

KANTELEN OP IMPACT

KANTELEN OP IMPACT

**Gert Rebergen
Hub Hamers
Hans Vos**

COLOFON

© Gert Rebergen, Hub Hamers, Hans Vos

Ontwerp Janneke van Eden

Uitgeverij Brave New Books

Foto omslag Hanneke de Vries

ISBN 9789402143041

December 2015

Alle rechten voorbehouden.

Deze uitgave in samenwerking tot stand gebracht door:

- ZZG Zorggroep, Nijmegen
- Zorgcoöperatie Schaijk, Landerd
- Samen in Zorg – Uden e.o.
- Lectoraat Organisatie van Zorg en Dienstverlening HAN
- HAN Center of Expertise Krachtige Kernen
- Rebergen Consult – Izare, Zutphen

...izare

 **ZZG** zorggroep



KRACHTIGE KERNEN
HAN CENTRE OF EXPERTISE

Ik geloof te veel in de waarheid om niet aan te nemen dat er verschillende waarheden zijn en verschillende manieren om die waarheden uit te spreken.

(Michel Foucault)

De kans klopt alleen op de deur bij wie klaarstaat om open te doen.

(Wallace Stegner)

Het is beter om ongeveer juist te zijn dan exact fout.

(Johannes Hirata)

... waarbij aan de monetaarisering de functie van de bemiddelaar wordt toegespeeld.

(Peter Sloterdijk)

Het werkelijke aan de realiteit is de illusie.

(Joachim Koch)

Foto omslag

Fotograaf: Hanneke de Vries, Deventer.

Het houten beeld dat op de kaft is afgedrukt, is ruim 20 jaar geleden gevonden bij het huis van de inmiddels bekende Venda kunstenaar: Noria Mabasa (° 1938) in Tshino village, Vuwani, Limpopo, Zuid-Afrika. Noria is de eerste Zuid-Afrikaanse vrouw die houten beelden ging maken. Dat was tot die tijd voorbehouden aan mannen. Als eerste houtkunstenaar heeft Noria de traditionele verhouding tussen mannen en vrouwen in bepaald opzicht doen kantelen.

Het beeld stond tegen een boom geleund omdat het niet zelfstandig kan staan. Een van oorsprong Zuid-Afrikaanse alleskunner met hout (William Pagden in Zutphen) weigerde de onderkant van het beeld recht te maken. Hij zei: "Het beeld moet kennelijk leunen."

(particulier bezit)

Inhoudsopgave

Voorwoord	pag. 9
Deel 1 Kantelen	pag. 13
1.1 Kantelen 1.0	
1.2 Heroriëntaties om te kantelen	
1.3 Heroriëntatie op MVO en duurzaamheid	
1.4 Heroriëntatie op bedrijfsmodellen	
1.5 Heroriëntatie op kennisgehelen	
1.6 Heroriëntatie op het sociale domein	
1.7 Heroriëntatie op het meetinstrumentarium	
1.8 Voorbij regel-/sturingsruimten onvriendelijke beheersystemen	
1.9 Structuurkenmerken van kantelen	
1.10 Sturing op impact	
Deel 2 Impact	pag. 64
2.1 Transitie & Transformatie	
2.2 Eigentijds co-creatief	
Deel 3 Drie uitwerkingen	pag. 186
3.1 Duurzame ouderenzorg; een conceptuele verkenning	
3.2 Management accounting & control	
3.3 Vier peilstokken	
Uitleiding	pag. 217
Bijlage: Aan de slag	pag. 219
Bronnen	pag. 222
Over de auteurs	pag. 236

Voorwoord

We willen allemaal dat het er beter op wordt in de samenleving, met name in onze eigen leefomgeving. Het onbehagen met de maatschappelijke gang van zaken in zowel de publieke als private sfeer, zit diep in vele burgers geworteld en leidt tot schier eindeloze – laten we het positief benoemen: kritische (digitale) reflecties en soms hypomane, soms onderkoelde adhesiebetuigingen. Communicatiemiddelen zijn er te over; om meningen te ventileren, om andermans opvattingen te delen, om op te juttten, te kleineren en te adoreren. Communicatie kanaliseert onbehagen. Communicatie geeft gehoor aan de ‘irritaties in de lichaamsplooien van het tijdgewricht’, schrijft Lieven de Cauter (2015, pag. 33), Deleuze parafraserend.

Eén van de bewegingen die zich bezighoudt met de communicatie over een betere toekomst, is de Nederlandse kantelbeweging. Ontwikkelingen op onderscheiden terreinen worden verzameld onder de noemer ‘kantelen’; op ecologisch, financieel, sociaal, cultureel, ethisch en politiek vlak.

In onze analyse is de noemer ‘kantelen’ door de tijd heen een uitdijende paraplu geworden waaronder vernieuwende en opnieuw ingepakte maar al jaren bekende concepten schuilen voor de motregen van weerstanden tegen verandering. Soms zouden we zelfs beter kunnen spreken van ‘zich schuil houden’ in de zin van ‘zich onzichtbaar maken ter vermijding van kritische ondervragingen’. Waarmee het overigens niet onze bedoeling is om de ambitie van de kantelbeweging in diskrediet te brengen. Wij willen met dit boek de Nederlandse kantelbeweging versterken door het concept ‘kantelen’ te verstoren; door ‘kantelen’ op scherp te zetten; door kantelen te kantelen; door het concept ‘kantelen’ opnieuw te conceptualiseren. Opdat het onbehagen over zich schuil houdende koekoek-kantel-initiatieven gecommuniceerd wordt.

