

Ondernemen in de zorg
W.H. van Harten & R. Schuring (eds)

HOOFDSTUK 3

Maatschappelijk ondernemerschap in de zorg

Steven de Waal
Joost van Katwijk
Arjen van Ballegoyen

De heer drs. S.P.M. (Steven) de Waal is executive partner van Public SPACE, het internationale kennis- en onderzoekscentrum van de Boer & Croon Strategy and Management Group. De heren drs. J.J. (Joost) van Katwijk en mr. A. (Arjen) Ballegoyen zijn als consultants verbonden aan Public SPACE.

3.1 Inleiding

Uit een internationale vergelijking van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat Nederland één van de grootste non-profitsectoren heeft. Uit dezelfde vergelijking komt ook naar voren dat de structuur van de Nederlandse non-profitsector sterk afwijkt van die van andere landen. In de meeste landen met een grote non-profitsector is ofwel welzijn ofwel onderwijs het grootst, terwijl in Nederland de zorgsector verruit de grootste sector is. De Nederlandse zorgsector bestaat voor een belangrijk deel uit maatschappelijke ondernemingen. In dit hoofdstuk wordt een karakterisering gegeven van dit bijzondere type onderneming.

3.2 De maatschappelijke onderneming

Maatschappelijke ondernemingen zijn de private non-profitorganisaties die publieksdiensten leveren. Deze diensten zijn wettelijk vastgelegd en worden met overheidsmiddelen gefinancierd. De organisaties zijn opgericht door burgers of burgerorganisatie zoals kerken of vermogende particulieren, zijn niet op winst gericht en voeren taken uit waarvan we met elkaar afgesproken hebben dat ze de door overheid uitgevoerd of ten minste betaald moeten worden.

De maatschappelijke onderneming kan getypeerd worden aan de hand van acht kenmerken.

Tabel: Acht kenmerken maatschappelijke onderneming

1. De maatschappelijke onderneming is juridisch en bestuurlijk autonoom
2. De core business van de maatschappelijke onderneming bevindt zich in het publieke domein
3. De basisdoelstelling van de maatschappelijke onderneming is het dekkend beantwoorden van maatschappelijke hulpvragen
4. De maatschappelijke onderneming ontleent haar continuïteit aan drie strategische hulpbronnen:
 - De overheid: publieke middelen en voorwaardelijke wet- en regelgeving
 - De burger: als betalende consument, donateur of vrijwilliger
 - Het bedrijfsleven: als sponsor en alliantiepartner in het exploiteren van diensten
5. De aandacht van de maatschappelijke onderneming voor marktactiviteiten en een efficiënte bedrijfsvoering is ingegeven door de motieven:
 - Goed rentmeesterschap over publieke middelen
 - Het scheppen van financiële ruimte voor het beantwoorden van maatschappelijke vragen
6. De maatschappelijke onderneming streeft naar maatschappelijk rendement, dus streeft naar effectiviteit en efficiëntie
7. De maatschappelijke onderneming communiceert met haar interne en externe omgeving en legt daaraan verantwoording af
8. De mentaliteit van de maatschappelijke onderneming is zowel gewetensvol als initiatiefrijk

Om de maatschappelijke onderneming verder te kenschetsen kan zij vergeleken worden met twee andere typen organisaties: overheidsorganisaties en commerciële organisaties. Een maatschappelijke onderneming staat als het ware tussen beide organisaties in.

Tabel: positionering van een maatschappelijke onderneming

Ten opzichte van overheidsorganisaties:	De maatschappelijke organisatie	Ten opzichte van commerciële organisaties:
<ul style="list-style-type: none">• Meer gevoel voor de markt• Meer expertise op het eigen terrein• Creatieve professionaliteit• Heldere core business• Efficiënter• Gedrevenheid door de missie		<ul style="list-style-type: none">• Politiek gevoeliger• Solidariteit en vasthoudendheid• Sluit makkelijker sociale allianties• Kan een appèl op filantropie doen• Heeft een bredere doelstelling en

- Meer zicht op het belang van burgers
 - Bedrijfsmatiger en slagvaardiger
 - Betere inbedding in de samenleving
- verantwoording
 - Selectie op behoefte, en niet op koopkracht
 - Heeft intrinsieke redenen om publiek belang na te streven
 - Is doorgaans democratischer

De historie van het maatschappelijk ondernemerschap

Nederland heeft een rijke geschiedenis op het gebied van maatschappelijk ondernemerschap. Van oudsher hebben maatschappelijk ondernemingen een belangrijke plaats gehad in de Nederlandse samenleving. Vooral instellingen op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg en welzijn zijn door burgerorganisaties of particulier initiatief opgericht. In eerste instantie zijn het vooral welgestelde burgers en kerken die met wissellende motieven geld steken in opvang en zorg voor hulpbehoevenden en daartoe 'liefdadigheidsorganisaties' oprichten. Later komen er meer gedifferentieerde initiatieven gericht op uiteenlopende groepen en behoeften in de samenleving.

