

Social Profit Canvas

vertrekpunt voor sociale winst en waarde

Marc Vermeulen

Anke Vroomen

Herziene
en uitgebreide
versie

in samenwerking met

Mark Wolbert

Jaap Hoenderdos



Inhoud

De waarde van publieke waarde?	5
--------------------------------	---

TIAS	8
------	---

WHISE	9
-------	---

deel 1 - intro	10
----------------	----

Hoofdstuk 1. Een historisch overzicht	11
--	-----------

1.1. Het ontstaan van de verzorgingsstaat	11
---	----

1.2. De ontwikkeling van de verzorgingsstaat: meer – minder – beter	13
---	----

1.3. Marktwerking en privatisering	16
------------------------------------	----

1.4. Burgerbetrokkenheid en zoeken naar passende besturing	18
--	----

1.5. Lessen trekken uit de pandemie	21
-------------------------------------	----

Hoofdstuk 2. Publieke waarde creëren	24
---	-----------

2.1. Mark Moore en het creëren van publieke waarde	24
--	----

2.2. Wat is publieke waarde?	24
------------------------------	----

2.3. Het denken over publieke waarde	26
--------------------------------------	----

2.4. Veranderende waarden	28
---------------------------	----

2.5. De Public Value driehoek van Moore	29
---	----

2.6. Een continue zoeken naar evenwicht	34
---	----

2.7. Vier verschillende type publieke waarde	36
--	----

Hoofdstuk 3. Publieke waarden voor het voetlicht	39
---	-----------

3.1. Recognizing public value	39
-------------------------------	----

3.2. De 'Balanced Scorecard'	39
------------------------------	----

3.3. Verschil tussen privaat en publiek	42
---	----

3.4. De Public Value Scorecard	43
--------------------------------	----

3.5. Andere modellen	46
----------------------	----

3.6. Inspiratie	53
-----------------	----

deel 2 - intro	56
Hoofdstuk 4. Het Social Profit Canvas	57
4.1. <i>Social Profit en het canvas</i>	58
4.2. <i>Kernlogica</i>	59
4.3. <i>De binnenwereld van de interventie</i>	60
4.4. <i>De buitenwereld van de interventie</i>	62
4.5. <i>Impact voor de samenleving</i>	63
4.6. <i>Extra invalshoeken</i>	65
4.7. <i>Breed en flexibel toepasbaar</i>	69
Hoofdstuk 5. Het Social Profit Canvas in de praktijk – de 11 stappen	73
5.1. <i>Flexibiliteit en eigenheid</i>	73
5.2. <i>De bibliotheek, een voorbeeld</i>	73
5.3. <i>De elf stappen toegepast op het voorbeeld</i>	74
5.4. <i>Wordt vervolgd</i>	76
5.5. <i>De elf vragen toegepast op het nieuwe plan</i>	77
Hoofdstuk 6. Meten is weten	81
6.1. <i>Zeker weten door beter meten</i>	81
6.2. <i>Voorwaarden voor een goede waarneming</i>	83
6.3. <i>Vier meetniveaus</i>	86
6.4. <i>Kiezen van een meeteenheid</i>	87
6.5. <i>Stappenplan</i>	93
Hoofdstuk 7. Over conclusies trekken en besluiten nemen	94
7.1. <i>Kennis en wijsheid</i>	94
7.2. <i>Onzekerheden</i>	95
7.3. <i>Omgaan met onzekerheid</i>	96
7.4. <i>Besluiten nemen</i>	98
7.5. <i>Tot slot</i>	105

deel 3 - intro 106

Hoofdstuk 8. Voor wat het waard is 107

8.1. Een breed begrip	107
8.2. Wat zijn waarden en wat is van waarde?	108
8.3. Vijf waardendomeinen in samenhang	110
8.4. Ontwikkeling van waarden in de loop van de tijd	116
8.5. Sociale cohesie is belangrijk	118
8.6. Naar een indeling van waarden	120
8.7. Het publieke van de waarde	120
8.8. Afrondend	122

Hoofdstuk 9. Social Profit Organisaties 124

9.1. For-profit en not-for-profit	124
9.2. People Planet Profit	126
9.3. Toevoeging van een vierde dimensie: Politics	130
9.4. Social profit organisaties	131
9.5. Leiderschap in sociale organisaties	136
9.6. Waardeloos?	139

Hoofdstuk 10. Samen verder komen 141

10.1. Duurzaamheid als uitgangspunt	141
10.2. Crisis in de uitvoering: verwaarlozing van de burger	142
10.3. Herijking en uitvoerbaarheid verzorgingsstaat	144
10.4. Naar herstel van legitimiteit en rechtvaardigheid	149
10.5. Participatie als optie om de trap weer op te klimmen	150
10.6. Participatie als noodzakelijke randvoorwaarde	152
10.7. Inrichten van participatie	158

bijlagen 162

Afkortingen en begrippen	163
De elf vragen	165
Literatuur – referenties	168
Colofon	178

De waarde van publieke waarde?