Dit boek is het voorlopige resultaat van jarenlang geëngageerd sprokkelen in praktijken en reflecties, in common sense en wetenschap en in allerhande levensvormen en denkbeuizingen.

De rode lijn in het sprokkelen is die van een langgerekte zoektocht naar conceptualisering van het veranderende, voorbij aan elkaar uitsluitende tegenstellingen, onvruchtbare tweedelingen en eindeloze gevechtjes om zeggingskracht en de enige echte waarheid.

Deels zijn de zoektochten gezamenlijk ondernomen, deels zijn de paden afzonderlijk afgelegd.

Derde wegen als derde wegen.

In de nationale (kabinet Kok) en internationale politiek (Blair, Clinton) is de derde weg een bekend begrip geworden. Met de derde weg wordt een alternatief geboden voor twee andere stromingen. Ook in zorg en welzijn zijn voorbeelden te vinden. (Post, 2009) Veelal worden de stromingen waartegen de derde weg zich afzet, als van mindere waarde gezien in vergelijking met hetgeen de geponeerde derde weg vermag. Voor ons zijn derde wegen gewoon derde wegen; dat wil zeggen een alternatieve route. Het voordeel van onze benadering is dat we het niet meer hoeven te hebben over de vraag of een bepaalde conceptualisering goed of fout is. Een dergelijk algemeen gesteld moreel oordeel is niet zo interessant omdat we de inzichten in de invloeden vanuit de omstandigheden, de contexten, toch niet willen en kunnen uitsluiten. Wij zijn geïnteresseerd in en de voorwaarden waaronder en contexten waarbinnen 'constructies van waarheden' zich ophouden.

Rizoom.

Dit boek is rizomatisch (Deleuze, Guattari, 2004) van opzet; met verschillende vertakkingen, knopen, verbindingen, openingen, verborgen plekken; met jonge loten maar ook met diepbruine noesten. Een boek met vele in- en uitgangen. De bronnen fungeren als een boekarchief; als een klein tabularium, het gebouw waar in het oude Rome het staatsarchief was gevestigd en dat uitkijkt op het Forum Romanum. Bronnen kunnen onderbouwen maar ook verstrooien, in de zin van afleiden, amuseren, verkwisten, ontspannen, spreiden, uiteendrijven, verjagen. Deze dubbele werking van de bronnen nodigt wellicht uit tot doordénken en dóórdenken.

Wij voelen ons thuis bij de woorden van IJsseling (1995):

“Waarschijnlijk heeft lezen eerder iets te maken met de weg zoeken en de weg weten in een zich naar alle kanten vertakkend netwerk van sporen die zijn achtergelaten op wat men schriftdraggers noemt en die allereerst naar elkaar verwijzen en op elkaar zijn aangewezen.” (pag. 39)

Leeswijzer.

In Deel 1 gaan we in op onze visie op (de ambitie van) kantelpraktijken. Daarbij benadrukken we dat het verzetskarakter (oproer) van kantelen goeddeels onzichtbaar is geworden in de Nederlandse kantelbeweging. Met behulp van zes kritische heroriëntaties wordt het werkwoord 'kantelen' opnieuw geconceptualiseerd.

In Deel 2 presenteren we twee impactanalyses die we gedurende de afgelopen twee jaren hebben uitgevoerd in het sociale domein. De impactanalyses maken concreet dat er meer in de wereld van zorg en welzijn aan de orde is dan het drieluik macht, geld, politiek, zoals gearticuleerd in het pact van het kapitalisme als economisch systeem en de liberale democratie als politiek systeem. De kantelbeweging kan haar voordeel doen met de resultaten van grondig onderbouwde impactanalyses.

In Deel 3 worden enkele thema's meer reliëf gegeven; thema's die eerder ter sprake zijn gebracht; te weten: duurzame ouderenzorg, kritiek op vigerende beheersystemen en vier stokken om een organisatie te peilen. How-to-adepten van impactanalyses, verwijzen we naar de bijlage.

Een waarschuwing tot slot: dit boek is grotendeels ongeschikt voor Jip en Janneke.

We wensen de lezer veel denk- en/of doeplezier.

Δ Deel 1 Kantelen

Door het verzetskarakter van kantelen in de Nederlandse kantelbeweging te herintroduceren, openen we de kans om zich schuil houdende koekoek-kantel-initiatieven te ontmaskeren. Het verzetskarakter, de oproer, onze opstand, geven we vorm in een aantal heroriëntaties.