In de loop van de twintigste eeuw neemt ook de belangstelling van de overheid voor de maatschappelijke ondernemingen sterk toe. De private organisatie worden door de overheid gebruikt om het totaal aan dienstverlening te waarborgen. De maatschappelijke ondernemingen zijn toen met overheidsmiddelen 'overstelp't'. Naast een grote financiële bijdrage zorgt de overheid ook voor strakke kaders, neergelegd in uiteenlopende regels en wetgeving.

Maatschappelijk ondernemerschap in de knel

De groei van de Nederlandse verzorgingsstaat is vooral via dit publiek/private model verlopen. Onder de sterk verstatelijkte regelgeving en belangstelling is het private karakter formeel wel gehandhaafd, maar feitelijk sterk aangetast. Met de toenemende overheidsbemoediging en toenemende subsidiëring en financiering van de betrokken sectoren, zoals de gezondheidszorg, sociale woningbouw en sociale werkvoorziening is ook de regelgeving toegenomen. De sterke regulering van de uitvoering heeft de afgelopen dertig jaar geleid tot een verregaande verambtelijking.

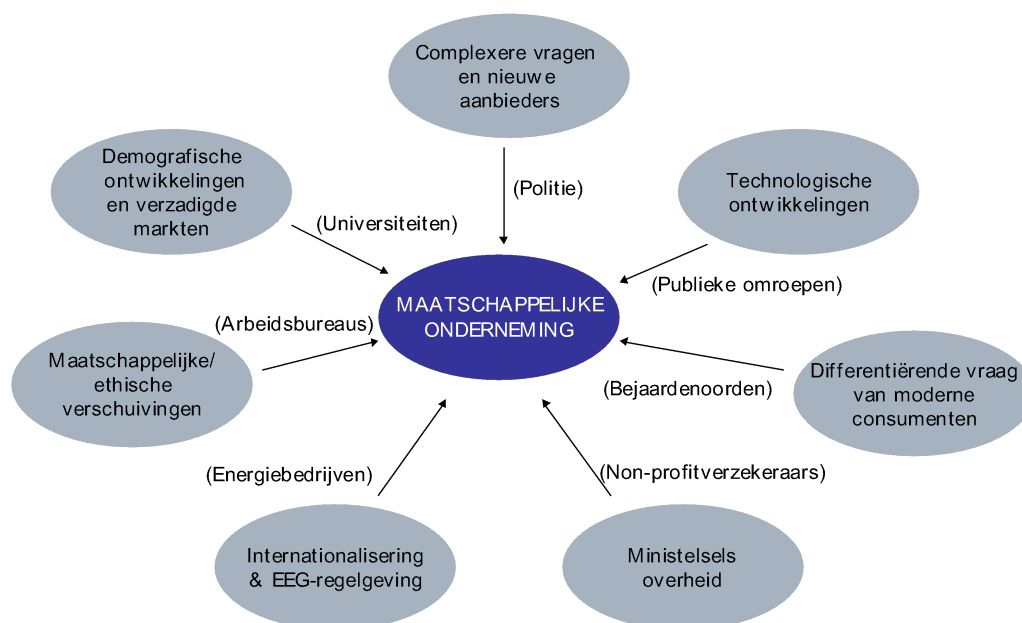
Het is de organisaties gaan ontbreken aan ondernemerschap. Niet alleen ondernemerschap in de commerciële zin, maar ook in de letterlijke zin: oog hebben voor behoeften in de samenleving, oog hebben voor behoeften van afnemers, gevoel hebben voor toekomstige ontwikkelingen, de moed opbrengen om te investeren, vertrouwen op gevoel voor de markt en op eigen benen willen staan.

Herleving van het maatschappelijk ondernemerschap

Maatschappelijke ondernemerschap komt opnieuw in de belangstelling. Hiervoor zijn vijf redenen aan te wijzen:

a. Terugtrekkende en/of falende overheid

Vrijwel alle producten en diensten die worden geproduceerd op basis van traditionele overheidsmonopolies staan onder druk. Door zeer wisselende factoren overigens. Dit wordt aangegeven in het volgende schema.



Een belangrijke reden voor toenemende terugtrekking van de overheid is de toenemende internationalisering en in het bijzonder de creatie van de interne markt in de Europese Unie. Europese regelgeving is gestoeld op een geloof in de vrije markt economie en vormt een impuls voor overheden om kritisch te kijken naar haar rol in vele sectoren van de samenleving.