'Alles van waarde is weerloos'

De Nederlandse dichter en schilder Lucebert schreef ooit in een van zijn gedichten de regel 'alles van waarde is weerloos'. Een emotionele regel, die een begrip werd, en zelfs nabij het Rotterdamse station Blaak in neonletters op een gevel is aangebracht.

Maar als iets weerloos is, is het daarmee ook kwetsbaar. En de vraag is in hoeverre je die kwetsbaarheid moet willen in het publieke domein, en of je toch niet moet streven naar het minder weerloos zijn van iets van waarde.

5

Ook tijdens recente crises werd weer duidelijk hoe kwetsbaar die waarde is. Zodra het over korten en inkrimpen gaat blijkt het voor de publieke sector lastig om duidelijk te maken waar dit nu precies voor staat. Als er ruimte moet komen voor extra defensiebudget, als er milieubeperkingen moeten komen (landbouw, verkeer of woningbouw) als er -zoals in de coronaperiode- bekeken moet worden welke beroepen onmisbaar zijn, steeds opnieuw is de vraag aan de orde welke publieke diensten meer of minder toegevoegde waarde hebben voor de samenleving. In tijden van bezuiniging wordt er dan toch te gemakkelijk gezegd: 'het kan ook wel met minder', of 'we hebben het niet nodig'. Kennelijk vindt de publieke sector, of het nu over jeugdzorg of over cultuur gaat, het lastig om duidelijk te maken wat ze waard zijn. Daarmee is dit niet alleen een probleem in tijden van crisis, maar ook nu actueel.

Vaak wordt er gesproken over de non-profitsector. Daarmee lijkt de sector weggezet te worden als niet winstgevend. Terwijl het juist het doel van de sector is om sociale winst en waarde te creëren en daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan de samenleving. Het huidige model van de verzorgingsstaat is echter een onhoudbaar model geworden dat het creëren van sociale winst en waarde in de weg lijkt te gaan staan.

er is niet meer bij weinig
noch is er minder
nog is onzeker wat er was
wat wordt wordt willoos
eerst als het is is het ernst
het herinnert zich heilloos
en blijft ijlings

alles van waarde is weerloos
wordt van aanraakbaarheid rijk
en aan alles gelijk

als het hart van de tijd
als het hart van de tijd

De zeer oude zingt, Lucebert (1953)

TIAS (School for Business and Society) en WHISE (bureau voor sociale innovatie en wervingskracht) hebben, gebaseerd op hun kennis over en praktijk-

ervaring in het veld, de afgelopen jaren samen de waardecreatie in het sociaal domein verkend. We hebben gesproken met wetenschappers, cliënten, inwoners, gemeenten, instellingen, bedrijven en vele andere betrokkenen. Ons doel was en is om meer waarde voor onze samenleving te creëren. Daarbij was een centrale vraag: 'hoe kunnen we sturen op meer resultaat en impact?'. Dat is niet alleen een vraag van systemen en organisaties, ook professionals moeten weer een actieve rol krijgen. Te vaak zijn ze verworden tot uitvoerders van elders bedachte toepassingen die in de praktijk moeilijk uitvoerbaar zijn.

6

We staan voor twee bewegingen. Ten eerste het sturen op resultaat en impact, en ten tweede een verandering teweegbrengen naar 'bottom-up-denken'. Centraal staat daarbij de praktijkervaring uit de wereld van de professional. Onze aanpak moet hen helpen op een onderbouwde manier mee te praten met de systemen om hen heen.

Het Social Profit Canvas is een methode om de betekenis en impact van publieke waarde duidelijker voor het voetlicht te brengen, zowel voor de professionals zelf, de betrokkenen, als voor de buitenwereld. Deze methode helpt om die waarde steviger te verankeren. Om waarde weerbaar te maken. Het is de bedoeling dat we met elkaar een beweging op gang brengen, met als resultaat het slimmer creëren en zichtbaar maken van sociale winst en waarde.

