachten op veranderingen bij de overheid. Paradoxaal is dat het 'ongeduld' dat ze tentoon spreiden ten aanzien van ontwikkelingen bij de overheid blijkbaar niet doorslag gevend is als het gaat om invulling van hun eigen praktijken. Sterker nog, als er iets nodig is voor het ontwikkelen van grensverleggende praktijken, dan is het wel een lange adem en eindeloos geduld. Yolanda Eijgenstijn bijvoorbeeld, heeft veel tijd nodig gehad om lederwijs van de grond te krijgen. Daarbij komt vaak nog de vaak weinig verwelkomende wijze waarop grensverleggende praktijken door publiek en politiek worden ontvangen. Soms is het in dat opzicht ook opboksen tegen vooroordelen. Marvin Irion is neergezet als een Surinaams vechtersbaasje, Joop van den Ende als een producent van pulp, Hans van Putten als een snelle marketingman en Aysel Erdubak als een Turkse crimineel.

Hoewel er doorgaans op enig moment wel belangstelling en enthousiasme ontstaat voor een vernieuwende en op het eerste gezicht succesvolle aanpak, blijkt er over het algemeen nogal wat weerstand en argwaan te overwinnen ten opzichte van de ondernemer of de praktijk waar hij of zij voor staat. De ondernemers hebben daarbij gemeenschappelijk dat ze zich niet snel door kritiek laten afstoppen, denk bijvoorbeeld aan Rudy Stroink, Yolanda Eijgenstein of Jacob Gelt Dekker. Ze raken door kritiek op hun aanpak eerder gemotiveerd dan dat ze zich er door laten afschrikken. Er zijn ook allerlei vormen van maatschappelijke of politieke tegenstand. Het zou overigens veel te gemakkelijk zijn om te denken dat de kritische bejegening van de belichte praktijken alleen samenhangt met de ondernemers die ze tot ontwikkeling (willen) brengen. De praktijken zelf zijn niet voor niets benoemd als grensverleggend – en precies dat roept natuurlijk ook kritiek op, zeker omdat de grenzen in kwestie er niet toevallig zijn en dus ook niet zomaar zonder slag of stoot worden opgegeven.

Grensverleggende praktijken op het gebied van zorg, onderwijs of welzijn roepen bijvoorbeeld een normatieve discussie op over de rol van de staat en de verdeling tussen het publieke en private domein. Vaak is de vraag of de nieuwe praktijken die door de ondernemers ontwikkeld worden wel mogen, of het allemaal wel kan, of het eigenlijk wel wenselijk is. En zelfs of het niet 'gevaarlijk' en 'verwerpelijk' is? De overheid behoort zoiets toch zelf te doen? Daarbij valt op dat de bewijslast wordt gelegd bij de nieuwe toetreders: de ondernemers die toegang willen tot het publiek domein – alsof ze een domein betreden waarin alles voor hun komst goed geregeld mag worden geacht. Het gaat dan in de discussie vooral om de borging van publieke belangen: Is de toegankelijkheid wel verzekerd? Is de betaalbaarheid wel gewaarborgd? Is het allemaal wel rechtvaardig georganiseerd? Voldoen de praktijken aan randvoorwaarden als democratische legitimiteit en rechtgelijkheid en rechtszekerheid? Wordt de pluriformiteit wel gewaarborgd en het totalitaire voorkomen? Vallen er geen mensen buiten de boot, ontstaat er niet een ongewenste tweedeling? Dergelijke vragen zijn van fundamentele betekenis als het gaat om de inrichting van onze samenleving en het publieke domein.

Soms worden die vragen steeds indringender gesteld en stoppen ze verder grensveral, maar ook verdwijnen ze wel eens min of meer naar de achtergrond als men aan het nieuwe idee gewend raakt. Joop van den Ende kreeg het halve land over zich heen toen hij niet een publieke omroep, maar een commerciële zender wilde oprichten, terwijl nu vrijwel niemand zich meer druk maakt over het bestaan van RTL 4 en andere zenders van dezelfde soort. Sterker nog, het zijn nu vooral de publieke zenders die kritisch worden bejegend en waarvan regelmatig het bestaansrecht in twijfel wordt getrokken.