Het onvermogen van de overheid om bepaalde problemen adequaat op te lossen vertaalt zich, in de beleving van consument, kiezer en burger, toenemend in de constatering dat er gaten vallen in de publieke voorzieningen. Er is een groot aantal redenen aan te wijzen waarom de publieke sector vastloopt als het gaat om vernieuwing, modernisering en klantgerichtheid. Zo blijkt het bijvoorbeeld moeilijk voor de overheid om met veranderingen in de externe omgeving en de eisen die deze veranderingen aan de organisatie stellen om te gaan. Met de erkenning dat de overheid niet alle problemen zelf kan oplossen en daarmee de grenzen van haar macht onderkent, is dan ook een kentering in de sturingsfilosofie teweeg gebracht: de rol van de overheid verschuift van het zelf tot stand brengen van publieke goederen naar een garanderende, ordenende en sturende positie.

De ontstane leemten kunnen alleen worden opgevuld door een toekomstgerichte, marktgeoriënteerde en experimenterende aanpak. Door ondernemen dus. Dit ondernemerschap kan niet worden bereikt binnen en door de overheidsbureaucratie zelf. Echter, ook niet door volledige overheveling van de leverantie van alle voorzieningen naar het marktmechanisme en bedrijfsleven.

Om allerlei redenen is er echter in ieder geval ook één andere 'partij', opererend binnen de publieke sector ten behoeve van het publiek of algemeen belang, die, in samenwerking met overheid en marktpartijen, dat ondernemerschap wel kan oppakken, namelijk 'georganiseerde burgers' (lees: de maatschappelijke onderneming).

b. Meer private impulsen

De Nederlandse samenleving is zich in steeds sterkere mate aan het karakteriseren door een toename van mondigheid en consumentisme bij burgers. Burgers willen op het individu toegesneden oplossingen voor problemen en zij zijn bereid daarvoor te betalen. Men neemt geen genoegen met paternalistisch of betuttelende attitudes bij zorgverleners.

Deze ontwikkeling is een grote kans voor de ondernemers. Voor maatschappelijke ondernemingen geeft deze ontwikkeling ruimte om nog innovatiever te opereren, immers, er ontstaat meer vraag naar op maat gesneden diensten en er zijn alternatieve bronnen van financiering aan te boren.

c. Meer transparantie

De toenemende professionalisering van de maatschappelijke ondernemingen is een andere reden voor de opkomst van de maatschappelijke onderneming. De professionalisering van maatschappelijke ondernemingen is ondermeer zichtbaar in de corporate governance. Veel organisaties werken aan een verbeterde inrichting van het toezicht. Hierdoor wordt de transparantie van de onderneming vergroot en daarmee ook de mogelijkheden om de aansturing en afrekening te verbeteren.

De toenemende transparantie komt de beeldvorming van de maatschappelijke ondernemingen ten goede. Steeds vaker worden deze organisaties gezien als betrouwbare en efficiënte partners en als professionele ondernemers voor het publieke belang. Voor de overheid en de for-profit sector is het steeds aantrekkelijker om met deze organisaties samen te werken.

d. Meer schaarste

Kenmerkend voor alle sectoren van de samenleving waar de overheid traditioneel zwaar vertegenwoordigd is, is de toenemende schaarste aan personeel en aan publieke financiering. Schaarste dwingt organisaties tot ondernemen willen zij kunnen blijven functioneren. De kracht van de maatschappelijke organisaties is dat zij innovatief te werk gaan in het omgaan met deze schaarste. Maatschappelijke organisaties zoeken de grenzen van de regels op en zoeken naar mogelijkheden daar waar de regelgeving niet meer bijdraagt aan de oplossing van sociale problemen.

e. Meer afhankelijk van en meer samenwerking met de omgeving.

Maatschappelijke organisaties zijn bij uitstek geschikt om de leemte tussen overheid en burger op te vullen. Het biedt de burgers de gelegenheid om zich in te zetten voor het publieke belang. Aan de overheid biedt deze ontwikkeling de mogelijkheid om allerlei nieuwe sturings- en financieringsmechanismen toe te passen met inzet van de maatschappelijke ondernemingen. Denk bijvoorbeeld aan vraaggestuurde financiering (pgb/pvb), de vermaatschappelijking in de zorg en de visitaties in het onderwijs.

Maatschappelijke ondernemerschap staat dus in toenemende mate in de belangstelling. Het opnieuw serieus en evenwichtig oog hebben voor 'de derde sector', de burgerorganisaties en verbindingen tussen burgers is een belangrijke maatschappelijk ontwikkeling. Deze heeft als uitvloeisel de herdefiniëring en revitalisering van non-gouvernementele en non-profit organisaties.

Maatschappelijke ondernemingen worden uitgedaagd om opnieuw een centrale rol te spelen in het ontwikkelen van de samenleving. De maatschappelijk onderneming moet zich daarbij gaan richten op het behalen van een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement. Dit vraagt om meer ondernemerschap, meer initiatief en een actieve instelling.