Na het verschijnen van de eerste versie in 2019 is er op veel verschillende plaatsen met het canvas gewerkt. In de praktijk bleek het zeer bruikbaar. In deze herziene versie hebben we aan het canvas geen aanpassingen gedaan.

Wel kwamen er regelmatig verdiepende vragen naar boven.
Drie daarvan hebben we uitgewerkt, namelijk:

- **Wat valt er nog meer te zeggen over wat waarden eigenlijk zijn?**
Het woord wordt makkelijk gebruikt maar er gaat een wereld achter dat woord schuil en daar is nadere toelichting gewenst.
- **Het is niet alleen in de publieke sector waar de publieke waarde ontstaat.**
Wat is de rol van het bedrijfsleven en hoe ontwikkelen tussenvormen tussen publiek en privaat zich?
- **Het betrekken van burgers, cliënten bij het bedenken en plannen van publieke waarde initiatieven is cruciaal.**
Maar hoe werkt die participatie en op welke manier voorziet het canvas daarin?

7

Deel 1 van dit boek beschrijft het wat: waar komt het vandaan? In dit deel wordt ingegaan op de achtergronden en ontwikkelingen van de verzorgingsstaat en het Public Value denken. Daarin wordt aandacht besteed aan het werk van de Harvard hoogleraar Mark Moore, dat grote invloed heeft gehad op het denken over en de ontwikkelingen van publieke waarde.

Deel 2 van dit boek gaat over hoe je ermee aan de slag kunt, en concentreert zich daarbij op het nieuwe Social Profit Canvas model en op het meten van en beslissen over publieke waarde.

Deel 3 is een nieuwe toevoeging aan het boek met deels bestaande en deels nieuwe content. Dit deel gaat dieper in op het waarom. Het belang van het zoeken naar een nieuw evenwicht en hoe we met onze gezamenlijke inspanningen een positieve bijdrage kunnen leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

TIAS

TIAS School for Business and Society is de business school voor executive education van Tilburg University en Eindhoven University of Technology (TU/e).

Een plek voor leiders, professionals en managers, die op zoek zijn naar verandering en die zich in willen spannen om maatschappelijke organisaties en bedrijven beter te laten functioneren om zo meer bij te dragen aan een betere samenleving.

Daarvoor richt het zich op de ontwikkeling van vier leiderschapscompetenties: verantwoord leiderschap, samenwerking, business modeling en duurzame innovatie.

TIAS richt zich naast het bedrijfsleven ook nadrukkelijk op organisaties die in het publieke domein werken aan een harmonieuze, rechtvaardige en duurzame samenleving. Om organisaties bij deze opgave te ondersteunen, ontwikkelde TIAS in samenwerking met bureau WHISE het Social Profit Canvas.

Scan onderstaande QR code voor meer informatie over het Social Profit Canvas en over de TIAS-opleidingen waarin dit model een centrale rol speelt.



TIAS
SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

WHISE

WHISE begeleidt organisaties, bedrijven en overheden impactvol te zijn met oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. We laten mensen samen scherpere keuzes maken vanuit een nieuw vertrouwen.

Wij werken met het Social Profit Canvas. Deze methode is door WHISE in samenwerking met TIAS School for Business and Society ontwikkeld.

Het Social Profit Canvas is de versneller om de effecten van je inzet eenvoudig te ordenen en richten vanuit verschillende perspectieven.

Met advies, training en begeleiding helpen we je bij het ontrafelen van samenwerkingsvraagstukken, aanscherpen van opdrachtgeverschap, verantwoordingsprocessen, het creëren van heldere strategieën en nieuwe oplossingen.

Dit proces voert tot een hechtere samenwerking, gezamenlijke taal, focus, waardevolle keuzes bij de inzet van middelen. En medewerkers die hun bijdrage eenvoudiger en met trots kunnen tonen.

Heb je vragen, mail ons via info@whise.nl

Gebruik de QR code voor meer informatie en jouw gratis download van het Social Profit Canvas!



deel 1

Dit boek bestaat uit drie delen, die in principe onafhankelijk van elkaar gelezen kunnen worden.

In dit eerste deel beschrijven we de achtergronden van het publieke waarde denken zoals dat door Mark Moore (1995) tot ontwikkeling gebracht is. We plaatsen dit in de context van de ontwikkeling van de Nederlandse verzorgingsstaat na de Tweede Wereldoorlog.