Δ 1.1 Kantelen 1.0

De informatie die dagelijks tot ons wordt gebracht via digitale en mediale kanalen, staat bol van de verbeterwensen, hoopvolle verwachtingen en mee-/tegenvallende resultaten rond de ecologische, financiële, sociale, culturele en ethische aspecten van de samenleving. Geïntensiveerd door de crises van de afgelopen jaren, kan geen enkel domein zich meer onttrekken aan de roep om na te denken over een eigen bijdrage aan het zoeken naar dan wel vorm geven van oplossingen voor maatschappelijke problemen. Goede voorbeelden zijn in de (semi)publieke en (semi)-private sfeer te vinden in de sectoren voedsel, ruimte, water, financiën, cultuur, bouw, energie, onderwijs en zorg.

Wetenschappers en praktijktheoretici, ondernemers en ondernemende medewerkers, politici en ambtenaren, vrijgestelden en activisten, stedelingen en buitenlui, iedereen is bekend en tot op zekere hoogte bezig met zo te noemen kantelactiviteiten. Ook de meest conservatieven. ⁽¹⁾ Dankzij onze poldercultuur én internationale gerichtheid, komen veranderingen veelal stapje-voor-stapje tot stand. Revolutie laat zich eenvoudig prediken, evolutie wordt gepraktiseerd. Dat geldt voor goeddeels alle politieke posities.

De Nederlandse kantelbeweging is positief geluimd. “Samen bouwen aan een spannender, leuker, mooier en energieke Nederland”, houdt de website ‘Nederland kantelt’ ons voor. ⁽²⁾ Kantelaars, verbinders en

¹ In het hedendaagse publieke debat zijn de publicaties van Thierry Baudet goede voorbeelden van het conservatieve geluid. Baudet (2013) stelt bijvoorbeeld de “ziekelijk behoefte aan vervreemding en ontworteling” aan de orde. De tegenstelling ‘progressief – revolutionair – links – gericht op vooruitgang’ versus conservatief stilstaand/achteruitgang – rechts – gericht op behouden wat je hebt’, wordt door Baudet bekritiseerd. (vgl. pag. 190 – 192). Baudet bepleit stap-voor-stap te realiseren aanpassingen.

² <http://www.nederlandkantelt.nl>

koplopers vinden elkaar in de vele goede dingen die tot stand worden gebracht door enthousiaste en slimme mensen. En dat mag, nee: móét in de spotlights worden gezet.

Naast bijvoorbeeld de vooroplopende econoom Wijffels ⁽³⁾ dient de transitie-/kantelprofessor Jan Rotmans genoemd te worden. (Rotmans 2012; Rotmans, 2014) De auteur afficheert zich als professor en progressor ⁽⁴⁾, friskijker en dwarsdenker, koploper en kantelaar. Rotmans spreekt van een drievoudige kanteling:

- a. van een verticaal geordende, centraal aangestuurde, top-down samenleving naar een horizontale, decentrale bottom-up samenleving.
- b. van een oude (centrale, analoge) economie naar een decentrale, digitale economie.
- c. de nieuwe orde van onderop vormt langzaam maar zeker een nieuwe macht, opgevat als het vermogen om hulpbronnen te mobiliseren voor een bepaald doel. (pag. 17/18)

Rotmans noemt enkele voorbeelden van de 'nieuwe orde': internet media, G-1000 project, lokale energie-initiatieven, financiële coöperaties, broodfondsnetwerken en lokale zorginitiatieven.

Het begrip kantelen is afgeleid van het werkwoord 'kanten'. Kanten betekent 'verzetten'. ⁽⁵⁾

De zegswijze 'zich tegen iets kanten' toont het verzetskarakter van het begrip. Als we kantelpraktijken onder de loep leggen, is er onmiskenbaar sprake van een missie/visie/aanpak met een herkenbare vleug 'dat willen we niet en dat wel', met een kritische reflectie op het bestaande en op z'n minst een alternatieve zoekrichting voor het gewenste. Kantelen erkent voor ons het recht van maatschappelijk verzet, van oproer (insurrection; Balibar, 2015), zoals recentelijk de pleinburgers in diverse steden hebben gepraktiseerd. (Van Gunsteren, 2015)

³ Hoogleraar duurzaamheid en maatschappelijke verandering aan de Universiteit van Utrecht. Voor beeldmateriaal, zie:

<http://www.sg.uu.nl/sprekers/prof-dr-herman-wijffels>

⁴ Saillant detail is dat de term progressor werd gebruikt in sci-fi films. "Progressors diminish casualties, inflicted by historical processes or inevitable crises. However, they don't hesitate to kill in order to survive (or to achieve other goals)." <https://en.wikipedia.org/wiki/Progressor>

⁵ <http://www.etymologiebank.nl/trefwoord/kanten1> Op de tweede betekenis van het werkwoord kanten gaan we niet in; te weten: het tegen wil en dank een baby vol pap gieten. <http://www.etymologiebank.nl/trefwoord/kanten2>