### **Kansen zien en ruimte maken in de markt**

De verhalen van ondernemers laten zien dat voor grensverleggende praktijken soms ambitieuze en eigenwijze ondernemers nodig zijn, maar ook dat het zeker om meer dan alleen daarom gaat. Een factor die als wezenlijk naar voren komt maar zich lastig preciezer laat duiden is de aanwezigheid van 'voldoende momentum' als het gaat om persoonlijke en institutionele kenmerken die het mogelijk maken dat opvallende en succesvolle grensverleggende praktijken tot stand worden gebracht. Iedere ondernemer wil wel de dienstverlening in het publieke domein verbeteren door een eigen innovatief concept te ontwikkelen en te commercialiseren (zoals bijna iedere ondernemer ook de I-pod zou willen uitvinden en op de markt brengen), maar daarmee gebeurt het nog niet.

De vraag is wat de overheid in dat opzicht kan en moet doen om ondernemerschap te prikkelen. Ondernemerschap is te stimuleren. Maar dat vraagt dan wel om een heldere opvatting over de betreffende grensverleggende praktijken. Dat is zo eenvoudig nog niet, in het licht van de waarden en belangen die daarbij onvermijdelijk in het geding zijn. Maar wat tegelijk zo opvallend is aan de door ons beschreven ondernemersverhalen is dat ze niet zijn uitgelokt

of zelfs maar gewenst geworden door de overheid. Eerder integendeel, ze zijn er juist gekomen omdat de overheid zelf tot iets niet goed in staat was. Ze zijn er eerder gekomen *ondanks* dan *dankzij* de overheid. Voor zover ze er al zijn dankzij de overheid, dan toch eerder als een kritiek op het functioneren daarvan en niet als bedoeld en voorzien gevolg. En ook dat is niet altijd reden voor ondernemers om grenzen te doorbreken. Ze bedenken en ontwikkelen iets wat de overheid ook al deed of doet, maar waar tegelijkertijd markt voor blijkt te zijn.

### **Voorlopers op de grote golf of rommelaars in de marge?**

In onze reeks portretten zijn een aantal ondernemers beschreven die naar onze inschatting, na een geleidelijke maatschappelijke acceptatie en een gegroeide overtuiging van hun nut en kwaliteit, inmiddels een rooskleurige toekomst voor zich hebben. Zo kenmerkt de ontwikkeling van de Thomashuizen door Hans van Putten zich door een indrukwekkende groei. Anderen hebben de filosofie overgenomen en zijn op soortgelijke wijze aan de slag gegaan, waardoor op zichzelf zeer vernieuwende en grensverleggende concepten met de daarmee verbonden praktijken geïnstitutionaliseerd zijn geraakt en de grenzen opnieuw getrokken kunnen worden. Maar niet ieder project van de ondernemers die hier door ons zijn geportretteerd loopt of liep zo goed af. Dezelfde gedrevenheid, ongeduld en eigenzinnigheid waar ondernemers soms grote resultaten mee weten te bereiken, maakt dat ze ook met enige regelmaat hun neus stoten, zoals blijkt bij TV10, de eerste commerciële zender van Joop van den Ende. Succes of overmoedigheid maakt ondernemers wel eens blind. Kritiek wordt niet meer geduld of de naam van een ondernemer raakt besmeurd door berichtgeving in de media, zoals bij Aysel Erdubak. Op dit moment lijkt ze daar weinig last van te hebben, maar het valt nog te bezien of dat zo door zal gaan. Voor een deel is de toekomst van de hiervoor beschreven grensverleggende praktijken spannend en onzeker. Zullen private dorpen er werkelijk binnen tien jaar zijn, zoals Rudy Stroink voorspelt? Zullen lederwijscholen over vijftien jaar al weer conservatief zijn, zoals Yolanda Eijgenstein hoopt en verwacht? Wordt de zorg niet alleen leuker maar ook beter, als Hans Becker zijn zin krijgt en Joop van den Ende toch zijn zorgboulevards weet te creëren? Zijn de voedselbanken voor de toekomst een gegeven, ook als de overheid zelf de sociaal zwakkeren beter voorziet? En welke ondernemers zijn voor het grote publiek nu nog onbekend, maar komen de komende tijd met nieuwe en grensverleggende praktijken? Vragen als deze zijn voorlopig nog onbeantwoord, maar blijven in het licht van de huidige ontwikkelingen voorlopig zowel spannend als actueel.