10

Het werk van Moore staat niet op zichzelf. De laatste decennia zijn er meerdere modellen ontwikkeld om publieke dienstverlening te sturen. We bespreken er daarvan enkele.

Daarnaast staan we in dit deel kort stil bij het denken over waarde in het bedrijfsleven en de verbreding die daarin optreedt.

hoofdstuk 1 Een historisch overzicht

Een historisch overzicht is een goede start om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de verzorgingsstaat en het idee van publieke waarde. Kennis van ontwikkelingen in het verleden vormen een belangrijke basis om publieke waarde in de toekomst steviger neer te zetten.

Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkelingen in denken over en handelen in het publieke domein, en geeft daarmee inzicht in waar we nu staan, wat de valkuilen zijn en waar kansen liggen.

1.1. Het ontstaan van de verzorgingsstaat

In de eerste helft van de 20e eeuw was er sprake van een enorme aaneenschakeling van crises met verschrikkelijke oorlogen die uiteindelijk duidelijk maakten dat er werk gemaakt moest worden van de samenleving om herhaling van deze gebeurtenissen te voorkomen.

De periode rondom de 1e wereldoorlog wordt gekenmerkt door een samenleving die sterk in verandering is. De industriële revolutie, het post-napoleontische tijdperk, internationale verhoudingen met weinig aandacht voor wat er bij de bevolking zelf gebeurt. Dit alles leidt tot een situatie waarin staatshoofden besluiten oorlog te voeren met een enorm bloedbad tot gevolg. Dat bloedbad eindigt aan de oostkant met de Russische revolutie. Daarbij ontstaat een nieuw maatschappijmodel, het communisme, dat zich richting de 2e wereldoorlog ontwikkelt tot een totalitair model.

Hoewel we spreken van een 1e en een 2e wereldoorlog zijn veel historici tegenwoordig van mening dat er feitelijk niet twee, maar één oorlog geweest is, met daartussen een lange wapenstilstand. Ze stellen dat deze hele periode een gewapend conflict was, waarbij de getekende vrede na de 1e wereldoorlog niet als een vrede voelde. Met name de gevoelde onvrede in die periode tussen de beide oorlogen resulteert in de opkomst van het fascisme.

Tijdens die 2e wereldoorlog werden in Haaren en in St. Michielsgestel (Noord-Brabant) de top van de Nederlandse samenleving geïnterneerd als gijzelaars van de Duitse bezetters. Topmensen uit de politiek, uit het bedrijfsleven, de vakbeweging en de kerken zaten daar bij elkaar onder de constante dreiging van executie.¹ Onder druk van wat ze meemaakten ging deze maatschappelijke elite met elkaar in gesprek over hoe in de samenleving een ordening aangebracht kon worden die zorgt dat er in ieder geval twee richtingen niet genomen worden, die van het communisme en die van het fascisme. Van beide hadden ze de verschrikkelijke

gevolgen gezien. De groep gijzelaars legt daar voor Nederland mede de basis voor de moderne verzorgingsstaat. Maar ook op andere plekken in de westerse wereld werd nagedacht over hoe een samenleving zo op te bouwen en te ordenen om herhaling van de drama's van de eerste helft van de 20e eeuw, en een mogelijke opmars van het communisme, te voorkomen. Zo ontstaat in de naoorlogse jaren een sterk besef dat de samenleving anders ingericht moet worden. Er moet geïnvesteerd worden in de kwaliteit van het publieke domein en de sociale voorzieningen voor mensen.

Na de 2e wereldoorlog was er vanuit de Verenigde Staten een sterke inzet op het voorkomen van een nieuwe oorlog in Europa. Allereerst zaten ze daar, na twee keer militair ingrijpen, niet te wachten om opnieuw betrokken te raken. Maar daarnaast speelde de dreiging van het communisme een grote rol. De Amerikanen waren bang dat er vanuit de Sovjet-Unie een uitbreiding van deze ideologie richting Europa zou komen.