Kantelen impliceert risiconeming. De uitwerking van een voorgenomen kantelactie is tot op zekere hoogte ongewis. Of bijvoorbeeld de kanteling in het sociale domein zoals neergelegd in de Wmo, Wlz, Participatiewet, Jeugdwet, daadwerkelijk teweeg zal brengen wat ermee werd beoogd, is de komende jaren een vraag die herhaald zal worden gesteld. De consistentie ⁽⁶⁾ tussen doel, input en impact is niet op voorhand gegeven en laat zich ook niet met een redelijke mate van zekerheid organiseren. Kantelen kan licht ongewilde en ongewenste effecten hebben. Kantelen kan in de praktijk kantelings, op het kantje af, kantelen blijken te zijn. Terecht verbindt dan ook de website 'Nederland kantelt' kantelen aan de kwalificatie 'spannend'. Bij nadere beschouwing blijken als kantelpraktijken gepresenteerde initiatieven ook wars van enige ambitie tot kantelen te kunnen zijn. Kaf en koren creëren op dit moment in communi (gezamenlijk) én in communi consensu (met gezamenlijk goedvinden) het concept kantelen. Wij bepleiten dat kantelingen in het sociale domein traditionele en vernieuwende inzichten, modelleringen en partnerschappen nodig hebben en zowel op visie als op impact gefundeerd moeten worden.

Kantelt Nederland?

Er is een lange lijst van Nederlandse kantelinitiatieven te verzamelen, alhoewel deze aanduiding op het moment van schrijven slechts 500 hits geeft. Onder andere benamingen zijn en worden vele initiatieven ontplooid om op een onderscheiden manier om te gaan met ecologische, financiële, sociale, culturele, ethische en politieke aspecten van ons aller leven op de planeet aarde. Onder de paraplu van kantelen presenteren zich soms expliciet, soms impliciet vele initiatieven; we noemen: Green Deals, Social Impact Bonds en sociale ondernemingen. Een kort woord over dit drietal.

Het Ministerie van Economische Zaken meldt dat er over de jaren 2011 tot en met 2014 met 1090 deelnemende partijen 176 zogenoemde Green Deals zijn afgesloten. Deals, waarbij de overheid als facilitator optreedt om ruimte te bieden aan nieuwe samenwerkingscoalities met het doel om de vergroening van de economie te bevorderen. En daar komen de komende tijd een fors aantal bij. ⁽⁷⁾ De vraag dient echter te worden

⁶ Opgevat als samenhang, dichtheid, graad van vastheid, weerstand tegen verandering onder druk, vrij van innerlijke tegenspraak.

⁷ <http://www.greendeals.nl/>

gesteld of, en zo ja: in hoeverre die 176 Green Deals als goede/beste praktijken van kantelen geafficheerd kunnen worden.

Op het sociale vlak wordt gesproken van Social Impact Bonds (SIB) (Scholten 2015) en Social Benefit Bonds, als een private partij investeert om een maatschappelijk probleem, zoals criminaliteit, roken, werkloosheid, (mede) op te lossen. Problemen die normaal gesproken op het bordje liggen van de overheden, worden geadopteerd door private partijen. De overheid betaalt (subsidieert) alleen als de investering iets oplevert. Het ondernemingsrisico wordt dus gedragen door de private investeerder. ⁽⁸⁾ Ook ten aanzien van SIB's geldt dat dergelijke ontwikkelingen niet intrinsiek de kantelambitie in zich dragen.

Sociale ondernemingen zijn sterk in opkomst. Tussen 2013 en 2015 is het aantal werknemers bij sociale ondernemingen met 36% gegroeid en de omzet met 24%. Sociale ondernemingen groeien beduidend harder dan gewone bedrijven. De gezamenlijke jaaromzet in 2014 van sociale ondernemingen bedraagt € 476 miljoen. Het aantal medewerkers is opgelopen tot 10.709 personen. (Social Enterprise Nederland, 2015)

Recentelijk zijn de knelpunten en oplossingen betreffende sociale ondernemingen door de SER geïnventariseerd. (SER, 2015) De SER komt met zes aanbevelingen. De eerste drie luiden:

1. investeer gezamenlijk in impact meting;
 2. versterk de samenwerking tussen sociale ondernemingen;
 3. vergroot de kennis bij overheid en bij sociale ondernemingen;
- Sociale ondernemingen zijn in het SER advies een separaat segment in de private arbeidsmarkt.

De overige aanbevelingen zijn aanwijzingen dat de SER de organisatie van een gelijk speelveld voor commerciële en sociale ondernemingen voorstaat.

4. onderzoek de mogelijkheid voor een publiek 'label' voor sociale ondernemingen;
5. verbeter het financieringsklimaat;
6. creëer meer ruimte bij overheidsinkoop.

Hoogleraar Entrepreneurship/Ondernemerschap Mirjam van Praag (2015) stelt desgevraagd: "Er zijn twee basisproblemen waar de andere knelpunten grotendeels op te herleiden zijn: de impact van sociale bedrijven is niet meetbaar en er is een gebrek aan erkenning en herkenning. Over het eerste punt: een bedrijf dat als doel heeft om aandeelhouderswaarde te creëren, kan zijn waarde eenvoudig aflezen

⁸ <http://www.nieuworganiseren.nl/>

aan de beurskoersen. Een sociale onderneming heeft meerdere doelen - maatschappelijke problemen helpen oplossen en winst maken - en die doelen zijn voor een deel ook nog eens lastig te meten." (pag. 10-13)

Dat het idee van een sociale onderneming ook als een kanteel, een tinne, een middel ter verdediging van een status quo ingezet wordt, is alom bekend. Ook sociale ondernemingen doen niet vanuit zichzelf de wereld een beetje kantelen.