## 4 Grensverleggend ondernemerschap

‘Het valt allemaal heus wel mee’. ‘Interessant natuurlijk, die voorbeelden van grensverleggend ondernemerschap op het terrein van zorg, onderwijs, welzijn, wonen, werken en veiligheid.’ Veel weten we er eigenlijk niet van en we hebben het nog niet vaak zo scherp in samenhang gezien. Maar tegelijk speelt het natuurlijk allemaal slechts in de marge. Mensen als Clara Sies, Rudy Stroik of Hans Becker zijn ‘bijzondere types’. ‘Daar heb je er niet veel van.’ ‘Van die kant moet je echt niet teveel verwachten. In feite is er niet zoveel aan de hand.’ ‘Toch?’ Dat zijn vaak min of meer de reacties als dit verhaal wordt verteld.

Wellicht is dat terecht en is onze inschatting volstrekt verkeerd. Maar zelf denken wij er inmiddels toch anders over. Aan onze kant leeft eigenlijk steeds meer een heel andere vraag: waarom ziet bijna niemand de veelzijdigheid en veelvormigheid van het verschijnsel dat we hier beschreven hebben onder de noemer ‘grensverleggend ondernemerschap’ en waarom duurt het zolang tot het besef doordringt dat er echt iets aan de hand is? Wij richten in ons onderzoek de aandacht op praktijken die grenzen verleggen of doen vervagen en die zich voordoen op het raakvlak van publiek en privaat. Ondernemerschap is een kwaliteit die bijdraagt aan de ontwikkeling van die praktijken, vanwege de kwaliteit die hieraan ten grondslag ligt: ruimte weten te vinden en durven die te benutten en zelfs op te rekken; gevraagd en ongevraagd.

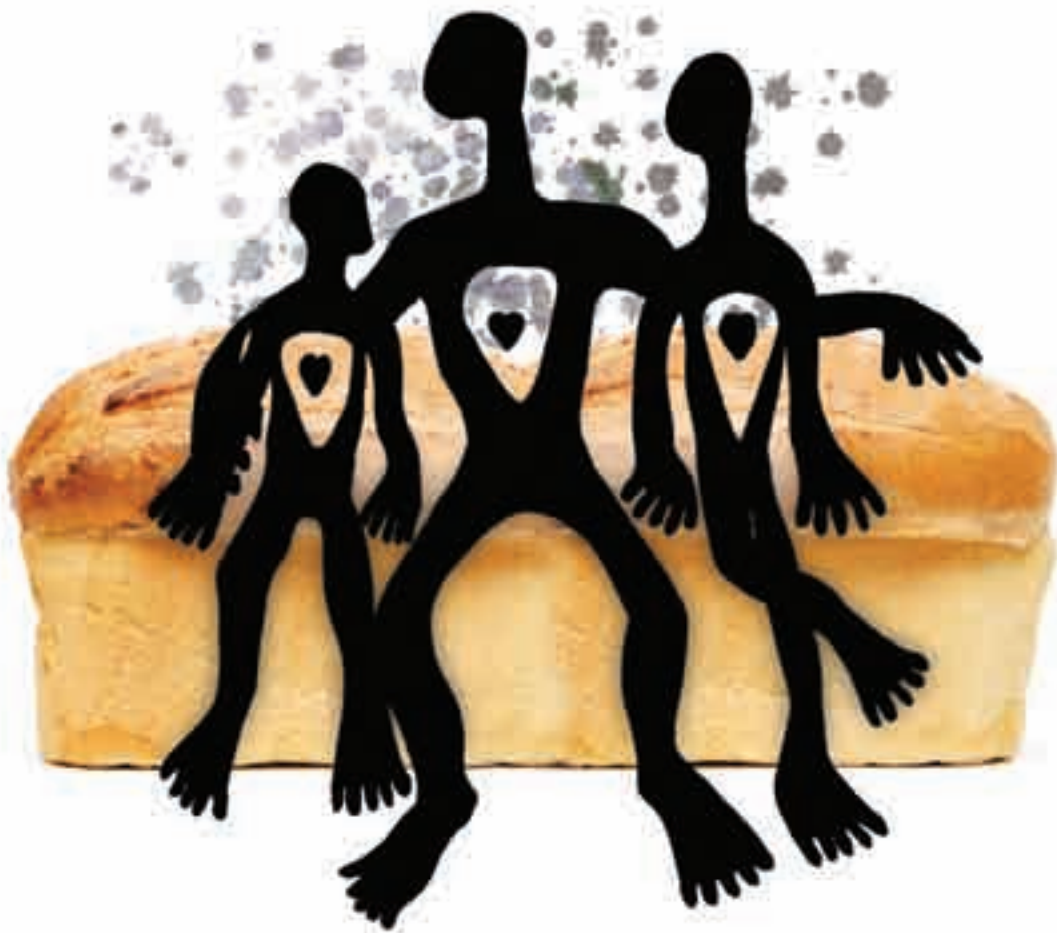
De grenzen van het publieke domein zullen, zo is onze verwachting, steeds minder worden ‘bepaald’ door de politiek. Natuurlijk, het komt daarbij voor dat ondernemers in opdracht of in licentie taken uitvoeren, zoals Marvin Irion. Maar even goed is het mogelijk dat op eigen initiatief praktijken worden ontwikkeld om regels te omzeilen of juist door die regels (en de ruimte daartussen) strategisch te benutten. Denk aan Hans van der Putten of Hans Beckers en Clara Sies. Zij ontwikkelen niet ‘op uitnodiging’ nieuwe producten en diensten die concurreren met het bestaande aanbod van publieke voorzieningen, maar doen dat op eigen initiatief. Ze overtreden niet meteen de regels, maar veranderen met hun praktijken ondertussen wel de regels van het spel.

