



Als beproefde oplossing voor strategische problemen in het Hoger Onderwijs.

Drs. S.P.M. de Waal, partner Boer & Croon Management Consultants te Amsterdam

Uit Newsweek van 30 juni 1997:

Aangekondigd wordt de samenwerking tussen de University of Cambridge en Microsoft Research als volgt:

“a merger of the Cambridge dons and Microsoft uber-nerds-specifically, the establishment of a Microsoft research lab that would work hand in dataglove with the university’s computing centre to invent technologies for the new millennium. In addition, Microsoft will spend some venture capital to juice up the already thriving regional software

industry that feeds off all the IQ points shed by Cambridge”.

Voor Cambridge is de achterliggende reden vooral de aansluiting op wereldwijde groeimarkten, het samenwerken met ‘world-class wizards’ en het daarmee bieden van een meer aantrekkelijke werkomgeving voor de eigen talentvollen. Verderop wordt tussen neus en lippen in het artikel nog gemeld dat Microsoft zijn wereldwijde researchcapaciteit uitbreidt van 200 naar 500.

NOODZAAK VAN ONDERNEMERSCHAP BINNEN DE PUBLIEKE SECTOR

Dit is de moderne context waarin een gespecialiseerd kennis- en hoger onderwijsbedrijf moet functioneren. Er is (wereldwijde) competitie rond de ranking van de instelling en rond het aantrekken van goede docenten, researchers en talentvolle studenten. Steeds minder is het mogelijk deze competitie en vernieuwingsdrang ‘af te kopen’ door de overheid te vragen om meer budget, respectievelijk beschermende regels.

In de huidige en complexe wereldsamenleving is dat de paradox van overheidssturing: rigide en beschermende regels lokken ambtelijk organisatiegedrag uit dat echter leidt tot achterhaalde en ouderwetse voorzieningen. Deze zijn toch nog relatief duur voor wat ze uiteindelijk bieden, maar dienen voor de financieel zwakke groeperingen wel in stand te worden gehouden. Hun service niveau is echter per saldo op een laag, typisch ‘staatsniveau’ en daarmee niet aantrekkelijk voor groeperingen die wel kunnen kiezen. Daarmee dreigt op termijn ‘gettovorming’ in de publieke voorzieningen, met een scheiding in ‘arme lui-staatsvoorzieningen” en “rijke lui-private voorzieningen”.

Er is dus in de publieke sector de noodzaak van ondernemerschap, hier te kenschetsen als het inschatten van werkelijke, ook latente, behoeften, het vooruitziend richten van de investeringen, het vooruit denken en het omgaan met nieuwe ontwikkelingen, en dit wordt gevoed door vele externe trends. Teveel wordt daarbij beschuldigend gekeken naar een zogenaamd ‘falende overheid’ of ‘gebrekkige middelen’ of ‘calculerende burgers’, maar dat is slechts uiting van een klassiek ‘blame the messenger’-patroon.

De relevante ontwikkelingen worden nu eenmaal niet door de Tweede Kamer ontworpen! Dat technologische ontwikkelingen ertoe hebben geleid dat satelliet en kabel zeer goedkoop werden en vele media-uitingen naar de Nederlandse huishoudens zijn te transporteren, ongeacht waar exact de productie en ‘broadcasting’ plaatsvindt, valt ‘Den Haag’ of ‘Hilversum’ niet kwalijk te nemen. Dat daarmee de publieke omroep ineens concurrentie ondervond van buitenlandse zenders en kabelmaatschappijen al dan niet vanuit Nederland geïnitieerd, is hen niet te verwijten.

Dat verschuivingen in consumentenpatronen en welvaartsverdeling ertoe leiden dat bejaardenoorden als woon- en zorgconcept voor ouderen steeds minder aantrekkelijk worden gevonden en men naarstig op zoek gaat naar meer ‘op maat’-achtige vormen (en, ook hier, voor die individuele vrijheid best extra wil betalen), ligt niet aan ‘Den Haag’.