Als we de ambities van kantelprofessoren willen meehelpen waar te maken en Nederland willen doen kantelen naar een vernieuwde maatschappelijke orde, moeten we min of meer drassige gronden waarop kantelen is gebouwd, niet omzeilen maar er kritisch met kleine stappen doorheen durven te wandelen. Opdat we op den duur vaste voet aan de grond zullen krijgen. In een reeks heroriëntaties (duurzame hardhouten heipalen) munten we het werkwoord kantelen opnieuw; proberen we de bodem van kantelen met het oog op het sociale domein enigszins te ontwateren.

△ 1.2 Heroriëntaties om te kantelen

Met hele grote woorden gezegd, maakt kantelen oproer tegen werkingen van het door Fukuyama (1992) als beste maatschappelijke organisatievorm beschreven pact tussen het kapitalisme als economisch systeem en de liberale democratie als politiek systeem. We kritiseren in de vorm van zes heroriëntaties de strategieën in het sociale domein van bedoeld pact om burgerschap te modelleren. Dat modelleren gaat in toenemende mate gepaard met wat Foucault (1989) disciplineringen noemt. ⁽⁹⁾ De disciplinerende dreiging vanuit het registreren,

⁹ Foucault (1989) neemt daarbij het panopticum als referent. De opzichter of toezichthouder observeert, bespioneert, corrigeert en doceert. Verfijnde machtsuitoefening. Innerlijke dwang, zelfdiscipline, zelfbeheersing (het kneden van de wil van het volk) vervangt uiterlijke dwang (dood-/lijfstraffen). Als je niet weet of je gecontroleerd wordt door een onzichtbare toezichthouder, ben je snel geneigd om je koest te houden, je voorbeeldig te gaan gedragen. Disciplineren speculeert op deze voortdurende zelfdwang tot aanpassing en normalisering. Door de tijd heen is de controlerende macht steeds verder geanonimiseerd en veroverde ze meer en meer het privéleven en het leven in openbare ruimten. Foucault stelt dat de macht van de disciplineren de mogelijkheden van de wet overschrijdt. De wet kan pas ná norm overtredend gedrag toegepast worden. De disciplineren daarentegen heeft tot gevolg dat individuen zonder bestraf-

categoriseren, psychologiseren, medicaliseren, socialiseren en penaliseren, is te zien als het huidige regulerende jasje van het pact tussen de kapitalistische economie en de liberale democratie. De eis om te registreren én de registratie steeds verfijnder te doen zijn, is de alom opgelegde verplichting (registreren). Beheersystemen worden in toenemende mate aan elkaar gekoppeld (registreren, detailleren). Op basis van gekoppelde bestanden worden mensen vervolgens ingedeeld (categoriseren, segmenteren, data mining). De verantwoordelijkheid voor de indeling van een persoon in een bepaalde categorie, wordt per definitie bij het individu gelegd, door de intenties van het geregistreerde gedrag als kern van het categoriseren te presenteren (psychologiseren). Alle door de geanonimiseerde macht ongewenste afwijkingen van impliciete dan wel expliciete, gecategoriseerde normstellingen, worden geëtiketteerd als ziek (met als bijsturende maatregel: medicaliseren), als onaangepast (met als bijsturende maatregel: socialiseren), of als strafbaar (met als bijsturende maatregel: penaliseren).

In hoofdlijnen vinden het economische en politieke systeem elkaar in:

- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als venster voor cherry picking;
- het primaat van economische groei, uitgedrukt in – dubbele digits (om in beursstijl te blijven);
- het primaat van deskundigenkennis, geaccordeerd door wetenschappers en politici;
- het sociale domein als kostenpost, gedomineerd door wederkerigheid en rendement;
- het primaat van harde waardecreatie, uitgedrukt in geld/cashflow;
- het systeem van management accounting & control, vervat in de facto en de jure standaarden.

Ten gunste van oproer inkluderende kantelkracht, stellen we daar zes heroriëntaties tegenover:

- op MVO en duurzaamheid (Δ 1.3);
- op oude en nieuwe bedrijfsmodellen (Δ 1.4);
- op de democratisering van kennisgehelen (Δ 1.5);
- op de structuur van het sociale domein (Δ 1.6);

ving, dus vóór overtreding van de norm, gehoorzaam worden of blijven aan de wet. Niet de wet zorgt voor handhaving van orde en discipline, maar de disciplinerende wet zorgt voor handhaving van de wet.

- op het selectieproces van een bij de organisatiecontext passend meetinstrument (Δ 1.7);
- voorbij regel-/sturingsruimte onvriendelijke beheersystemen (Δ 1.8).

Of we ons met dit sextet vooralsnog genoegzaam hebben kunnen heroriënteren met het doel daadwerkelijk te kantelen, weten we nog niet. De tijd met toekomstige kantelingen zal het tonen. We weten wel dat de komende jaren meerdere en/of andere heroriëntaties noodzakelijk worden, omdat de maatschappelijk context van het kantelen zonder twijfel zal veranderen.