Tijdens de oorlog was er in Amerika veel geld verdiend en het land was rijk. Lowe (2018) stelt dat in feite de Amerikanen de grootste winnaars waren, met een economie die tijdens de oorlogsjaren verdubbeld was. Daarmee was het mogelijk Europa weer op de been te helpen. De beroemde Marshallhulp² werd ingezet met twee doelen: voorkomen van een nieuwe oorlog en tegenhouden van het communisme. Door West-Europa, dat helemaal in puin lag, weer overeind te helpen werd een alternatief model neergezet ten opzichte van het communistische model dat in Oost-Europa ontstaan was. Er werd veel geld in West-Europa geïnvesteerd, maar natuurlijk waren daar voorwaarden aan verbonden. Zo eisten de Amerikanen dat Duitsland en Frankrijk tot een overeenstemming zouden komen over de beheersing van de kolen- en staalvoorraden. Dat waren de belangrijkste grondstoffen om wapens mee te maken en klassiek altijd bronnen van oorlog. Dat is de EGKS³ geworden, het fundament waar later de Europese Unie op gebouwd is. De nieuwe aanpak was gestoeld op internationale samenwerking, afstemming met elkaar en op elkaar letten, maar ook voor elkaar zorgen en voorkomen dat er al te grote verschillen ontstaan.

Er is voor Nederland nog een belangrijke gebeurtenis die grote invloed heeft gehad op de ontwikkeling van de verzorgingsstaat. Met de vondst van aardgas bij het Groningse Slochteren in 1959 kwam een enorme inkomstenbron beschikbaar om de plannen op grote schaal uit te voeren.

1.2. De ontwikkeling van de verzorgingsstaat: meer – minder – beter

In zijn oratie bij de aanvaarding van de van Doorn-leerstoelbenoeming analyseert Kees Schuyt (2013) de langetermijntwikkeling van de verzorgingsstaat in Nederland. In de voorgaande paragraaf werden de ontwikkelingen rond de crises en oorlogen van de 20e eeuw beschreven, maar Schuyt start verder terug in de tijd.

De grote doorbraak in de 18e eeuw, ten tijde van de verlichting, is het idee dat mensen rechten hebben. Tot die tijd was een groot deel van de mensen rechteloos burger en werd als ding gezien en gebruikt. Deze doorbraak resulteerde in 1789 in 'de verklaring van de rechten van de mens en de burger'⁴ en ontwikkelde zich in de 19e eeuw verder naar het inzicht dat mensen niet alleen rechten hebben maar die ook moeten kunnen gebruiken, bijvoorbeeld door toegang te krijgen tot de politieke macht. Het resultaat hiervan is de invoering aan het begin van de 20e eeuw van het algemeen kiesrecht. In Nederland in 1917 eerst voor mannen en later, in 1922 ook voor vrouwen. Daarmee hebben mensen niet alleen rechten maar krijgen ze ook invloed. Vervolgens ontstaat er in de 20e eeuw het besef dat er niet alleen politieke rechten bestaan, maar dat mensen ook sociale rechten hebben. De ervaringen en dreigingen van de eerste helft van de 20e eeuw versterken het bewustzijn dat je moet zorgen voor mensen, dat je ze niet aan hun lot mag overlaten en dat verpaupering onaanvaardbaar is in een samenleving omdat dat leidt tot politieke instabiliteit.

13

Daarmee, en met de hulp via het Marshallplan en later de aardgasinkomsten, is ontwikkeling van de Nederlandse verzorgingsstaat een feit.

Schuyt (2013) stelt dat in de periode na de 2e wereldoorlog het publieke domein volgens drie dimensies uitgedijd is. De eerste dimensie betreft 'sociale risico's'. De eerste interventies waren gericht op basale gezondheidszorg en hygiëne, zoals het voorkomen van polio en het tegengaan van epidemieën. Gezondheid was daarbij gerelateerd aan arbeid. Er was aandacht voor de risico's van werkloosheid, armoede en ouderdom.

1 | *De dreiging was reëel; enkele gijzelaars zijn daadwerkelijk geëxecuteerd als reactie op verzetsdaden in de samenleving (Bak, 2018).*

2 | *Het Marshallplan was een omvangrijk materieel hulplan, dat op initiatief van de toenmalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken George C. Marshall drie jaar na de Tweede Wereldoorlog in werking trad. Bron: Wikipedia.*

3 | *EGKS = Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal.*

4 | *Verklaring van de rechten van de mens en van de burger (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, 26 augustus 1789).*

Een tweede dimensie die Schuyt (2013) beschrijft is de verschuiving van de focus op alleen werkenden (gerechtigden, volgens Schuyt; zij die premie betaalden) naar de totale bevolking. De sociale wetgeving uit de beginjaren was enkel gericht op de bescherming en veiligheid van de werkenden. De allereerste sociale wetgeving dateert al uit 1889 waarbij het maximale aantal uren (elf) dat vrouwen en kinderen per dag mochten werken werd bepaald. Gaandeweg breidt de focus uit van werkenden naar burgers. Eerst waren dat nog alleen de mensen die ook de Nederlandse nationaliteit hadden, maar inmiddels is dat uitgebreid naar iedereen die binnen onze grenzen woont. Het feit dat iemand in Nederland woont maakt dat we voor hem/haar zorgen.