3.3 Maatschappelijk ondernemerschap in de zorg

Voor de zorg wordt gedomineerd door het particulier initiatief. Van oorsprong heeft de kerk een belangrijke rol gespeeld, bijvoorbeeld in de opkomst van gasthuizen. Daarnaast zijn er ook vele particulieren geweest die, individueel of collectief, gasthuizen stichtten. Hun doel was tweeledig: zorg en liefdadigheid.

De zorginstelling als maatschappelijke onderneming opereert zelfstandig op drie fronten: commerciële markten, publieke financiering en (soms) gedetailleerde wetgeving en betrokken burgers. Zij opereert met concurrentiekracht op de markt, met verantwoordelijkheid en transparantie rond het overheidsbudget en de publieke doelen en met maatschappelijke verantwoordelijkheid en verantwoording naar de burgerij. Dit model is als een soort Nederlandse 'derde weg' tussen staat en markt nu in discussie en zal de komende tien jaar worden uitgebouwd.

Waaruit bestaat die maatschappelijke verantwoordelijkheid van een zorginstelling boven op de verantwoordelijkheid voor het goed en verantwoord en klantvriendelijk laten verlopen van het eigen kernproces en het rechtmatig en doelmatig beheer van overheidsmiddelen?

Ten eerste gaat die verantwoordelijkheid verder dan het simpelweg aanbieden van de beschikbare medische mogelijkheden. Het gaat om wat het beste is voor de patiënt, en niet in eerste instantie om de belangen van de zorginstelling, de belastingbetaler, de dokter of de toeleverende industrie. De zorginstelling zal blijvend de afweging van de professionals tussen het medische aanbod en de financiële consequenties moeten ondersteunen. Daarbij gaat het ook om het aanspreken van patiënten op hun gedrag en om voorlichting en 'empowerment' van de patiënt op de terreinen waar deze grip kan hebben.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de zorginstelling strekt zich ten tweede ook uit tot een actief voorlichtingsbeleid, bijvoorbeeld over incidenten, fouten of pijnlijke keuzen zoals het sluiten van locaties. Maar ook over successen, innovatieve ontwikkelingen en beleidsbeslissingen. Wat daarbij hoort is een maatschappelijk jaarverslag, waarin verantwoording wordt afgelegd over de gemaakte afwegingen op een voor burgers en samenleving begrijpelijke wijze.

Ten derde heeft de zorginstelling een maatschappelijke verantwoordelijkheid inzake het handhaven van haar eigen bereikbaarheid en de aansluiting op andere zorgvoorzieningen. Toegankelijkheid, en daarmee spreiding van voldoende en adequate zorgvoorzieningen voor iedere burger in het werkgebied, is niet alleen een zorg van de politiek, maar ook van de instellingen zelf. Niemand is gehouden tot het organisatorische of financiële onmogelijke, maar actief eigen beleid mag hierbij verwacht worden, evenals het openstaan voor verzoeken om bijstand. Dat kan natuurlijk tot andere uitkomsten leiden dan louter het openhouden van de bestaande zorglocaties. Juist hier kan de meerwaarde blijken van het deskundige management. Hierover dienen wel gewoon zakelijke afspraken gemaakt te kunnen worden. Met andere woorden, functies die een zwakkere locatie niet meer kan vervullen, kunnen tegen zakelijke voorwaarden worden overgenomen door andere, sterkere vestigingen.

Ten vierde heeft de zorginstelling een zekere verantwoordelijkheid voor de toestand van de volksgezondheid in haar adherentiegebied of zorgregio. In ieder geval dient de zorginstelling de bereidheid te hebben om de eigen expertise hierop in te zetten. Dit betekent een verstrekkende invulling van de missie van de instelling los van de specifieke taken opgedragen aan haar door de overheid. Dit kan een revaluatie inhouden van de werkelijke activiteiten van een instelling in het licht van haar doelstelling, zoals bijvoorbeeld verwoord in haar statuten. Hiermee worden de intrinsieke redenen voor de zorgactiviteiten weer belangrijker dan de extrinsieke redenen.

Tenslotte heeft de zorginstelling een maatschappelijke verantwoordelijkheid als gemeenschap in zichzelf en als verzamelplaats van verschillende soorten mensen, zoals werknemers, patiënten, toeleveranciers, bezoekers. Dat betreft de zorg voor een veilig klimaat, veilige arbeidsomstandigheden, het handhaven van de hygiëne, het opsporen en aanpakken van misstanden en fouten, het openstaan voor diversiteit aan culturen en het bieden van verblijfs-, recreatie- en eetmogelijkheden.

