

Diskwalificatie maatschappelijk ondernemen riskant



Maatschappelijk ondernemen is een belangrijke bouwsteen in de nieuwe visie van het CDA op een betere gezondheidszorg. Onder andere verzekeraars en ziekenhuizen zouden maatschappelijk moeten gaan ondernemen. Er is veel kritiek op de onhelderheid van dat begrip. Wat is maatschappelijk ondernemen eigenlijk? En waarom is zoiets nodig? Het is daarom belangrijk om te komen tot een helder beeld van wat maatschappelijk ondernemen precies inhoudt. Christen Democratische Verkenningen (CDV) ging daarom praten met management-consultant Steven de Waal, voorzitter van de Boer en Croon Strategy and Management Group. Hij heeft het concept vanaf 1990 ontwikkeld in zijn adviespraktijk, er is veel over gepubliceerd en het zelfs als 'trademark' gedeponneerd. Een gesprek naar aanleiding van zijn meeste recente boek 'Nieuwe Strategieën voor het publieke domein. Maatschappelijk ondernemen in de praktijk' (Samsom, 2000).

CDV: U bent er sterk van overtuigd dat het 'algemeen belang' in lang niet alle gevallen uitsluitend door de overheid behoeft te worden behartigd. In uw laatste boek stelt u zelfs dat het vaak te

prefereren is dat de uitvoering van publieke taken in handen wordt gelegd van private organisaties.

DE WAAL: In Nederland is wel eens vergeten dat solidariteit niet uitsluitend gegarandeerd is door overheidsuitvoering, -regeling en -financiering. Het idee dat solidariteit in sterke mate gewaarborgd moet worden door overheidsbemoediging paste in de ideologie van de verzorgingsstaat. De voorzieningen waar sociale grondrechten – als wonen, zorg en onderwijs - in het geding zijn willen we terecht niet uitsluitend aan de markt overlaten. In dit soort voorzieningen is de burger geen consument maar voluit burger. Daar dient deze medeverantwoordelijkheid te kunnen dragen. Door allerlei omstandigheden wordt op het ogenblik weer goed zichtbaar dat het initiatief en de typische karaktertrekken van de ondernemer en het accepteren van risico best te combineren zijn met sociale doelen. Het propageren van 'ondernemen' en 'risico's nemen' staat niet gelijk aan een pleidooi om zorg, onderwijs of huisvesting geheel aan de markt over te laten.

CDV: Daarom richt u zich in uw boek met name op de noodzaak om te komen tot een nieuwe vorm van publiek-private samenwerking in de sferen waar de sociale grondrechten van burgers in het geding zijn. U stelt dat er een aantal objectieve redenen is aan te wijzen waarom de publieke sector vastloopt als het gaat om vernieuwing, modernisering en klantgerichtheid. De reden daarvoor ligt niet in mismanagement of een gebrekkige bedrijfsvoering, maar in veranderingen in de externe omgeving en de eisen die deze aan de organisatie stellen. Daar kan een overheidsorganisatie op afstand, die zich verre moet houden van alles wat maar met 'markt' of 'ondernemen' te maken heeft, onmogelijk op reageren.

DE WAAL: Ja, de externe omgeving verandert enorm en *non-profit*-organisaties moeten daarop inspelen. Ten eerste zijn er volop veranderingen gaande in het management en de financiering van bestaande *non-profit*- en nutsorganisaties. De overheid trekt zich

terug uit de desbetreffende diensten of is niet bereid de volle honderd procent van de noodzakelijke financiën voor haar rekening te nemen. Hierdoor wordt van het management van publieksdiensten een toenemende marktgerichtheid gevraagd en een sterker anticiperen op concurrentie. Dat kunnen ze onmogelijk adequaat als ze eigenlijk een overheidsdienst op afstand zijn.

Ze moeten weer echt het karakter krijgen van private burgerorganisaties en als *non-profit*-instellingen van de overheid de ruimte krijgen om met hun missie de markt op te gaan. Dat is wat ik maatschappelijk ondernemen noem.