De derde dimensie beslaat het aantal domeinen waarop die verzorgingsstaat actief is. Schuyt verwijst naar “sectoren waarop de overheid via subsidies, collectieve voorzieningen en verplichte regelingen financieel ging steunen: scholing, studiebeurzen, huisvesting- en huursubsidies, welzijnsorganisaties en vele andere wenselijke voorzieningen” (2013, p. 11). Het eerste domein was inkomen, met als doel te voorkomen dat mensen in de armoede terechtkwamen waarmee sociale instabiliteit kon ontstaan. Dit breidt uit naar huisvesting. Daarna komt er aandacht voor de algemene gezondheidszorg, onderwijs voor iedereen en de opkomst van verzekeringen zoals het ziekenfonds.

14

In de loop van de 20e eeuw, toen de basisvoorzieningen geregeld waren en sociale risico's gedekt, breidden die sociale rechten zich uit van gezondheid naar welzijn. Zo kregen we in 1965 een minister van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk (CRM) en werd in 1982 het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC) opgericht.⁵

Voorbeeld: De ontwikkeling van de sociale volkshuisvesting

Sociale volkshuisvesting begon in eerste instantie met het voorkomen dat mensen in krotten moesten wonen waarbij ze grote gezondheidsrisico's liepen. Er werden woningen gebouwd. Deze waren klein en eenvoudig, maar er was in het kader van de hygiëne een kraantje met stromend water. Tegenwoordig hebben woningbouwverenigingen discussies over het opleveniveau van de woning waarbij de aanbouwkeuken wellicht standaard voorzien moet worden van inbouwapparatuur.

Waar in de loop der jaren de aandacht van een basale gezondheidszorg naar algemeen welzijn is gegaan komt de vraag op hoe dit zich verder blijft ontwikkelen. Bijgevoegde voorbeelden laten die uitbreiding in de levensgebieden zien,

van gezondheid in de strikte zin van het woord, naar welzijn, en misschien op termijn wel naar geluk. Schuyt (2013) maakt daarbij de vergelijking dat de burger verschuift van noden (hij heeft nood/behoefte aan iets) naar wensen. Zou een verzorgingsstaat moeten leiden tot geluk voor iedereen, is geluk een publieke waarde, en wat is geluk?

Voorbeeld: Armoede in Nederland

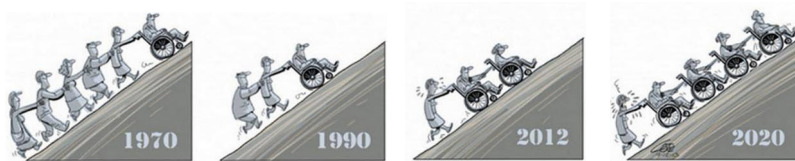
Door het CBS, het Nibud en het SCP is in 2024 een nieuwe methode ontwikkeld om armoede in Nederland in beeld te brengen. Daarbij wordt gekeken naar het kunnen voorzien in het dagelijks levensonderhoud maar ook naar mogelijkheden tot sociale deelname (CBS, Nibud, SCP, 2024). Ook wordt gekeken of er voldoende spaargeld is om tegenvallers te kunnen opvangen.

Waar we bij armoede vaak denken aan TV-beelden over hongerende mensen in een ver land kent ook Nederland nog steeds armoede. Waar armoedebestrijding hier ooit bestond uit het zorgen voor een maaltijd en een dak boven het hoofd, denken we tegenwoordig volgens andere standaarden. De vernieuwde methode kijkt naar de mogelijkheden “voor het kunnen betalen van de vaste lasten en de boodschappen, maar ook voor sociale participatie, zoals het lidmaatschap van een vereniging, het ontvangen van bezoek, een uitje of een weekje vakantie.” (CBS, Nibud, SCP, 2024, p.4)

15

Dit lijkt op de verschuiving van de lagere ordes van Maslow (1943), die heel erg op overleven zitten, naar de hogere ordes van Maslow, die meer gericht zijn op ontplooiing, of zoals men zegt “Erst kommt das Fressen, und dann kommt die Moral”.⁶ Waar das Fressen (het eten/voedsel) nog vrij eenduidig is, is die Moral (moraal/ethiek) al een veel breder begrip. Daarmee kom je in het politieke domein terecht. In hoofdstuk 8 over waarden gaan we hier dieper op in.