Het ongewisse ⁽¹⁰⁾ van transitie en transformaties is spannend, omdat er geen compleet beeld van Nederland in transitie te articuleren is. (Rotmans, 2014, tekst achterplat) Dat zijn we natuurlijk met Rotmans eens.

Δ 1.3 Heroriëntatie op MVO en duurzaamheid

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) lijkt alom aanwezig. In sommige milieus doet men het graag voorkomen alsof deze vorm van ondernemen vrijwel de standaard is van ‘goed ondernemerschap’. De werkelijkheid is hoogstwaarschijnlijk weerbarstiger en zwanger van ongetwijfeld goedbedoelde window dressing. ⁽¹¹⁾ Om een bekend gezegde te vervormen: de weg naar MVO is geplaveid met goede voornemens.

In januari 2012 publiceerde MVO Nederland een rapport met tien MVO-trends in het Nederlandse bedrijfsleven. We citeren:

- aandacht voor MVO zet fors door in Nederland;
- MVO lijkt (voorlopig) crisisbestendig;
- MVO als kostenpost is definitief verleden tijd;
- sterke stijging naar MVO in B2B-markt;
- consument wil duurzaam, maar is steeds kritischer;
- energiebesparing: topprioriteit bedrijven;
- transparantie: van compliance naar innovatie;
- people: verantwoordelijkheid terug op de werkvloer;
- internationaal ondernemen: MVO minder vrijblijvend;

¹⁰ In het zeer brede betekenisgeheel van hachelijk, onvast, onzeker, onbetrouwbaar, onbestendig, precair, twijfelachtig, vaag, wisselvallig en wankel.

¹¹ Het model van de High Performance Organisatie (HPO) is een goed voorbeeld van de wijze waarop vanuit oudere businessmodellen verbindingen worden geconstrueerd met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zie Deel 3.

- innovatie: coalities voor duurzaamheid. (MVO Nederland, 2012)

Omdat het vigerende concept MVO nauwelijks tot geen expliciete aandacht schenkt aan chronisch zieken en mensen met eender welke beperking ⁽¹²⁾, is het concept ‘sociaal-maatschappelijk ondernemen’ oftewel ‘sociaal ondernemen’ opgekomen. Op de website van MVO Nederland wordt de P van People onder het kopje ‘sociale innovatie’ geoperationaliseerd met vier concrete voorbeelden ⁽¹³⁾: flexibele organisatiestructuur, innovatie van onderop, managen op basis van vertrouwen, het nieuwe werken.

De algemene omschrijving van sociale innovatie luidt: veranderingen in de manier van werken waardoor effectiever en efficiënter gewerkt kan worden. Bijvoorbeeld omdat medewerkers gemotiveerder zijn, of omdat ze meer op hun talent worden aangesproken.

Duurzame zorg. ⁽¹⁴⁾

De termen duurzaam, duurzaamheid en duurzame ontwikkeling komen met enige regelmaat terug in beleidsnotities van landelijke stakeholders (VWS, VNG, Actiz). De noodzaak van duurzaamheid voor de gezondheidszorg als funderend begrip is eerder vastgesteld (Rotmans 2007, 2014). Maar binnen zorgorganisaties zijn concepten als MVO en duurzaamheid relatief nieuw. Er is nog weinig ervaring mee opgedaan hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van centrale maatschappelijke vraagstukken. Inmiddels is er wel een MVO Netwerk Zorg. ⁽¹⁵⁾ En de daarbij aangesloten zorgorganisaties zien MVO en duurzaamheid als belangrijke en onderling samenhangende thema’s, die in de zorgsector voor nieuw elan zullen zorgen.

MVO wordt in het bedrijfsleven steeds meer als de standaard gezien voor het ondernemen in de 21^e eeuw. MVO ondernemingen zouden zich gemakkelijker aanpassen aan nieuwe (klant) eisen, aantoonbaar efficiënter zijn en ook beter scoren op kostenbesparingen. Aantrekkelijk werkgeverschap, innovatie en een positieve waardering en belangstelling van klanten en maatschappij zouden bij MVO organisaties beter geborgd zijn.

¹² Ouderdoms-, verstandelijke, psychische, zintuiglijke, lichamelijke, psychiatrische, sociale en/of maatschappelijke beperking.

¹³ <http://www.mvonederland.nl/sociale-innovatie>.

¹⁴ Deze paragraaf is ontleend aan en verder uitgewerkt in Deel 3: Duurzame Ouderenzorg.

¹⁵ www.mvonetwerkzorg.nl

Juist omdat de vraagstukken voor (ouderen)zorgorganisaties groot, complex en uitdagend zijn, zou de combinatie van zorg met MVO en duurzaamheid een wenkend perspectief kunnen zijn. De dagelijkse praktijk laat echter zien dat het lastig is om dit perspectief in de staande organisatie in te voegen. Bestuur en managers zijn “druk” om aan alle (nieuwe) eisen te voldoen die overheid, professionals en burgers aan hun eigen ouderenzorg-organisatie stellen. Kennis en ervaringen van buiten de eigen branche en organisatie krijgen nog maar weinig structurele aandacht in het zoeken naar nieuwe wegen en oplossingen. Het perspectief ‘duurzame zorg’, dat wij hier bespreken, heeft als doel deze situatie te veranderen. Het biedt een denkraam waarmee met (interne en externe) stakeholders kan worden gecommuniceerd en geacteerd over zorg, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid.