CDV: Er is nogal wat kritiek op het begrip 'maatschappelijk ondernemen'. In de gezondheidszorg is de term al enige tijd in omloop. Eerder heeft drs. R.L.J.M. Scheerder, voorzitter van het College Tarieven Gezondheidszorg, gesproken over 'het gemaltraiteerde begrip van het maatschappelijk ondernemerschap'. Volgens hem 'is er nog steeds niemand die dat begrip echt operationeel kan maken. Afhankelijk van de belangengroepering wordt het begrip ingevuld.' (CDV 6/99, p. 13/14). Kunt het begrip 'maatschappelijke onderneming' wel helder omschrijven?

DE WAAL: Ik acht vijf kenmerken van fundamenteel belang. Ten eerste: het moet een organisatie zijn die in de basisstructuur *non-profit* is: een puur commerciële drijfveer moet op het hoogste niveau uitgesloten zijn en eventuele winsten uit deelondernemingen moeten uiteindelijk op holding-niveau ten goede komen aan de hoofddoelstelling. De eigenaar of kapitaalverschaffer ziet af van maximalisatie van eigen inkomsten, respectievelijk marktconform belonen. Dat geldt ook voor de plaatsvervanger van dergelijke aandeelhouders, het professioneel management. Er moet sprake zijn van voorbeeldgedrag. Ten tweede: de maatschappelijke onderneming leeft van drie financieringsbronnen: inkomsten uit de markt, overheidsfinanciering en bijdragen van burgers. Ten derde: de maatschappelijke onderneming is economisch, juridisch en bestuurlijk autonoom. Natuurlijk is er vaak afhankelijkheid van beleid en financiering van de overheid, maar dat

beleid dient gericht te zijn op behoud en uitbouw van autonomie. Anders kan een organisatie nooit ondernemende trekken ontwikkelen. Ten vierde is de maatschappelijke onderneming gericht op burgers: zij worden beschouwd als maatschappelijke aandeelhouders van de onderneming. Met hen wordt rechtstreeks gecommuniceerd op een structurele, open en verantwoording afleggende wijze. Daarin onderscheidt de maatschappelijke onderneming zich van een puur commerciële onderneming die vooral verantwoording wil afleggen aan aandeelhouders, aan kapitaalverschaffers. Daarmee hangt samen dat een deel van de steun of inkomsten niet direct gerelateerd is aan de producten of diensten die geleverd worden. Het gaat om intrinsieke steun, door het appèl op burgerschap en door de aantrekkingskracht van het goede doel of het publieke nut waar de organisatie voor staat. Kortom: de maatschappelijke onderneming heeft een bijzondere plicht tot publieke verantwoording en legitimering. In de vijfde en laatste plaats heeft een maatschappelijke onderneming een publieke missie. De missie en afrekenmechanismen in het bedrijf baseren zich op maatschappelijke solidariteit: er wordt een eigenstandige afweging rond uitsluitings- en armoedevraagstukken gemaakt, rond het omgaan met goede en slechte risico's en onverzekerde en onverzekerbaarheid. De organisatie stuurt op maatschappelijk rendement: een gegeven publieke gulden wordt zo efficiënt en effectief mogelijk benut. Er is een drive om het humane karakter van de dienstverlening te benutten en te accentueren. Op veel van de terreinen waarop maatschappelijke ondernemingen actief zijn, ligt de missiegedrevenheid, zinvolheid en menselijke betekenisgeving immers voor het oprapen.

CDV: Een van de controversiële punten is dat u vindt dat *non-profit*-organisaties moeten concurreren. Is dat geen vies woord als het gaat om organisaties die een publieke missie hebben?