3.4 Strategieën voor maatschappelijke ondernemingen in de zorg

Strategieën voor de toekomst

De maatschappelijke 'zorg' onderneming staat midden in de samenleving: in verbinding met de huiselijke sfeer van de patiënt (*verbonden*), met andere zorgondernemingen (*modulair*), met financiers zoals zorgverzekeraars en werkgevers (*ondernemend*) en met de bredere omgeving vanuit transparantie over kwaliteit, specialisatie en risicobeheersing (*reputatie* en *betrouwbaarheid*). Nodig zijn strategieën om invulling te geven aan de eisen die gesteld worden aan de maatschappelijk onderneming.

Allianties

Een strategie toegesneden op de maatschappelijke organisatie is het aangaan van allianties met andere zorginstellingen of zelfs niet-zorginstellingen. De belangrijke hoofdrichtingen die te onderscheiden in deze allianties en samenwerkingsverbanden, zijn:

- a) Naast een uitwaaiing van het aanbod in de breedte van het zorgaanbod (horizontaal) via de modulaire werkwijze (zie hierna), is er ook een differentiatie denkbaar in de verticale as van de bedrijfstak;
- b) Allianties binnen het bredere zorgveld, zoals allianties tussen de thuiszorg, de verpleeghuiszorg, de GGZ, ziekenhuiszorg en de gehandicaptenzorg. Dit betreft het organiseren van integrale zorgketens, waarbinnen veel patiënten, zeker in een vergrijzende samenleving, zullen passen.
- c) Allianties voortkomend uit nieuwe onderscheidende kerncompetenties van het zorginstellingen, zoals onderzoek samen met farmaceutische industrie, consultancy inzake case-, risico- of veiligheidsmanagement, implementatie van ICT-systemen in zorgprocessen of bouwactiviteiten.
- d) Allianties voortkomend uit de fysieke mogelijkheden van zorginstelling (bv. het terrein), zoals met sportvoorzieningen, openbaar vervoerders, hotelketens, kinderopvangorganisaties, scholen, winkelcentra, dagbestedingcentra en buurtactiviteiten. Dit is natuurlijk sterk van de specifieke fysieke mogelijkheden afhankelijk. Maar het meervoudig, intensief, benutten van het terrein kan in sommige gevallen goede diensten bewijzen aan de lokale en maatschappelijke inbedding van het ziekenhuis. Tevens kan het ruimte bieden aan diensten die door patiënten en hun bezoekers hoog gewaardeerd worden.
- e) Allianties met de huisarts. De belangrijkste 'alliantiepartner' is vaak de huisarts. Voor het functioneren van een zorginstelling is de huisarts als verwijzer cruciaal. Is er straks echter nog wel sprake van een 'huis'-arts oftewel een 'family physician'? Komt er niet veel meer een breed inzetbare basisarts, bijvoorbeeld in het ziekenhuis zelf? Hoe zal de rol van poortwachter zich ontwikkelen op het moment dat de patiënt zelf kan beschikken over meer informatie, zorgaanbieders transparanter gaan communiceren, en verzekeraars gaan bemiddelen?
- f) Tot slot, allianties met verzekeraars, volgens het Health Maintenance Organizationmodel, zoals in de Verenigde Staten veel voorkomt. Met andere woorden, delen van de algemene zorg worden onderdeel van verzekeringsconcerns. Tot op heden is dat verboden, maar in essentie is het vergelijkbaar met allianties met werkgevers en Arbo-diensten op het gebied van werkgerelateerde ziekten (bijvoorbeeld de rugpoli). Stap voor stap krijgen verzekeraars meer bevoegdheid tot echte zorgcontractering en langzamerhand wordt de contracteerplicht losgelaten. Het is denkbaar dat zorgverzekeraars in dit proces de bevoegdheid zullen vragen om zorg eventueel zelf te mogen leveren, indien deze in het beschikbare aanbod niet goed te contracteren is.

Specialisaties

Een andere strategie, makkelijk te combineren met het aangaan van allianties is specialisatie:

- a) Specialisatie op technologie; Zorginstellingen kunnen zich ook onderscheiden door een specifieke technologie of behandelmethode excellent toe te passen.
- b) Specialisatie op aanpalende diensten; Het is echter ook goed mogelijk dat zorginstellingen zich toelagen op het bieden van aanvullende diensten aan patiënten of hun familie.
- c) Specialisatie op ziektebeelden; Zorginstellingen kunnen zich onderscheiden door specialisatie op bepaalde veel voorkomende of chronische aandoeningen. Vooral aandoeningen gerelateerd aan de vergrijzende bevolking komen hiervoor in aanmerking.
- d) Specialisatie op ondersteunende functies; Een andere optie is het specialiseren in ondersteunende functies richting andere zorgaanbieders. Denk aan het opbouwen van expertise en organisatie op het gebied van ICT-systemen, specialistische consultancy, 24-uurs zorg, risico- en veiligheidsmanagement, managementondersteuning van kwetsbare beroepsgroepen of het beheer van gezondheidszorggebouwen en -apparatuur.