5 | In 1952 werd het ministerie van Maatschappelijk Werk opgericht dat in 1965 werd omgevormd tot het ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk (CRM). Met het toenemende belang van de volksgezondheid binnen de rijksoverheid werd in 1971 het nieuwe ministerie van Volksgezondheid en Milieuhygiëne (VoMil) gevormd. Dit ministerie werd in 1982 opgeheven en vervangen door het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC). Vanaf 1994 werd dit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Bron: Rijksoverheid, website: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/organisatie/geschiedenis>.



Figuur 1.1. De ontwikkeling van de verzorgingsstaat ⁷

De afbeelding (figuur 1.1.) geeft goed weer wat het huidige probleem van de verzorgingsstaat is. Het is zo omvattend en ingrijpend geworden, dat het niet langer te handhaven is. Dit inzicht is niet nieuw. In de 70er jaren, de hoogtij-dagen van de verzorgingsstaat, vloeide zo'n 60% van het nationaal product terug in verzorgingsarrangementen. Van iedere euro (of gulden in die tijd) werd 60 cent op de een of andere manier beïnvloed door de verzorgingsstaat, bijvoorbeeld in zorg, maar ook in uitkeringen e.d. Niet alleen in Nederland maar ook in de rest van de Westerse wereld speelde de vraag hoe publieke uitgaven ingeperkt konden worden. In Amerika ontstond in de 80er jaren een reactie onder invloed van Milton Friedman en de economen van de Chicago-school die de verzorgingsstaat wilden afbouwen en af wilden van een teveel aan overheidsbemoedienis. Ronald Reagan in de VS en Margaret Thatcher in de UK waren aanhangers van deze denkwijze. In de context van zijn inaugurale speech, verwijzend naar de problemen en recessie van eind 70er en begin 80er jaren zei Reagan: "In this present crisis, government is not the solution to our problem; government is the problem". De ontwikkelingen in de VS, in de diverse delen van Europa en in Nederland lijken op elkaar, maar kennen alle een eigen dynamiek. In Nederland gaat Ruud Lubbers mee in het gedachtegoed van de Chicago-school waarbij de overheid klein(-er) moet worden, met minder inmenging, volgens de Reagan-Thatcher benadering. Maar hij behoudt daarbij wel zijn Christendemocratische gedachtegoed waarbij je voor je medemensen moet zorgen.

16

1.3. Marktwerking en privatisering

Voordat de verzorgingsstaat werd ingericht was er ook een vorm van sociale zorg voor de onderklasse, voor de hulpbehoevenden en de zieken. Dat was gebaseerd op particulier initiatief. Al enkele eeuwen vanuit de kloosterordes en de kerken,

6 | "Erst kommt das Fressen, und dann kommt die Moral." Bron: Kurt Weill en Bertolt Brecht, *Die Dreigroschenoper*, 1928.

7 | Diverse bronnen hebben deze afbeelding gebruikt, zoals:

<https://aardling.com/verzorgingsstaat-europa/> en <https://www.economielokaal.nl/ia-ratio/>

daarna mede opgepakt door de 'gegoede' burgerij, en later door de beginnende vakbewegingen. Zo zien we scholen en ziekenhuizen opgericht door kloosterordes, zijn er initiatieven als 'de maatschappij tot nut van 't algemeen' door rijke burgers en komen de eerste woningbouwcoöperaties uit de hoek van de vakbeweging. Veelal gebeurde dit zonder bemoeienis van de nationale overheden. Wel speelden gemeenten (onder leiding van de gekoede burgerij) al vroeg een rol in bijvoorbeeld de volkshuisvesting: de gemeentelijke woningbedrijven zijn daar een voorbeeld van.

Voorbeeld: Van burgerinitiatief naar overheidsondersteuning

De huidige Tilburg University werd in 1927 opgericht als Roomsche Katholieke Handelshoogeschool. Dit was een initiatief van priester-wetenschapper Martinus Cobbenhagen. De eerste rijkssubsidie kwam pas in 1952. Tot die tijd had de overheid geen enkele invloed op het onderwijs en werd het geld voor de hogeschool (sinds 1982 universiteit) bij elkaar gecollecteerd in de Brabantse kerken, aangevuld met giften van rijke ondernemers.