DE WAAL: Nee, dat is een noodzaak. In alle sectoren ondervinden overheidsmonopolies concurrentie van commerciële partijen. Het besef dat de

traditionele overheidsmonopolies verleden tijd zijn, is nog onvoldoende doorgedrongen. Een goed voorbeeld is wat er gebeurd is met de omroep in Europese landen. Een duaal bestel bleek niet tegen te houden (al heeft de overheid dat lang geprobeerd): naast de publieke omroep moest door allerlei ontwikkelingen ruimte geboden worden aan commerciële zenders. Daarmee zijn de verschillende omroepverenigingen in een concurrentieverhouding geplaatst met de commerciële. Hetzelfde zie je in de zorg of het hoger onderwijs, waar in snel tempo private voorzieningen als paddestoelen uit de grond schieten en de concurrentie aangaan met voorzieningen die sterk afhankelijk zijn van de overheid en moeilijk tegenspel kunnen bieden. Inmiddels is er vrijwel geen enkele sector meer waarin publiek-private organisaties een monopoliepositie kunnen innemen. Dat geldt zelfs voor het klassieke geweldsmonopolie! Particulier wijk- en buurtbeheer en burgerlijke bewakingsdiensten zijn de nieuwe aanbieders op de markt van veiligheid en georganiseerd geweld. Ze concurreren daar deels met de traditionele politie. De volgende stap heeft zich al aangediend: de gedeeltelijke privatisering van de politiedienst zelf, namelijk door afzonderlijke rekeningen te sturen naar 'zware gebruikers', zoals voetbalverenigingen. Daarmee betreedt de politie op haar beurt de markt van aanbieders van veiligheid en bewaking en verdwijnen de typische kenmerken van een overheidsmonopolie nog verder. De maatschappelijke onderneming moet voldoende competitief ondernemerschap opleveren als tegenwicht tegen opkomende commerciële partijen die 'aan de randen' van het betrokken voorzieningenveld de meest lucratieve onderdelen oppakken, dan wel de onderdelen oppakken die hoge aanvangsinvesteringen vragen en binnen systemen van staatsfinanciering niet van de grond komen. Alle traditionele overheidsmonopolies staan door externe ontwikkelingen onder druk om innovatiever, strategischer en ondernemender te worden.

CDV: De door u bepleite mengvorm van publiek-private samenwerking is niet erg populair. Sommigen betitelen dit

soort organisaties zelfs weinig vleiend als 'non-owned organizations' of hybride organisaties. Die stroom is sterk in de Nederlandse politiek en er is een voortdurende druk van allerlei kanten om tot een heldere scheiding te komen. Dan roept men beelden op van 'het primaat van de politiek' of 'de tucht van de markt'. Nog niet zo lang geleden heeft bijvoorbeeld de commissie-Cohen voorgesteld om te komen tot een strikte scheiding.

DE WAAL: Met een dergelijke scheiding wordt schijnhelderheid geschapen. Een heldere scheiding tussen privaat en publiek of markt en overheid is mijn inziens niet mogelijk, niet noodzakelijk en ook niet gewenst. Een belangrijk argument van de voorstanders van scheiding is dat bij gemengde vormen de controle op kruissubsidiëring zo moeilijk is. Daartegen ageert het bedrijfsleven ook het meest: oneerlijke concurrentie. Echter, voor het commerciële bedrijfsleven bijvoorbeeld bestaat inmiddels wetgeving en jurisprudentie inzake prijsdumpingen en misbruik van marktposities. Hieruit blijkt dat verkeerde vormen van concurrentie zijn tegen te gaan. Zou dat dan in een zo transparante wereld als die van de overheidsfinanciering en publieke diensten niet kunnen? Bovendien kan van organisaties die in overwegende mate produceren op basis van publieke middelen geëist worden, dat ze uiteindelijk op holdingniveau opereren op *non-profit*-basis. Een ander argument voor de scheidingsoptie is dat controle en toezicht grote kosten met zich meebrengen. Dat valt niet alleen vaak erg mee, ook wordt over het hoofd gezien dat volledige privatisering in eerste instantie zeker zo'n 25% meer kost dan een publiek bestel. Tenslotte vind ik het erg jammer dat steeds de tegenstellingen publiek / privaat en overheid / markt worden gebruikt. Die termen zijn vaak niet erg helder. Met het denken in tegengestelde polen dreigt voortdurend een derde partij uit het oog verloren te worden: de georganiseerde burger, die linksom (via belastingen) of rechtsom (via eigen bijdragen) altijd midden in het publieke debat zit, maar er niet altijd voldoende stem in krijgt.