Ondernemerschap kan dus verschil maken. Via ondernemers die nieuwe kansen zien en het publiek domein betreden, waardoor en waarbij de politiek steeds minder in staat is de grenzen te bepalen en te bewaken. Maar niet alleen via ondernemers. Niet alleen zij vertonen ondernemerschap, ook ondernemingen doen dat. Grote ondernemingen en kleine ondernemingen, ondernemingen die alleen dicht bij huis actief zijn, maar ook onder-

nemingen die wereldwijd opereren, ondernemingen die afkomstig zijn uit de 'harde' sectoren als afval, energie en transport maar even goed ondernemingen die hun basis vinden in 'zachte' sectoren zoals zorg, onderwijs en welzijn. Wij zien daarvan naar ons idee de helft niet, als het gaat om de consequenties voor de verhouding tussen overheid en markt, en de grensverlegging op het raakvlak van publiek en privaat. Daarom ook zijn wij van mening dat het meer dan ooit tijd is voor publiek debat over de verschijningsvormen van grensverleggend ondernemerschap en over de consequenties daarvan. Op dat vlak is het voorlopig nog angstvallig stil. De ontwikkelingen zetten zich ondertussen gewoon door. Nu de reflectie daarop en het debat daarover nog.

## **Eindnoten**

- I Het elfde uur (10 jan. 2006)
- II cit. Saskia Klaassen ([www.abvokabofnv.nl](http://www.abvokabofnv.nl))
- III Financieel Dagblad, 1 sept. 2007
- IV Financieel Dagblad, 1 sept. 2007
- V Financieel Dagblad, 1 september 2007
- VI Financieel Dagblad, 1 september 2007
- VII Beveiliging (dec. 2005)
- VIII cit. Trefzeker (nr.2, 2006)
- IX Chris van de Wetering (intermediair, 28 juni 2004)
- X Chris van de Wetering (intermediair, 28 juni 2004)
- XI Het elfde uur (3 okt. 2007)
- XII Het elfde uur (3 okt. 2007)
- XIII Knevel en van den Brink (25 augustus 2008)
- XIV zie [www.vpro.nl/programma/detoekomst/](http://www.vpro.nl/programma/detoekomst/)
- XV zie [www.vpro.nl/programma/detoekomst/](http://www.vpro.nl/programma/detoekomst/)
- XVI cit. De Ochtenden (13 febr. 2007)
- XVII cit. De Ochtenden (13 febr. 2007)
- XVIII Andere Tijden (28 sept. 2004)
- XIX Andere Tijden (28 sept. 2004)
- XX [www.iederwijs.nl](http://www.iederwijs.nl)
- XXI [TheMagicalMadhouse.nl](http://TheMagicalMadhouse.nl)
- XXII Margreet Vermeulen, 'Uit onvrede alweer een privé-basisschool', In: Volkskrant 4 januari 2002
- XXIII Redactie Nederlands Dagblad, 'Iederwijs leerzaam voor basisscholen.' In: Nederlands dagblad 26 augustus 2005
- XXIV Harriët Salm, 'Iederwijs steeds meer geaccepteerd', In: Trouw , 3 september 2005
- XXV Rob Martens, 'Iederwijs', In: Vernieuwing, juni 2005



***Over de auteurs:***

Prof. dr. Mark van Twist is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en hoogleraar bestuurs- en beleidsadvies in publiek-private context aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR).

Drs. Wouter Jan Verheul is als promovendus en leermanager werkzaam bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Drs. Martijn van der Steen is co-decaan en adjunct-directeur van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en is als gastonderzoeker verbonden aan de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).