Toen in de eerste helft van de 20e eeuw deze sociale initiatieven niet meer in staat bleken om aan de behoefte te voldoen ontstonden de problemen zoals in de eerste paragraaf beschreven, waarbij instabiliteit en onvrede leidden tot fascisme en communisme. Na de 2e wereldoorlog stapte de overheid in het gat dat ontstaan is.

Nu de overheid betaalde, had ze ook invloed en bemoeienis. Alles werd geregeld, of dat nu de minimumleeftijd was voor schoolverlaters of de vergoeding voor de tweejaarlijkse tandartscontrole. Dit ging soms behoorlijk ver en kon doorschieten in extreme gedetailleerdheid. Dit resulteerde vervolgens in een enorm ambtenarenapparaat en controle, met bijbehorende kosten die leidden tot de eerdergenoemde 60% van het nationaal product, maar ook tot starheid en traagheid. Omdat men steeds meer het gevoel had dat het huidige systeem vastliep ontstond de hierboven beschreven tegenreactie, waarbij geroepen werd om minder overheidsbemoeienis en waarbij het systeem efficiënter moest worden, en bedrijfsmatiger. Onder invloed van Friedman en de Chicago-school besloot men het publieke domein te gaan besturen als waren het bedrijven. Zo werd er eind jaren 80-begin jaren 90 een verregaande privatisering doorgevoerd, waarbij in het publieke domein functies werden afgestoten. Bestaande of nieuwe bedrijven namen die functies over. Het staatsbedrijf der PTT werd bijvoorbeeld het beursgenoteerde KPN. Daar waar dergelijke privatiseringen niet konden was het idee dat je publieke instellingen als een bedrijf moest besturen, met afspraken over te

behalen rendementen, efficiency en dashboards voor het management. Ook de non-profitorganisaties in het maatschappelijke middenveld die subsidies krijgen werden aangezet om te verzakelijken.

In sommige gevallen werkte dat goed. De oudere generatie kan nog verhalen vertellen over hoe in de PTT-tijd er weinig keuze was in modellen en dat, als je een aansluiting wilde hebben, dat geruime tijd kon duren om alle papierwerk te realiseren, ook al waren alle voorzieningen aanwezig. De privatisering van de telecommarkt is niet zonder problemen geweest maar tegenwoordig gaat een aanvraag snel en zijn er veel keuzemogelijkheden voor de klanten. Over het algemeen is men het erover eens dat dit een succesvolle privatisering was.

Hoe anders is dat op andere terreinen. Zoals bij het openbaar vervoer, waarbij wat er op de rails rijdt privaat is maar de rails van de overheid zijn. Zo ook bij de energiemarkt, waarbij de buizen en kabels van de overheid zijn en wat er doorheen gaat (gas en energie) privaat. Dit geeft geregeld problemen. Als er een storing is dan blijft de vraag of dit het falen van de marktpartij of van de overheid is en niet zelden wijst men naar elkaar zonder tot een adequate oplossing te komen.

18

De privatisering in de gezondheidszorg is in vele opzichten regelmatig op een fiasco uitgelopen en blijkt dus risicovol te zijn. Recent hebben we nog een voorbeeld gezien van hoe het echt fout ging toen twee private ziekenhuizen van de ene op de andere dag gesloten werden in verband met faillissement⁸. De bedrijfsmatige besturing van (niet geprivatiseerd) non-profitinstellingen leidde ook tot affaires zoals bijvoorbeeld bij Hogeschool Inholland (doorgesloten rendementsprikkel) of bij woningbouwcorporatie Vestia (te risicovolle financiële constructies).

1.4. Burgerbetrokkenheid en zoeken naar passende besturing

Zaten we vanaf de 2e wereldoorlog in de flow van meer en beter, sinds de omslag in de jaren tachtig wordt er geprobeerd dit terug te draaien, waarbij het de vraag is of het minder moet zijn of efficiënter. Het huidige model van de verzorgingsstaat is een onhoudbaar model geworden dat het creëren van sociale winst en waarde in de weg lijkt te gaan staan. Dit roept de vraag op: 'hoe gaan we de besturing van de publieke sector dan wel regelen? Geven we de markt nog een kans?' Maar we zien dat er dan nauwelijks betaalbare huurwoningen voor starters

8 | Op 25 oktober 2018 werden het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam en de IJsselmeerziekenhuizen in Lelystad en Dronten failliet verklaard.