Solidariteit onder druk

CDV: U betoogt in uw boek dat het denken van de overheid in tegenstellingen uiteindelijk ook leidt tot het verliezen van de greep op wezenlijke fundamentele publieke belangen: de solidariteit zal onder druk komen te staan.

DE WAAL: Het grootste probleem voor het Rijnlandse systeem is niet het gebrek aan solidariteit - die is er vaak voldoende -, maar het voldoen aan de toenemende vraag naar kwalitatief goede dienstverlening in de publieke sector en het omgaan met verschillen in koopkracht tussen burgers als doelgroepen van publieke voorzieningen. In het bieden van goede dienstverlening schiet de overheid in de ogen van de burger vaak tekort. Ik noem dat de paradox van klassieke overheidssturing: rigide en beschermende regels lokken bij de betrokken organisaties, hoe privaat ze juridisch ook zijn, ambtelijk gedrag uit, dat vervolgens leidt tot ouderwetse voorzieningen. Deze zijn vaak relatief duur voor wat ze uiteindelijk te bieden hebben, maar dienen voor zwakke en afhankelijke groeperingen wel in stand te worden gehouden. De kwaliteit van de dienstverlening bevindt zich vaak op een laag, typisch staatsniveau, waardoor zij niet aantrekkelijk is voor groeperingen die financieel wel in de gelegenheid zijn te kiezen. Daarmee dreigt op termijn gettovorming: publieke voorzieningen voor de armen en private voorzieningen voor de rijken. Feitelijk gaat het om een stuwmeer aan private koopkracht dat zich in moderne westerse (rijke) landen ophoopt en zich juist richt op de sectoren waar tot voor kort staatsgefinancierde en gereguleerde organisaties het monopolie hadden. Nu de burger goed is voorzien voor wat betreft pure levensbehoeften, is het logisch dat hij zich gaat richten op onderwijs, goed wonen en zorg.

CDV: Door gebrek aan een heldere visie gaat de overheid daar nu nogal dubbelzinnig mee om. Aan de ene kant wordt ondernemerschap selectief aangemoedigd - als dat vanuit bezuinigingsoverwegingen nuttig is - en aan de andere kant blijven de instellingen met handen en voeten gebonden aan regelgeving (bijvoorbeeld

budgettering). Wat kunnen de gevolgen zijn?

DE WAAL: Als ik het aan de hand van de situatie in de gezondheidszorg mag illustreren: als Nederlandse instellingen niet de ruimte krijgen, springt er straks een commerciële ondernemer uit het buitenland in het gat. In het ergste geval voltrekt zich dan een doemscenario. Op sommige plaatsen kan hit-and-run-zorg ontstaan van slechte kwaliteit. Pas als er doden vallen, zal de overheid ingrijpen. In elk geval komt er een geweldige druk te staan op de salarissen van het personeel. Op den duur zitten de aantrekkelijke werkgevers alleen nog in de commerciële hoek. Als zo'n bedrijf buitenlandse aandeelhouders heeft, die winst willen zien, zal de nationale solidariteit worden ondermijnd.

CDV: U bent in uw boek optimistisch dat Nederland ten opzichte van andere landen bij de onontkoombare omschakeling naar maatschappelijk ondernemen veel voordeel heeft, omdat in Nederland een lange traditie bestaat van private organisaties die publieke taken uitvoeren.

DE WAAL: De omschakeling naar maatschappelijk ondernemen, als een vorm van publiek-private samenwerking zou inderdaad makkelijker moeten gaan dan in andere landen vanwege de unieke omstandigheid dat veel van de publieke dienstverlening, zoals onderwijs, gezondheidszorg en sociale woningbouw al georganiseerd is volgens een systeem van publiek-private samenwerking. In andere landen kent men veel zuivere overheidsorganisaties. Er is in Nederland echter wel een flinke revitalisering van private organisaties noodzakelijk. In nieuwe omstandigheden is het noodzaak tot nieuwe vormen te komen. Vroeger komt niet terug. Daarom zijn begrippen als particulier initiatief en maatschappelijk middenveld niet gelukkig. Die termen verwijzen te sterk naar de specifieke Nederlandse situatie van verzuilde gesubsidieerde sociale instellingen, privaat bestuurd en uit publieke middelen betaald. Zo wordt het nooit meer. De achterban van de meeste organisaties is niet meer homogeen, noch makkelijk te binden en veel organisaties zijn – misschien daardoor –