MVO en duurzame zorg.

Een onderneming die haar activiteiten bewust richt op het toevoegen van waarde en daarin zorgvuldig de (People, Planet & Prosperity) balans zoekt, daarover op een actieve en transparante manier verantwoording aflegt en met haar stakeholders een open dialoog voert: dat is MVO. Duurzame zorg betekent dat een stelsel financieel robuust is, economisch rendeert, toegankelijk is voor iedereen, de persoon die zorg nodig heeft, centraal stelt en het accent legt op preventie in plaats van op curatie (Rotmans 2007). Recent is een routekaart – via 5 deelgebieden ⁽¹⁶⁾ – naar duurzame zorg gepresenteerd (ZonMW, 2012). Het onderscheid in deelgebieden wordt van belang geacht om te komen tot een samenhangende en praktijkgerichte (kennis)ontwikkeling van duurzame zorg. Bestuurders en managers zouden de opgedane ervaringen van buiten in de eigen organisatie dienen toe te passen en daarmee een duurzame ontwikkeling in gang te zetten.

Uit de literatuur komt gaandeweg een consistent beeld van duurzame (ouderen)zorg naar boven (Raad voor Volksgezondheid en Zorg, 2010; Gezondheidsraad, 2009; CSO, NFU, ZonMW, 2012; Adriaansen & Hamers 2012; Huijsman 2013). MVO wordt gezien als kern van duurzame zorg. Uiteindelijk gaat het om een integrale visie op de bedrijfsvoering waarbij er, in balans, toegevoegde waarde tot stand komt voor ‘People, Planet &

¹⁶ Naast MVO als bestuurlijke inzet op duurzame gezondheidszorg betreft het duurzame patiëntenzorg maar ook duurzaam inkopen, energiezorg en duurzaam personeelsbeleid. In deze bijdrage ligt de nadruk minder op duurzaam inkopen en energiezorg (twee deelgebieden op vooral de planet kant), zonder het belang hiervan te ontkennen.

Prosperity'. Zorg wordt daarmee mensgericht, maatschappelijk ingebed en economisch levensvatbaar (Van der Hoeven, 2010).

Kernbestanddelen van duurzame zorg.

Op basis van de literatuur en de ervaringen van ondernemingen die MVO toepassen, zien wij de volgende onderdelen als kernbestanddelen van het aan duurzame zorg gekoppelde gedachtegoed:

- Duurzame zorg gaat uit van MVO waarbij de zorgorganisatie vanuit een integrale visie en bedrijfsuitoefening toegevoegde waarde creëert op drie aspecten (People, Planet & Prosperity).
- Duurzame zorg kent drie waarde(n)systemen, te weten:
 1. Mensgerichte zorg: zorg voor mensen met en voor elkaar. Zorg die een bijdrage levert aan de kwaliteit van leven en mensen in staat stelt hun mogelijkheden te gebruiken en een 'vervuld leven' (eudaimonia) te leiden.
 2. Maatschappelijk ingebedde zorg: zorg die mensen in staat stelt vrije keuzen te kunnen maken, mensen in staat stelt te kunnen functioneren in en van betekenis te kunnen zijn voor de maatschappij. Cliënten, vrijwilligers, professionals en organisaties komen in nieuwe betrekkingen tot elkaar te staan.
 3. Economisch levensvatbare zorg: zorg waarbij zinvol wordt geïnvesteerd om tot een gezonde samenleving te komen. Investeringswaarbij preventie, cure/care in balans en verbonden zijn met elkaar. Bestuurders, managers en professionals die zodanig met elkaar en met de cliënten en stakeholders samenwerken dat zorgkosten verminderd of in ieder geval in hun groei getemperd worden, terwijl de kwaliteit en de tevredenheid over de verleende zorg toeneemt. Zorg waarbij het inzichtelijk is welke kosten er worden gemaakt, welke (maatschappelijke) waarde ervoor wordt gecreëerd en dat hierover (lokaal) publiekelijk verantwoording wordt afgelegd.
- Duurzame zorg is een denkraam waarmee bestuurders, managers en hun stakeholders met elkaar de dialoog kunnen voeren over de relevantie van de te onderscheiden aspecten, de versturende factoren op de kernbestanddelen en de wijze waarop de organisatie ook in de toekomst in staat is betekenisvol te blijven bijdragen aan de veranderende maatschappelijke context en daarbij behorende eisen.

Duurzame zorg: bouwstenen voor de organisatie.

Van bestuurders, managers en professionals wordt verwacht dat zij in hun dagelijks handelen gaan experimenteren met de vormgeving van hun organisatie op basis van de uitgangspunten en doelstellingen van

duurzame zorg. In de bijlage 'Duurzame ouderenzorg' worden de bouwstenen voor de organisatie uitgewerkt.

Duurzame zorg: waarde(n)creatie voor de cliënt en de maatschappij.