Dat energiebedrijven onderhevig worden aan Europese regelgeving, gericht op het openbreken van energieproductie en -transportmarkten, en daarmee met elkaar in concurrentie komen rond de individuele wensen en mogelijkheden van burgers en bedrijven, kan ook niemand worden verweten.

Uit al deze gevallen is echter de les te trekken dat het anticiperend vermogen en dus ondernemerschap van betrokkenen wel fors te kort is geschoten!

Zelfs kernonderdelen van de overheid, die in het hart liggen van de grondslagen van overheidsmonopolies, zoals het monopolie op geweld, zijn onderhevig aan dit soort externe ontwikkelingen die dwingen tot innovatief strategisch gedrag.

Laten we eens wat langer stilstaan bij **de politie**. Ook de politie wordt beïnvloed door een differentiërend behoeftepatroon. We willen niet alleen een veilige oversteekplaats, een beschermende hand van oom agent en het vangen van zichtbare boeven.

We willen ook slachtofferopvang bij de balie, aanpak van witte boorden- en grootschalige criminaliteit, snelheid van optreden bij betogingen en onrust (zoals op Oudejaarsnacht 1997 weer eens bleek), maar ook een min of meer ludieke aanwezigheid bij festiviteiten. Wat zijn de gevolgen bij een dergelijk behoeftenpatroon voor de moderne bedrijfsvoering? Diversificatie van activiteiten, inrichting van specialisaties, maar ook scherpe ‘make or buy’ -vragen rond de eigen kerncompetenties. Tenslotte, daar kom ik verderop nog op terug, ontstaat daarmee ook hier de vraag of de organisatievorm van een monopolistische, staatsgefinancierde, ambtelijk uitgevoerde organisatie wel het alomvattende antwoord is op bovenstaande behoeften van burgers. Immers, moet niet ook op dit terrein het samenspel met (georganiseerde) burgers, bedrijven, winkeliers en dergelijke als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen overheid en burgers, veel intensiever en beter worden georganiseerd? Elementen daarvan zijn natuurlijk al te zien in burgerwachten en in het inhuren van particuliere bewakingsdiensten door bedrijven en buurten. Tenslotte kennen we nu ook al de discussie over een gedeeltelijke privatisering van de politie door het zenden van separate rekeningen naar ‘heavy users’ zoals voetbalverenigingen. De discussie over de grenzen van publieke en private financiering is nooit ver weg, zelfs bij de politie.

Concluderend

De hoofdtrend is met deze vele voorbeelden wel duidelijk: alle traditionele overheidsmonopolies staan door externe ontwikkelingen onder druk om innovatiever, strategischer en daarmee ondernemender te worden. Meer budget of meer ‘blauw op straat’ zijn vaak een onvoldoende innovatief antwoord. Strakke controle en blauwdruk-planning door het politieke systeem zal ambtelijk, volgend gedrag uitlokken en daarmee in een dergelijk turbulent veld per definitie verouderde en stoffige voorzieningen opleveren. Dit zal eigen initiatieven vanuit de commerciële hoek voor de rijke marktsegmenten uitlokken en per saldo leiden tot een tweedeling/gettovorming in voorzieningen. De enige juiste oplossingsrichting is een herinrichting van het arrangement tussen overheid en uitvoerende organisaties, waarbij de overheid zich meer regulerend en financierend opstelt (‘steering not rowing’) en samenwerkt met zelfstandige publieke organisaties, liefst op non-profit basis en met hart voor de publieke sector, die worden toegestaan op deze trends adequaat en ondernemend in te spelen.