- e) Versterking van de lokale of regionale inbedding; Een andere manier om zich te onderscheiden verloopt via de inbedding in de lokale of regionale omgeving. Voorbeelden daarvan zijn de traditionele stadsziekenhuizen (zoals het OLVG in Amsterdam). Een eigentijdse manier is het organiseren van een inloopspreekuur, sterk naar buiten optreden bij lokale gezondheids crises, wijkgerichte preventie organiseren en het aangaan van zichtbare samenwerking met diverse andere zorgaanbieders: huisartsen, oogartsen en opticiens, tandartsen en orthodontisten, en apothekers en fysiotherapeuten. Op die manier wordt het ziekenhuis de eerstelijns etalage voor de patiënt, dicht om de hoek.
- f) Specialisatie op discipline; ook kunnen ziekenhuizen zich profileren op de traditionele specialismen of een aantal behandelingen daarin. Dat betekent het verzamelen van een groep van de beste specialisten, en investeren in hun apparatuur en relaties met de betrokken patiëntenverenigingen

Het is duidelijk dat er veel verschillende richtingen bestaan waarlangs zorginstellingen kunnen differentiëren en hun karakter als maatschappelijke onderneming gestalte kunnen geven. Een methode om te komen tot een keuze uit dit overweldigende aanbod is de transformatiecheck.

3.5 Een check op maatschappelijk ondernemerschap

De transformatiecheck

De checklist wordt gebruikt bij het beoordelen en ontwikkelen van maatschappelijke ondernemingen. Er zijn in totaal 21 parameters geselecteerd aan de hand waarvan een onderneming wordt beoordeeld. Elk van de parameters vertegenwoordigt een aspect van het ondernemerschap. Met behulp van de transformatiecheck kan een indruk verkregen worden van de wijze waarop het huidige ondernemerschap is vormgegeven en welke aspecten daar nog aan ontbreken.

Maatschappelijk kader definiëren

De onderneming heeft een maatschappelijke functie, een 'algemeen nut'. Deze publieke functie vormt een belangrijk element in de organisatiedoelstelling of missie. De organisatie ontleent haar identiteit en strategische positie grotendeels aan deze maatschappelijke opdracht.

Stakeholder-binding

De maatschappelijke onderneming heeft verantwoordingsrelaties met zowel de overheid als met burgers (cliënten/ouders/werknemers/buren) alsook met de markt (concurrenten, partners, leveranciers, afnemers). De verschillende eisen van deze stakeholders worden steeds weer in kaart gebracht. De strategie wordt daarop bijgesteld.

Interne informatie

Streef naar een systematisch gebruik van interne gegevens om de sturing van de organisatieonderdelen te vergroten. Dergelijke instrumenten mogen niet te bureaucratisch worden, maar moeten inzichtelijk zijn, draagvlak hebben en zelfsturing door de onderdelen uitlokken.

Externe informatie

Waarborg dat het management actuele informatie krijgt over ontwikkelingen binnen de sector, op de markt of in de samenleving die gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering.

Marktonderzoek

Het doel van het ontwikkelen van marktactiviteiten is het meer overheidsresistent maken van de onderneming. Met eigen extra inkomsten, kan de organisatie zelfstandiger beleid voeren en is zij minder afhankelijk van de politiek. Dat begint met weten wat de (potentiële) cliënt wil. Dus: het (laten) uitvoeren van marktonderzoek en onderzoek onder bestaande cliënten. Ook de uitkomsten van klachtenregelingen dragen bij aan kennis over de cliënt.

Positionering en labelstrategie

Een maatschappelijke onderneming bepaalt geregeld wat haar positie is op de markt en wat haar producten en diensten zijn. De organisatie stelt bovendien vast onder welk label de producten worden gevoerd.

Business planning

Een maatschappelijke onderneming streeft naar een bedrijfsmatige werkwijze; een hoog kostenbewustzijn, het duidelijk stellen van doelen, minder beleidsmatig te werk gaan, werken met termijn-gebonden bedrijfsplannen, financiële prognoses en het incalculeren van risico's. Kortom: een grote nadruk op de drie E's: Effectiviteit, Efficiëntie en Eenvoud.

Pro-actieve overheidslobby

Intensief contact met de relevante overheden om de middelen op langere termijn veilig te stellen blijft nodig. Maar daarnaast moet de maatschappelijke onderneming sympathie en ondersteuning vinden bij de overheid voor de ondernemende/aanvullende activiteiten die niet tot de gesubsidieerde activiteiten gerekend kunnen worden.

