

‘Een kans voor gemeenten om het anders te doen’

Steven de Waal heeft een ‘vrijwel levenslange interesse in de complexiteit, inventiviteit en relevantie van de publieke sector’, zo blijkt uit zijn nieuwste boek ‘Strategisch management voor de publieke zaak’. De oprichter van denktank Public SPACE vindt de Wmo een ‘zinnige wet’, zolang de nadruk ligt op participatie: ‘Pas als je de coproducerende rol van burgers vergroot, sluit je wezenlijk aan bij de behoeften van kwetsbare groepen.’

Henk Grundmeijer

Volgens De Waal is de Wet maatschappelijke ondersteuning een ‘testcase voor gemeenten en een eerste stap naar decentralisatie van de AWBZ. Maar dan moet de uitvoering wel boven het niveau worden getild van voorzieningen alléén. Als je de negen geformuleerde prestatievelden binnen de Wmo in ogenschouw neemt, zie je een mengeling van voorzieningen én participatie. Burgerparticipatie om de zelfredzaamheid van kwetsbare burgers te bevorderen, is duidelijk de intentie van de wet. Dat uitgangspunt biedt tevens grote mogelijkheden, ook in termen van efficiëntie. Want ik ben ervan overtuigd dat als je de burger meer betreft bij de uitvoering, je minder voorzieningen nodig zult hebben. Maar daar is wel politieke moed voor nodig. Ik heb begrepen dat sommige gemeenten hebben gewacht met de uitvoering, juist vanwege die gewenste betrokkenheid van en aansluiting bij de burger. Naar mijn oordeel hebben die gemeenten goed begrepen waar het in de Wmo om draait. En dat vind ik winst, want vanuit hun bureaucratische routine zijn veel overheden gewend om te denken vanuit scheiding van rollen en verantwoordelijkheden. Nog te vaak worden er té vroeg

palen geslagen, waardoor de creativiteit in één klap weg is. Dit is een kans voor gemeenten om te laten zien dat het ook anders kan.’

Tegelijkertijd vindt De Waal dat de Wmo te beperkt is aangepakt. ‘Er moet meer geld naar de Wmo toe, zodat bijvoorbeeld ook de eerstelijns thuis- en jeugdzorg en andere publieke zorgtaken binnen het voorzieningenpakket kunnen worden opgenomen. Ik zie te veel verkokering en te weinig afstemming van zaken die voor kwetsbare groepen van belang zijn. En dat gaat ook ten koste van de doelstelling van meer efficiency en synergie in zorg en welzijn. Als je ziet hoe de sociale diensten zich de laatste jaren hebben ontwikkeld, dan vind ik dat zeer bemoedigend. Door meer met scholing en werk bezig te zijn, hebben ze laatste jaren zelfs geld verdiend. De Wmo zie ik als een interessante mogelijkheid om een koppeling te maken tussen de verschillende maatschappelijke vraagstukken. Dat vraagt overigens om uitbreiding van gemeentelijke bevoegdheden en die komt er in de huidige wet niet uit.’

De Waal merkt hierbij op dat een aantal gemeenten is doorgeschooten in de aanbestedingen door zulke lage tarieven te bedingen en hoge eisen te stellen dat er grote problemen zijn ontstaan. ‘Staatssecretaris Bussemaker heeft terecht ingegrepen. Het is niet acceptabel dat medewerkers in de zorg gedwongen worden om een alphahulpcontract te sluiten en het is belangrijk dat zoveel mogelijk mensen voor de zorg behouden blijven. In

Clickservice
Overheidsmanagement.nl | Kwaliteit |
Organisatie en implementatie uitvoerings-
arrangementen

het belang van medewerker en cliënt is het goed dat ze dit heeft gerepareerd.'

Hybride organisaties

Steven de Waal is zijn gehele werkzame leven bezig met de 'common good'. Daarbij zoekt hij altijd naar mogelijkheden om visies en strategieën van publiek en privaat te verbinden. 'Omdat maatschappelijke vraagstukken om inventieve oplossingen vragen, zijn de samenwerking en inzet van meer partijen nodig. Alleen dan kun je doorbraken creëren en werkelijk succes boeken.'

Toch komt die samenwerking in Nederland nog niet echt van de grond. Een voorbeeld uit de eerstelijnsgezondheidszorg. 'Echte eerstelijnsklinieken kennen we nauwelijks in Nederland. En dat is vreemd, want als je kijkt naar de behoefte van bepaalde patiëntgroepen, zoals chronisch zieken, dan zou je meer integratie vanuit de dienstverleners verwachten. Een huisarts die nauw samenwerkt met een fysiotherapeut, een psycholoog en een apotheker bijvoorbeeld. Daar kan ook een preventieve werking van uitgaan, waardoor je ziekenhuiskosten bespaart. Toch zie je de eerstelijnszorg vrijwel alleen monodisciplinair opschalen.'

Om maatschappelijk ondernemen een impuls te geven, pleit De Waal voor meer 'hybride' organisaties. 'Dat betekent dat je privaat ondernemerschap moeten durven ondersteunen met publiek geld en dat moet je uiteraard met goede voorwaarden regelen. Je zou er ook een keurmerk aan kunnen verbinden, zodat de kwaliteit kan worden geborgd. In andere landen zie je dat wel gebeuren, bij ons is alles opgedeeld en afgegrensd.'

Maatschappelijk ondernemen

De Waals passie voor strategische allianties tussen 'publiek en privaat' leidde tot de oprichting van de Public SPACE Foundation, een denktank en een platform van waaruit nieuwe ideeën en visies kunnen worden uitgedragen.