DRIJFVEREN VOOR OPKOMEND ONDERNEMERSCHAP

Vele commerciële partijen spelen uiteraard al op deze externe ontwikkelingen ook in, daarmee het speelveld voor de traditionele uitvoerders verkleinend en concurrentie introducerend. Boeiend symptoom van het te laat onderkennen hiervan, vind ik altijd de definitie van markt-aandeel die men hanteert. Daarbij worden systematisch reeds bestaande particuliere partijen en van overheidswege ‘onzichtbare’ circuits buiten beschouwing gelaten.

De markt wordt dan gedefinieerd als de door de overheid erkende vormen van – in dit geval – hoger onderwijs, vervolgens neemt men als omvang het overheidsbudget dat daarin omgaat en dan is het natuurlijk normaal dat traditionele aanbieders van deze vormen van hoger onderwijs nog steeds marktpercentages van 80% of 90 % realiseren. Op een smeltende ijs-schots drijvend temidden van vele grote ijsbergen, constateert men dat men nog steeds koning is op de eigen rots (‘schots’). Typen ijsbergen die dan dus volstrekt niet naar waarde worden ingeschat zijn:

- * Particulier ‘direct’ onderwijs als Open Universiteit, LOI, Teleac en alle verdere ontwikkelingen die te maken hebben met het technologisch veranderen van onderwijs, zowel wat betreft afstandsverkleining, als wat betreft interactieve didactische mogelijkheden, via onder andere CD ROM en Internet.
- * Buitenlandse onderwijsvoorzieningen, waarbij soms ook nog fiscale prikkels aanwezig zijn.
- * Postacademisch onderwijs door de werkgever betaald, zoals bij managementopleidingen.
- * Researchgelden uit de EEG en andere internationale researchfondsen.
- * Opleidingsbudgetten, ook van hoger en academisch niveau, die integraal onderdeel zijn van technologische vernieuwingen in organisaties, zoals automatisering.

Ook uit andere bronnen komen cijfers die wijzen op opkomende markten.

Zo geeft Meijerink in het blad *Academia* aan dat universiteiten nog slechts 63% van hun inkomsten rechtstreeks van de overheid krijgen⁽²⁾.

In datzelfde blad wordt In ‘t Veld geciteerd die heeft aangegeven dat de totale marktomvang van post-initieel onderwijs in Nederland inmiddels bestaat uit 6 miljard gulden per jaar, waarvan slechts een kwart miljard (zijnde zo’n 4%) door de universiteiten gezamenlijk wordt binnengehaald⁽²⁾.

Tenslotte haal ik uit een enigszins gedateerd Volkskrantartikel de cijfers dat particulier hoger onderwijs nu circa 1 miljard gulden beslaat (en groeiend is) tegenover zo'n 11 miljard publieke middelen voor het publieke onderwijs⁽³⁾.

Het betreft hier evenzoveel voorbeelden van een koopkrachtige vraag buiten de klassieke overheidsbudgetten en dus van 'markten' waarop ingespeeld kan worden. De opkomende politieke vraag is of in dat geheel van markten en partijen, er een waterscheiding (of in het polderjargon: een dijk) kan worden gelegd. Hierbij heb je aan de ene kant een van overheidswege gegarandeerd voorzieningspakket (waar een ieder – binnen toelatingsvoorwaarden – recht op heeft) dat wordt uitgevoerd door een strak geleid, sterk overheidsgerelateerd (zeg: ambtelijk) organisatieveld.

Vervolgens is de rest voor commerciële partijen aan de andere kant van deze dijk. De discussie vanuit de werkgroep Markt en Overheid, in de wandelgangen de commissie Cohen geheten, gaat er dan vervolgens over dat organisaties geen mengvormen mogen zijn, dus geen enkele organisatie mag aan twee kanten van deze denkbeeldige dijk werken. Op de kritiek op dit rapport kom ik verderop nog terug. Het is duidelijk dat ik in de moderne samenleving en in de markt van hoger onderwijs, waarin wordt geconcurrereerd om schaarse talenten op het vlak van studenten, docenten en researchers, niet geloof in een dergelijk staats-basispakket uitgevoerd door staatsinstellingen. Per saldo leidt dit, mijns inziens, tot achteruitgang van kwaliteit, minstens in de perceptie van de – steeds mobielere – potentiële student. Zie hiervoor ook de overwegingen van een Cambridge University tot samenwerking, dat waarschijnlijk volgens de commissie Cohen niet zou hebben gemogen. Nederland steekt wederom een waarschuwend vinger op, om te beginnen naar zichzelf!