Sterkten en zwakten

Een maatschappelijke onderneming heeft zicht op haar sterke en zwakke kanten. Maar ook kansen en bedreigingen uit de omgeving zijn in kaart gebracht.

Sterke kanten worden versterkt, zwakten worden omgebogen.

Deze analyse is een basis voor het vaststellen van de kerncompetenties en het alliantie- en innovatie beleid.

Kerncompetenties

Een bezinning op de strategische identiteit van de organisatie is nodig om een goede positie in de keten te bepalen. Waar is onze organisatie uniek in en welke partners zijn daaraan complementair? Op basis daarvan wordt bepaald welke additionele diensten met de kern-competenties geleverd kunnen worden.

Alliantiebeleid

Naast samenwerking op horizontaal niveau met gelijksoortige organisaties gaat de onderneming ook strategische allianties aan op verticaal niveau, om de positie en de eigen (financiële) kracht van de organisatie te vergroten. Dit kan zowel met publieke als met private organisaties.

Productprijzen en tarieven

Een maatschappelijke onderneming weet wat de integrale kostprijzen zijn van haar producten en diensten. Op basis daarvan bepaalt zij de tarieven en onderhandelt daarover met financiers, subsidiegevers en klanten. Daarmee voorkomt zij bovendien kruissubsidiëring en uitholling van kerntaken door marktactiviteiten.

Prognose en verslag

Het bedrijfsmatiger werken vertaalt zich in een adequate verslaglegging en goed onderbouwde financiële prognoses. Deze stellen de leiding in staat strategische beslissingen te nemen. Daarin wordt een onderscheid gemaakt in inkomstenstromen (overheid, klanten en andere inkomstenbronnen).

Herijking eigendom

De meeste ondernemingen ondergaan wijzigingen in de eigendom- en vermogensverhoudingen. Deze gaan gepaard met nieuwe financiële strategieën. Een visie op de nieuwe financiële mogelijkheden op de lange termijn wordt nodig; Wat mag er worden verkocht, verpand, verhuurd? Waarmee mag winst behaald worden? Hoeveel mag geïnvesteerd worden, en waarin?

Decentralisatie van verantwoordelijkheden

Pas de bestaande routines en procedures aan om een decentralisatie van verantwoordelijkheden te bewerkstelligen. Op de werkvloer staat men in direct contact met cliënten en de omgeving van de organisatie. Daar moet dus vooral het ondernemende klimaat heersen, zodat de verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de organisatie gedragen kan worden door werknemers. Ondernemerschap is vooralsnog nog te vaak in de top van de organisatie gecentreerd.

HRM voor een ondernemende cultuur

Er dient toenemend aandacht te komen voor de professional in strategisch opzicht: wat betreft imago, klantenbinding, kostenbeheersing, kwaliteitsbeheer en innovatie. De cultuur moet professionals ruimte bieden en creativiteit stimuleren.

Innovatie en 'op maat leren'

Innovatie is van belang voor maatschappelijk ondernemers, omdat de maatschappelijke vraag steeds verandert. Er is meer ruimte ontstaan om op die veranderingen in te spelen, maar de leerstijlen die leiden tot innovatie moeten nog ontwikkeld worden.

Concernopbouw en diversiteit

Een holdingstructuur met zelfstandige werkmaatschappijen werkt beter dan een massieve organisatie. Dat betekent kleinschalig organiseren en ruimte bieden aan verschillende soorten juridische organisatievormen.

Optimale schaalgrootte

Streef naar een optimale schaal voor de organisatie wat betreft effectiviteit, kwaliteit en efficiëntie in de bedrijfsvoering. Besluit ook op die gronden al of niet tot outsourcing van activiteiten

Topstructuur

Er moet een duidelijke taakverdeling tussen 'toezichthouders' en 'bestuurders' zijn. Het bestuur zou bovendien een goede afspiegeling moeten vormen van de stakeholders van de onderneming.

Duale verantwoording en transparantie

Een maatschappelijk onderneming ontvangt hoofdzakelijk signalen en financiering vanuit de overheid en de markt. Er moet gezorgd worden voor evenwicht in aandacht voor beide stromen, het voorkomen van kruissubsidiëring en een adequate verslaglegging voor beide.

Uitkomsten uit de transformatiecheck

De transformatiecheck is toegepast in een groot aantal organisaties. Het instrument blijkt een nuttig en behulpzaam te zijn bij het beoordelen van het ondernemerschap en het identificeren van verbeterpunten in maatschappelijke organisaties. De transformatiecheck is relatief eenvoudig toe te passen en levert direct een helder beeld op van de gebieden onderbelicht blijven in het ondernemerschap. Op grond van de check wordt het eenvoudiger voor maatschappelijke ondernemers om prioriteiten te bepalen, veranderingen in gang te zetten en ondernemerschap te versterken.