sterker op de overheid dan op de burger gericht geraakt. Er is een revitalisering van publiek-private samenwerking nodig. De overheid zal zich daar heel snel op moeten gaan richten. Dan moet er nog heel wat gebeuren: *non-profit*organisaties is het nu vaak verboden om commerciële nevenactiviteiten te verrichten of om diensten buiten het overheidsbudget aan te bieden.

Dubbele moraal

CDV: Heeft u er zicht op of de leiding van de bestaande maatschappelijke organisaties klaar is voor de omschakeling naar maatschappelijk ondernemen?

DE WAAL: Maatschappelijk ondernemen vraagt het een en ander van de top van organisaties: die moet bereid en in staat zijn zich op drie speelvelden te begeven. Dergelijke ondernemingen zijn immers aangewezen op drie bronnen: het overheidsbudget, liefdadigheid (burger) en het leveren van marktdiensten aan koopkrachtige burgers. Het zijn ongelofelijk ingewikkelde organisaties. Als het goed is, worden maatschappelijke ondernemers in eerste instantie actief vanuit een besef van burgerplicht, zonder winstprikkel of subsidiebejag. Ze pakken zelfstandig maatschappelijke problemen aan die overheid en bedrijfsleven laten liggen. In de praktijk moeten dergelijke organisaties hun missie vaak herontdekken en moet er een moeilijke heroriëntatie plaatsvinden. Er worden drie soorten strategieën gebruikt. Ten eerste traditionele *non-profit*strategieën, waarbij het historische en dus *non-profit*-karakter sterk overeind gehouden wordt. Er wordt een moreel appèl gedaan op vooral politieke en maatschappelijke steun om te verhoeden dat een dergelijke voorziening verdwijnen zou. Ten tweede zijn er vernieuwingsstrategieën waarin de identiteit van de afgelopen twintig jaar en de gedachte aan de overheid als hoeder worden losgelaten. Tenslotte zijn er de nieuwe gemengde strategieën die het werkelijk moderne maatschappelijke ondernemen gestalte geven en de organisatie vanuit kracht en een nieuwe identiteit laten opereren.

CDV: In de afgelopen tijd kwam het vaak voor dat *non-profit*-organisaties in verandering hun missie uit het oog verloren. Een voorbeeld is de thuiszorg, waar het er veel op leek dat de verleiding van de status van 'ondernemer' en veel geld verdienen erg groot was. Tegelijk verschaalt de dienstverlening tot stopwatch-zorg. De maatschappelijke missie verdwijnt naar de achtergrond.

DE WAAL: De directeuren en Raden van Toezicht zijn vaak nog niet echt toe aan maatschappelijk ondernemen. Zij hebben de neiging te kiezen voor hetzij het volgen van de overheidsregels, hetzij voor geld verdienen. De morele missie wordt dan inderdaad uit het oog verloren. Dat is een belangrijk aandachtspunt. Misschien hangt dat ook samen met het feit dat binnen de bestuurskundige en economische discussies aandacht voor de morele dimensies van het werken voor de publieke zaak ontbreekt. Indien voorzieningen worden geprivatiseerd of er publiek-privaat wordt samengewerkt, moeten we het daarom hebben over het morele karakter van de top van deze organisaties en de wijze waarop deze over haar keuzen verantwoording aflegt. Een ontwikkeling als 'corporate governance' is cruciaal voor private organisaties. De toerusting van de top zou kunnen worden verzorgd door een stichting die door branche-organisaties zou kunnen worden opgericht.

CDV: Hoe taxeert u wat dit betreft de stand van zaken in verschillende sectoren?