De excellente professor

Een goed voorbeeld van de moderne dilemma's in het Hoger Onderwijs is Michael Porter. Briljant hoogleraar, consultant van grote ondernemingen en eigenaar van zijn eigen en wereldwijde consultancy-firma, die zich tevens inzet voor het economisch opkrikken van de verpauperde inheemse binnensteden. Waar past hij in het plaatje van de strikte scheiding van publiek en privaat? Boeiend is dat Nederlands overheidsbeleid altijd stilvalt bij werkelijke excellentie en steeds weer gericht lijkt op het gelijkheidsbeginsel respectievelijk de 'zwakke groeperingen'. Ging het juist in Hoger Onderwijs niet toch ook om talent en ontplooiing?

Naast de opkomst van commerciële partijen en de onmogelijkheid van een scherpe scheiding in publieke en private organisaties is nog een derde cluster van redenen waarom ondernemerschap noodzakelijkerwijs ook binnen de publieke sector (uiteraard omgeven met goede waarborgen) nodig is. Het gaat hier namelijk om de interactie met en het vormgeven van allianties rond ‘burgerzin’. In de positionering van overheidsorganisaties ten opzichte van burgers komen we natuurlijk in het hart en het wezen van de publieke sector terecht, datgene waarin het opereren in publieke organisaties uniek is ten opzichte van het management van het (grote) bedrijfsleven. Bij onderwijs gaat het om een mengsel van publieke en tegelijk de publieke ‘spirit’ vormende voorzieningen, zoals dat ook bij gezondheidszorg, culturele voorzieningen en TV- en radioprogrammering is aan te treffen. Deze combinatie van het publieke en vormende karakter betreft zaken als (re-)productie van belangrijke culturele normen, waarden en rituelen, het opvoeden en vormen van mensen tot wereldburgers, het integreren en meenemen van kwetsbare, achtergestelde groeperingen, het opiniëren en verspreiden van geobjectiverde informatie over wat gaande is en het bijbrengen van een reflectieve houding daarop. In meer bedrijfsmatige termen praten we hier over vormen van hoogwaardige professionele dienstverlening, waarbij van ‘klanten’ een hoge mate van ‘meeproduceren’ wordt verwacht, de wijze van organiseren moet daarvan een afgeleide zijn. Dat wil zeggen dat een aantal typische kenmerken van bureaucratieën (die in andere contexten zeker te waarderen zijn, al wordt het begrip ook als ‘scheldwoord’ gebruikt) in dit geval zowel aan de managementkant als aan de klantenkant vermeden moeten worden.

Aan de managementkant gaat het dan om het vermijden van zaken als:

- * een te abstracte en gelijkgeschakelde beloningsstructuur;
- * een beloningsnormering die bureau- en denkwerk beloont boven professioneel werk met de klant;
- * een te centralistische, naar binnen gerichte cultuur die als het ware een grote scheiding aanbrengt met de buitenwacht, waaronder de klant/burger;
- * een management dat zelf te ver van de praktijk opereert, meer in een papieren werkelijkheid waarbij verantwoording vooral wordt afgelegd aan financier en opdrachtgever, meer dan aan klanten of potentiële klanten.

Aan de klantenkant moet vermeden worden dat er een te beperkte keuze van standaardpakketten is, dat er geen enkele prijsincentive wordt ingebouwd voor verschillende vaardigheden

en leerroutes, dat men zich vervreemd voelt van het onderwijsbolwerk en – vooral – dat men niet echt en intrinsiek wordt aangesproken op het ‘meeproducerende’ karakter van de eigen vorming.