Uit de ervaringen met de transformatiecheck komt een aantal aandachtspunten naar voren:

- Strategie

Wat het precies inhoudt voor een organisatie om een maatschappelijke organisatie te zijn hangt compleet van de karakteristieken van de organisatie zelf af. Alhoewel het makkelijk is om zichzelf als maatschappelijke organisatie te labelen is de invulling van het concept lastiger dan men vaak denkt. Immers, de invulling behoeft niet alleen een duidelijke missie, maar ook een visie op hoe de missie vorm te geven, een visie op de organisatiecultuur en een visie over de relatie met stakeholders. Vaak leven er verschillende opvattingen binnen de organisatie over deze zaken, die pas duidelijk worden in kritische revaluering van de organisatie. Wanneer er consensus bestaat over de missie dan is de eerste stap gezet op weg naar een eenduidige strategie om de missie te effectueren.

- Stakeholdermanagement

Een belangrijk onderdeel van maatschappelijk ondernemerschap is stakeholdermanagement. Stakeholders zijn individuen of groepen die connectie of verbinding hebben met een organisatie. Ze hebben een interesse, een claim of een belang in de (dagelijkse) werkzaamheden van de organisatie. Deze relatie is (bijna) altijd wederkerig. De organisatie heeft belangen bij de individuen en de groepen. Hun invloed en middelen stellen de organisatie in staat te functioneren. Het management van stakeholders betreft het doelgericht werken met stakeholders, het zorgvuldig afwegen van de wederzijdse belangen en het (bij)sturen van de onderlinge relaties.

- Corporate governance

Vele non-profit organisaties hebben de afgelopen jaren gekozen voor een Raad van Toezichtmodel dat, geënt op het commissarissenmodel bij vennootschappen, uitgaat van duidelijk gescheiden rollen tussen commissaris/toezichthouder en ondernemer/bestuurder. De bestuurder heeft daarbij maximale vrijheden om alle bestuursbevoegdheden van de rechtspersoon uit te oefenen. De Raad van Toezicht

ziet daarop toe, op afstand, vanuit het algemeen belang en de publieke taakstelling. Vaak wordt te snel overgegaan naar dit model zonder een aantal belangrijke vraagstukken te hebben uitgewerkt. Deze zijn:

1. De structuur/modelvraag: Wat is het beste bestuursmodel voor verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de top van de non-profit organisatie? Wat kan een Raad van Toezicht nog betekenen?
2. De functioneringsvragen, zoals: Hoe kunnen wij op afstand nog de vinger aan de pols houden? Welke informatie dient de Raad van Toezicht te krijgen om daadwerkelijk en tijdig te kunnen sturen? Voelt de Raad van Toezicht zich vrij tot het bijsturen van de Raad van Bestuur? Vreest de Raad van Bestuur speelruimte te verliezen? En wie houdt toezicht op de Raad van Toezicht? Wat voor spelers zijn er in de top nodig om het spel goed te kunnen spelen? Hoe moet het spel worden gespeeld?
3. Vraagstukken rondom maatschappelijke verantwoording
Met name de bestuurlijke informatievoorziening: Welke informatie dient de Raad van Toezicht te krijgen om daadwerkelijk en tijdig te kunnen sturen?

Stakeholdermanagement en corporate governance komen vooral naar voren omdat beiden nog zwak ontwikkeld zijn, maar wel de kritische succesfactoren zijn voor maatschappelijk ondernemerschap.

3.6 Tot slot

Maatschappelijke ondernemingen worden uitgedaagd om een centrale rol te spelen in de samenleving. De maatschappelijk ondernemingen moeten zich daarbij richten op het behalen van een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is gericht inspelen op de (huidige en toekomstige) wensen van klanten. Dit vraagt om meer ondernemerschap, meer initiatief en een pro-actieve instelling. Heldere strategische keuzes met periodieke checks op het ondernemerschap zijn daarbij voorwaarden scheppend.

Literatuur

Boot, J.M., Knapen, M.H.J.M. *De Nederlandse gezondheidszorg*, Utrecht: Het Spectrum, 1996

Veldheer, V., *Domeinen van particulier initiatief en overheidsbemoedening*. In: Burger, A. en Dekker, P. (red), *Nog Markt, nog staat, De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, 2001

Waal, S.P.M. de, *Nieuwe strategieën voor het publieke domein, Maatschappelijk ondernemen in de praktijk*, Alphen aan de Rijn: Samson, 2000

Waal, S.P.M. de, *De toekomst van de maatschappelijke onderneming in Nederland*. In: Dekker, P. (red), *Particulier initiatief en publiek belang, beschouwingen over de aard en toekomst van de Nederlandse non-profitsector*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, 2002

SCP, *Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*, Den Haag: SCP, 2001