DE WAAL: Mijn ervaring is dat het per sector sterk verschilt. Er zijn wel voorbeelden van managers die uitstekend op drie schaakborden tegelijk weten te spelen. De EO is daarvan een goed voorbeeld: zij is afhankelijk van overheidsfinanciering, wordt door een grote groep burgers (haar achterban) gesteund en opereert behoorlijk 'commercieel'. Ook binnen de sociale woningbouw is een aantal goede voorbeelden te vinden. De voorwaarden voor ondernemerschap zijn in die sector op het ogenblik wel het beste. Het gevoel voor de publieke missie is regelmatig aanwezig. Het onderwijs

daarentegen is – zo valt mij op - nog heel sterk op de overheid gericht. Daar zullen de voorwaarden voor maatschappelijk ondernemen eerst flink verbeterd moeten worden. In de zorg is de maatschappelijke betrokkenheid van het personeel op de vloer en het management groot, maar kan het ondernemen nauwelijks van de grond komen vanwege de enorme overheidsbemoedienis.

De rol van de overheid

CDV: Hoe dient de overheid de voorwaarden te scheppen waarin maatschappelijk ondernemen kan gedijen?

DE WAAL: Het is een illusie om te denken dat een bureaucratie via hernieuwde regelgeving zoiets als zelfstandig gedrag en ondernemerschap kan bevorderen. Ik ben ervan overtuigd dat je betrokkenheid alleen bereikt door instellingen veel vrijheid te geven. Teveel overheidssturing leidt er toe dat het in organisaties over niks anders meer gaat dan over wat er van de overheid moet gebeuren. De maatschappelijke betrokkenheid zit nog behoorlijk diep in Nederland. Het risico is echter dat al dat engagement wordt weggedrukt doordat organisaties de keuze opgedrongen krijgen: of geld verdienen of doen wat de overheid zegt.

CDV: In uw boek geeft u ook aan op welke manier de overheid maatschappelijk ondernemen zou kunnen financieren.

DE WAAL: Ik vind het uiterst belangrijk dat financieringsmethoden gekozen worden die ertoe leiden dat ook financieel een flink deel van de beslissingsmacht bij de burger wordt gelegd. Daarmee wordt de financieringsstroom vanuit die kant – een wezenlijk kenmerk van de maatschappelijke onderneming – zoveel mogelijk versterkt. Dat dwingt organisaties om zich te richten op de burger en onttrekt organisaties aan de bureaucratische houdgreep. De rechthebbende burger in Nederland is volstrekt onderbelicht. Ik heb daarom een voorkeur voor hetzij invoering van eigen bijdragen en sponsoring, hetzij kunstmatige marktfinanciering (denk aan het persoonsgebonden budget of

vouchers), hetzij gerichte inzet van het belastinginstrumentarium. De fiscale methodiek zou veel vaker gebruikt moeten worden. We kunnen in Nederland veel leren van de Verenigde Staten: recente voorstellen van Clinton inzake 'tax incentives' in Hoger Onderwijs en *Medicare* zijn bijzonder interessant.

CDV: Betekent het respecteren van de autonomie van maatschappelijke ondernemingen niet dat de overheid zich zover mogelijk moet terugtrekken?

DE WAAL: Nee, beslist niet. Er moet een systeem ontstaan van zelfsturing binnen kaders en spelregels. Er moet een heldere afbakening zijn tussen de rol van de overheid en private ondernemingen op basis van principes van delegeren en sturen op afstand. Dergelijke private partijen zullen ook politiek getinte taken krijgen, zoals afweging van schaarse publieke middelen, bepaling van de prioriteit tussen doelgroepen en bewaking van de uitvoering van gevoelige wetgeving. Er moeten eenvoudige, goed controleerbare criteria gesteld worden waaraan de private partijen moeten voldoen om zich bezig te mogen houden met het leveren van publieke voorzieningen. Criteria waarin veel ruimte bestaat voor innovatief ondernemerschap. En tenslotte moet er een krachtig controlesysteem zijn met eenvoudige sanctiemogelijkheden. Daarbij moet voorkomen worden dat via controlelijnen allerlei vormen van verantwoording vooraf ontstaan, waardoor er weer sprake is van verregaande ambtelijke sturing. Ik ben een voorstander van een concessiestelsel waarbij toegelaten instellingen een concessie krijgen voor drie tot vijf jaar met een periodieke evaluatie. Toelating gebeurt onder meer op basis van de eerder genoemde kenmerken van maatschappelijke ondernemingen. Het zal duidelijk zijn dat het *non-profit*-karakter daarbij belangrijk is.