Bij onderwijs (maar eigenlijk bij heel veel publieke voorzieningen) willen we juist geen exacte, formeel verantwoorde taakuitvoering, maar we willen professionals met een eigen ‘drive’, we willen zorgzaamheid en quasi-ouderschap voor ‘onze’ jongeren, we willen juist op maat opereren in plaats van standaardisatie en dat alles willen we op het technische kwaliteitsniveau dat de commerciële sector ons inmiddels geleerd heeft te consumeren.

Al deze bijzondere kenmerken, komen terug in de vraag hoe de zeggenschap over onderwijsorganisaties geregeld moet zijn. Het boeiende is dat we daarbij terug kunnen grijpen op onze eigen geschiedenis van particulier initiatief in het onderwijsveld, ook in het Hoger Onderwijs. Het managen/besturen van dit type organisaties moet doordrongen zijn van een verankering in de samenleving en van het leveren van een extra vormende en betrokken inbreng, zeker in de interacties rond het leerproces, aan de klant, boven een louter consumptieve inbreng.

Het misverstand van Geelhoed

Een fraai voorbeeld hoe ingeperkt de laatste tijd het debat is gevoerd, is een artikel van prof. Dr. Geelhoed getiteld ‘Het privatiseringsperspectief. Van bomen, bossen en baby’s’ in de bundel met de titel die het misverstand al goed weergeeft: ‘Van overheid naar markt’⁽⁴⁾.

In zijn betoog ontbreken juist deze twee bovenstaande thema’s, namelijk:

- a. Dat het ook mogelijk is taken vanuit de overheid over te laten aan/te delegeren naar non-profitorganisaties en nongouvernementele organisaties, zoals dat reeds enige tientallen jaren in onze publieke sector het geval is.
- b. Dat deze sociale, vormende en solidaire publieke voorzieningen ook bestaan naast meer ‘harde’ zaken als nutsvoorzieningen en om een eigenstandige benadering moeten vragen als je hun kwaliteit(en) overeind wilt houden.

Als vierde komt er nog een extra drijfveer voor een ondernemende en alerte houding binnen de publieke sector uit de ontwikkelingen vanuit de Europese Unie. Uit vele voorbeelden, haal ik aan een artikel van Tsaoussis (Pantion University, Griekenland) uit Higher Education Management⁽⁵⁾.

In zijn artikel schetst hij de volgende ontwikkelingen vanuit Europa:

- * De Europese Unie wil een grotere internationale toegankelijkheid en keuzevrijheid bereiken in het Hoger Onderwijs, in het kader van het algemene streven naar transparantie en grensoverschrijdend functioneren.
- * In de meeste landen is het Hoger Onderwijs echter nog sterk verbonden met het voorbereidend onderwijs en is die ‘kolom’ dus niet zomaar te doorbreken, bijvoorbeeld door het Hoger Onderwijs open te stellen voor studenten uit het buitenland, die dan immers per definitie een andere vorm van voorbereidend onderwijs hebben genoten.
- * De EU zal echter toch ergens moeten beginnen en zal daarbij kiezen voor een strategie waarbij de instellingen voor Hoger Onderwijs, met name de universiteiten (met hun internationale achtergrond en uitstraling), worden benaderd als aparte, redelijk zelfstandige organisaties, buiten de nationale wetgever om, hen aansprekend op hun innovativiteit en – daar heb je het weer – ondernemerschap.
- * Echter blijvend binnen het publieke domein, het gaat hier natuurlijk om een andere expansiedrang dan louter een commerciële drive naar een grote Europese onderwijsmarkt.