Mede uit de activiteiten van Public SPACE ontstond zijn nieuwste boek 'Strategisch management voor de publieke zaak'. De vernissage van de ruim driehonderd pagina's tellende publicatie kreeg de vorm van een gelijknamig symposium met een debat als hoofdingrediënt. Daarin gingen de deelnemers 'op zoek naar inventieve oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken.' Staatssecretaris Heemskerk van EZ sprak er over de dynamisering van de



publieke sector en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het daarmee verwante begrip 'maatschappelijk ondernemen' introduceerde Steven de Waal in 1990 en is sindsdien niet meer weg te denken uit de vocabulaire van bestuurders en beleidsmakers.

'Strategisch management voor de publieke zaak' draagt de veelzeggende ondertitel: 'Hoe burgers, bedrijven, non-profitorganisaties en overheid gezamenlijk problemen oplossen.' De Waal: 'De algemene boodschap van het boek is dat de we de publieke zaak verder kunnen helpen als we slim met elkaar samenwerken. Het is een oproep tot intelligentie, verbondenheid en creativiteit. De samenwerking tussen publiek en privaat levert hele dynamische verbanden op.'

We lezen onder andere dat voor werkelijk succes bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken 'inventieve oplossingen nodig zijn en dat vraagt de inzet en samenwerking van vele partijen. Of het nu gaat om filebestrijding, het wegwerken van wachtlijsten, het voorkomen van uitval van jongeren in het onderwijs of bestrijding van terrorisme.'

Volgens De Waal 'lukt dat alleen als er sprake is van inzicht in het eigen tactisch instrumentarium én in de strategie en het gedrag van de ander. Visie op het krachtenveld binnen de publieke sector vanuit

welbegrepen eigenbelang bij de gemeenschappelijke zaak is essentieel.'

In het boek dat Steven de Waal in maart dit jaar liet verschijnen, treffen we veel 'hybride verbanden' aan. De

'Hoe de sociale diensten zich hebben ontwikkeld, is bemoedigend'

overheid en 'benchmarking' bijvoorbeeld, of de overheid en 'markt maken'. Bij het hoofdstuk bedrijfsleven komen we termen tegen als 'private collectieven' en 'publiek-private onderneming', terwijl aan burgers de taak van 'coproductie van beleid en dienstverlening' is toebedacht. Elk van de partijen wordt belicht vanuit het 'strategisch blikveld', hetgeen past in De Waals opvatting dat je ook de visie en strategie van de ander goed moet kennen. Strategieën en instrumenten uit het bedrijfsleven worden aanbevolen aan bedrijven die duurzame samenwerkingsverbanden aangaan met de overheid om 'gezamenlijk maatschappelijke en commerciële doelen te realiseren.'

'Het is een aanpak die voor alle partijen interessant is', licht De Waal toe. 'De publieke zaak gaat ons allemaal aan, daarom is het van belang dat daarbij alle partijen worden betrokken. Nieuw zijn deze verbanden overigens niet. In de tijd van de VOC zag je al nauwe

samenwerking tussen overheid en particuliere ondernemingen; het heeft ons groot gemaakt. Ik houd dan ook een warm pleidooi voor een open houding tegenover samenwerking tussen de vier partijen: overheid, non-profitorganisaties, burgers en bedrijfsleven.'

De Waal gaat in zijn boek verschillende keren in op strategische keuzen in de uitvoering van de Wmo. Zo reikt hij ideeën aan voor verschillende manieren van aanbesteding en wijst hij op de complexiteit van financiering, zoals het vouchersysteem (PGB), met als doel: een betere aansluiting van het collectief gefinancierde aanbod op de individuele vraag, waarbij verbetering van de kwaliteit en de doelmatigheid van de dienstverlening centraal staan.' Precies zoals de wetgever met de Wmo voor ogen stond.

Henk Grundmeijer is journalist.

Steven de Waal

Drs. S.P.M. (Steven) de Waal (1955) studeerde Andragogie, met als specialisatie organisatiekunde, aan de Rijksuniversiteit van Utrecht. Hij is gespecialiseerd in veranderingsprocessen in complexe bestuurlijke en strategische omstandigheden, zoals strategiebeplanning bij grote non-profit- en overheidsorganisaties.

Na zijn opleiding werkte hij achtereenvolgens bij de Gemeente Helmond en het ministerie van Binnenlandse Zaken. Daarna werd hij managementconsultant en later vennoot en bestuursvoorzitter bij Boer & Croon. De Waal is de grondlegger en voorzitter van de 'Public SPACE Foundation, Center on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs', een internationaal kennis- en researchcentrum gericht op vernieuwende strategische combinaties tussen overheid, non-profit- en profitorganisaties ten behoeve van publieke doelen en diensten. Ook was hij initiator van het opinieblad 'Tijdschrift voor Publiek Management'.

→PvdA

In de periode 2001-2005 was De Waal lid van het landelijk partijbestuur van de PvdA. Zijn portefeuille bevatte ICT en partijmedia. Belangrijke resultaat was onder meer de eerste rechtstreekse verkiezing van een lijsttrekker binnen een politieke partij (Wouter Bos) via nieuwe ICT-systemen door 60.000 leden. Ook was hij enige tijd lid van het curatorium van de Wiardi Beckman Stichting.



→Publicaties

De belangrijkste essays en boeken die van De Waals hand verschenen zijn 'Handboek Maatschappelijk Ondernemerschap' (1994), 'Handboek Besturen en Innovatie' (redactielid), 'Besturen op leven en dood' (1997, een verzameling essays toegesneden op de gezondheidszorg en gebaseerd op maandelijks columns in Zorgvisie in de periode 1994 t/m 1996) en 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein, Maatschappelijk Ondernemen in de praktijk' (2000). 'Strategisch management voor de publieke zaak' (maart 2008) is zijn meest recente publicatie.