Europa

CDV: Uw pleidooi voor de maatschappelijke onderneming zal mogelijk in Nederland al moeilijk aanslaan. In Europa zal het nog veel moeilijker zijn vanwege regelgeving ten

aanzien van vrij verkeer van goederen, personen en diensten en mededinging.

DE WAAL: Europa kan inderdaad roet in het eten gooien. Laat ik de zorg weer als voorbeeld nemen. De Europese Commissie heeft bekendgemaakt zich meer te willen gaan bemoeien met de gezondheidszorg. Er zijn tenminste twee grote problemen. Ten eerste is het de grote vraag of men de zorgmarkt gaat openbreken. Als dat gebeurt worden onze instellingen geprikkeld om commercieel te (gaan) opereren en zullen de goeden door 'de kwaaden' worden verdrongen. Ten tweede is het de vraag in hoeverre financiële solidariteit op nationaal niveau houdbaar zal blijken. Als het vrije verkeer van personen inderdaad op gang komt en er straks bijvoorbeeld Polen hier komen werken en wonen, dan is de vraag hoeveel hun - veel goedkopere - premie hier in zorg waard is.

Binnen Europa is op dit vlak dus nog een wereld te winnen. Tot nu toe is de bemoeienis van de Europese Unie sterk gericht geweest op het bevorderen van het vrije verkeer van personen en diensten. In navolging daarvan kent Nederland nu ook de Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit-operatie en de Nederlandse Mededingingsautoriteit. Ervan uitgaande dat de betrokken instellingen transparante verantwoording afleggen, helder worden gecontroleerd (zoals recent de Commissie Toezicht Uitvoeringsorganisatie rond de overheadkosten van zorgverzekeraars) en in algemene zin voldoen aan de hiervoor aangegeven criteria voor maatschappelijke ondernemingen (die ook zijn vastgelegd in een vergunningstelsel met duidelijke sancties), denk ik dat Nederland dit concept gewoon verder zou kunnen bevorderen en vormgeven. Dat neemt niet weg dat veel lobby nodig is om binnen Europees verband dit concept meer te promoten en het denken over een 'derde model' op gang te brengen. Het is echter zeker niet zo dat Nederland dan weer belerend en eigenwijs 'the Dutch model' hoeft te promoten. In veel landen binnen de huidige EU bestaan vergelijkbare *non-profit* en non-gouvernementele constructies, zoals België, Duitsland en

Oostenrijk. Andere landen, zoals Frankrijk en Duitsland zijn sterk op zoek naar 'poldervarianten' en aansluiting op de 'civil society'. Tenslotte speelt zelfs in de bakermat van het kapitalisme, de Verenigde Staten, nu een discussie over verdergaande 'contracting out' naar *non-profits*. Naast het feit dat juist de 'charitybusiness' in dat land veel verder is vormgegeven dan we hier soms willen zien. Met andere woorden: het principe van de kleine staat is weliswaar goed te observeren in de Verenigde Staten, maar ook het principe van het krachtige burgerschap. In het dichotome denken wordt hiervoor ineens 'vergeten' om ook naar de Verenigde Staten te kijken. Tenslotte blijkt uit vrijwel alle analyses van de voormalige communistische Oosterburen van de Europese Unie en tevens toekomstige EU-landen dat zij juist een *civil society* terug zouden willen en dat deze soms 'ondergronds' (kijk naar het katholieke Polen) hebben doorgefunctioneerd. Ook voor die landen geldt dat zij er niet op zitten te wachten alles maar onder te brengen in nieuwe staatsorganisaties, noch in het hit-and-runkapitalisme.