Gaandeweg tekent zich natuurlijk de hoofdlijn van mijn betoog af: we praten over ondernemerschap BINNEN de publieke sector en BUITEN de (parlementaire) overheidsorganisatie, waarbij in het bovenstaande de vele factoren zijn genoemd die deze keus ten zeerste bevoornden.

MINDER MARKT, MINDER OVERHEID, MEER BURGERSCHAP

Eerst een klein uitstapje naar het buitenland om beter te kunnen definiëren waar wij nu zijn, met een variant op een Grieks filosoof: “Ken de ander, opdat u uzelf kent”.

Enige jaren terug hebben we als Boer & Croon een omvangrijk debat in Nederland georganiseerd rond het boek ‘Reinventing Government’ van Gaebler en Osborne⁽⁶⁾. Wat vooral opviel (overigens ook in de aanbevelingen in het boek) is de grote nadruk op een afslanking van de overheid door privatisering. Het Nederlandse debat werd in die periode dan ook sterk gekleurd door enerzijds een zekere vermoeidheid (“We doen dit toch al lang?”) en anderzijds

een forse dosis cynisme (“Daar heb je die Amerikanen weer”). Het is jammer dat daarmee het beeld van dat grote land zo scheef getrokken is. Mijns inziens is de reden dat hun overheidsapparaat zo klein is nu juist niet alleen de grote hoeveelheid *commerciële* partijen die taken uitoefenen die in Europa vaak (nog) overheidsmonopolies zijn (zoals ‘utilities’), maar vooral de grote hoeveelheid ‘founding fathers’-principes in de zin van stimuleren en zelfs afdwingen van *burgerzin*. Het zoeken naar afbakening tussen publiek en privaat is daar dan ook in volle gang. Tijdens mijn verblijf in de zomermaanden van 1997 speelden zich de volgende voorbeelden hiervan af:

- * Naast public en private schools kent men sinds kort ‘charter schools’. Dit zijn scholen met een tijdelijke vergunning, die niet langer op input, maar op output en financieel resultaat worden beoordeeld en waarbij de ouders/leerlingen de financiering (vaak weer gesubsidieerd) op zich nemen. Een soort vouchersysteem, maar vooral gericht op de moeilijke groepen, die in het klassieke publieke bestel tussen wal en schip vielen.
- * Een aantal public health care organizations en een commerciële keten in de gezondheidszorg sloten een regionaal contract om niet langer jacht te maken op de beste specialisten en huisartsen (verwijzers) en geld te stoppen in preventie-programma’s.

Van daaruit dan nu naar de stand van zaken in het Nederlandse debat over het organiseren van de publieke sector. De start van dit debat heeft recent (deze lezing werd gegeven in augustus 1997) plaatsgevonden in een korte betooguitwisseling in het NRC tussen twee universitaire heren professoren, te weten Cohen en In ’t Veld ⁽⁷⁾, naar aanleiding van het rapport *Markt & Overheid* van februari 1997. Helaas is dit debat eenzijdig gekleurd, ongeveer op de toon: “Dominee ontmoet koopman en is verontrust”. Daarbij lag de kern van het debat sterk bij de vraag of mengvormen van marktactiviteiten en zogenaamde taakactiviteiten (een onderscheid geïntroduceerd door Simon in zijn proefschrift over de functietypologie van organisaties)⁽⁸⁾ nu duidelijk meerwaarde hadden of juist verboden zouden moeten worden.

De grootste misrekening in beide bijdragen is mijns inziens de gedachte dat er buiten de staat en haar ambtelijke organisaties en takken van dienst geen andere gelegitimeerde deelnemer aan het publieke domein is. Met wellicht zelfs meer en beter recht van spreken dan diezelfde overheid: de burger.

Het debat is tot nu toe teveel gevoerd vanuit (overheids)bestuurskundige en economische optiek met als gevolg dat een aantal cruciale kenmerken van de publieke sector onderbelicht blijven, zoals: de historische wortels, de morele dimensie en het dynamisch en innovatief karakter.