De nieuwe benadering van gezondheid stelt veerkracht en zelfregie van de zorgvrager centraal. Het concept van empowerment (Regenmortel, 2010) sluit daar direct bij aan. De nadruk in dit concept ligt op gezondheid, welzijn, het kunnen beschikken over en het benutten van hulpbronnen die mensen greep laat houden op hun eigen situatie. Het gaat hierbij om het vertrouwen in eigen kunnen en het volwaardig blijven meedoen in de maatschappij. Het gebruik van hulpbronnen als technologie is daarbij belangrijk om het 'koloniseren' van het privé domein tegen te gaan en inbreuk in de persoonlijke levenssfeer te voorkomen. Empowerment is een "multi-level" en een "open ended" construct. Het samen met cliënten ontwikkelen van nieuwe producten/diensten en het samen met cliënten herinrichten van het primaire proces of zelfs het herontwerpen van de organisatie zullen op een krachtige wijze bijdragen aan het leggen van nieuwe verbindingen. Met en voor alle betrokkenen zal er dan een bijdrage geleverd worden aan duurzame zorg. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van (ervarings)kennis en (economische) bijdragen van cliënten, professionals en andere direct betrokkenen.

Duurzame zorg betekent dat met direct betrokkenen wordt besproken en afgesproken welke output en welke outcome worden gerealiseerd. Bij duurzame zorg staan output en outcome in het teken van empowerment van burgers en zorgvragers, kwaliteit van leven en gezondheidswinst, duurzaam inzetbare en gelukkige medewerkers, een financieel, sociaal en ecologisch positief rendement voor organisatie/maatschappij en innovaties om blijvend duurzame zorg te leveren. Output en outcome zijn in duurzame zorg te onderscheiden op drie niveaus: het niveau van de zorgvrager(s), het niveau van de organisatie en het maatschappelijke niveau. Het formuleren/realiseren van de betreffende output/outcome per niveau vraagt om een nieuwe aanpak. Als beschreven gaat duurzame zorg uit van MVO, drie waarde(n)systemen en krijgt process-driven vorm. Een gebruikelijke planning & control benadering vanuit de organisatie alleen is onvoldoende in staat om duurzame zorg tot stand te brengen. Bij duurzame zorg gaat het zowel over ongoing business als een op verandering gerichte business. Bij dat laatste gaat het om consultatie en argumentatie tussen partijen en staat de vraag centraal 'wat willen we weten om duurzame zorg te realiseren?' De dialoog (planning) is zowel

‘verticaal’ tussen zorgaanbieders en stakeholders als ‘horizontaal’ tussen professionals, managers en (toekomstige) cliënten. Immers in het realiseren van output/outcome is de zorgorganisatie voor een steeds groter deel afhankelijk van de samenwerking met al haar stakeholders. Voorbeelden hiervan zijn: het scheiden van wonen en zorg, het werken in sociale wijkteams en het multidisciplinair werken in ketenzorgprogramma’s. Zowel een aanpak vanuit een ongoing business als een aanpak van een veranderende business zijn voor bestuurders en managers noodzakelijk om duurzame zorg tot stand te brengen.

Maatschappelijke waardecreatie.

Uiteraard heeft een zorgorganisatie een sociale, economische en ecologische invloed op mensen, op hun gemeenschap en op het natuurlijke milieu. Het doel van duurzame zorg is een positieve maatschappelijke impact te realiseren op de (ontwikkeling van de) maatschappij. Het gaat om mensgerichte zorg, maatschappelijk ingebedde zorg en economisch houdbare zorg. Het is dus voor bestuurders en managers van organisaties en de maatschappij relevant om inzicht te hebben in de totale maatschappelijke (potentiële) waarde(n)creatie (impact). De huidige praktijk van het meten van eigen output/outcome betreft slechts een deel van de totale impact die zorgorganisaties hebben. We zien dat er o.a. door verandering van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld door het (financieel) scheiden van wonen en zorg en door de overheveling van zorg van AWBZ naar WMO, sprake is van verschuivingen van opbrengsten en kosten over domeinen, sectoren en actoren. Inzicht in deze verschuivingen is uitermate relevant om voor alle partijen tot integrale inzichten te komen en deze inzichten zijn noodzakelijk om vanuit andere perspectieven tot nieuwe duurzame oplossingen te komen.

Maas (2009) heeft het begrip maatschappelijke impact nader onderzocht en een methodiek ontwikkeld om het meten van maatschappelijke impact mogelijk te maken. Onder impact verstaat Maas zowel de bedoelde als de onbedoelde effecten en zowel negatieve als positieve effecten van het gevoerde beleid. Het in kaart brengen van impact staat in de ouderenzorg nog in de kinderschoenen en dient dan ook vanwege de potentie die het heeft om een bijdrage te leveren aan duurzame zorg verder ontwikkeld te worden. Recent hebben wij (Rebergen e.a., 2013) een impacttracering uitgevoerd bij een casus waarbij er sprake was van het scheiden van wonen en zorg en extramuralisering van zorg- en dienstverlening. Deze impactmeting, die in deel 2 van dit boek is terug te vinden, nodigt uit tot verder onderzoek naar de toepassing van deze