Met enige demagogiek: ons burgerschap in de zin van het organiseren voor publieke doelen in organisaties van en voor burgers is ontstaan in onze strijd tegen het water, leverde ons (naast een sterk ‘horizontale’ cultuur en enige aversie tegen de ‘overheid’) droog land en naar omstandigheden waarschijnlijk betere dijken op dan nu.

Met dezelfde duidelijkheid: als de gemeente Amsterdam in een referendum tegen een burgerorganisatie als Natuurmonumenten alleen ‘wint’ door tussentijds de spelregels te veranderen, is er iets mis met het gelegitimeerd gezag van de overheid en haar wijze van besluitvorming. Zelfs de burgemeester van Amsterdam noemt zich op dat moment liever voorzitter van de gemeenteraad dan ‘meester van alle burgers’.

Daar zit precies het probleem: de overheid zelf definieert de burger weg uit het publieke domein alsof het haar exclusieve domein is, terwijl er historisch eerder veel redenen zijn om te spreken van een natuurlijk bondgenootschap. Niet alleen onze dijken, maar ook onze universiteiten, onze zorginstellingen, onze collectieve verzekeringen, onze publieke omroep en onze sociale woningbouw danken we in hoge mate, zo niet uitsluitend aan ‘particulier initiatief’. Lang voordat de overheid zich daarover meende te moeten buigen. Nog steeds ontstaan nieuwe vormen van ‘grass roots’ burgerinitiatieven als het gaat om sociaal initiatief in achterstandswijken, inburgering van allochtonen en acties inzake milieuveiligheid en –bewustzijn. Gezamenlijk hebben al dit soort organisaties op dit moment miljoenen leden en vrijwilligers, wat zeker niet gezegd kan worden van de huidige politieke partijen. Ook de vakbonden zijn niet alleen de demagogische dragers van het overlegmodel dat zich afspeelt in de rokerige regentenkamers van het Nationaal Overleg (waartoe het poldermodel nu in de media lijkt te worden versmald), maar waren en zijn toenemend opnieuw (evenals de kerken) de initiatiefnemers van sociaal beleid inzake armoedebestrijding, inpassing werklozen en aanvullende verzekeringen op sociale basis. Zoals het ook ooit begonnen is: de huidige ziekenfondsen zijn opgericht door solidaire verenigingen van werkende burgers en grijpen op die manier uiteindelijk terug op onze gilden en hun verzekeringen tegen ziekte, werkloosheid en overlijden. Arbeiders en hun sociaal-democratische voorgangers hadden toen blijkbaar ook niet zo’n vertrouwen in de overheid. In welk lied klonk dat ook alweer: “De staat verdrukt, de wet is lo-gen”?

VELE KRITIEKPUNTEN OP HET COHEN-RAPPORT

Ondanks deze fundamentele kritiek op de blinde vlekken in de beschouwingen hierbij toch ook nog een verdere puntsgewijze kritiek op het rapport van de werkgroep Markt en Overheid⁽⁹⁾

- * Zowel het voorwoord als de samenvatting hanteren het begrip ‘overheidsinstellingen’ en ‘overheidsorganisaties’ zonder dat hier een goede definitie van wordt gegeven. Het hoeft in dit kader geen verbazing dat het mij verbaast hoe gemakkelijk op één hoop worden gooid organisaties die formeel en ook historisch volstrekt zelfstandig zijn en vaak hun banden eerder in initiatief van (groepen) burgers hebben dan in de overheid en organisaties die overduidelijk direct behoren tot de formele overheidsbureaucratie.
- * Het rapport denkt teveel in vaststaande en herkenbare organisaties en ziet te weinig in dat er toch een goed en belangrijk onderscheid kan worden gemaakt tussen de financiering van een publieke taak en het uitvoeren van zo’n taak.
- * Er is door de combinatie van deze twee beperkingen in het rapport geen onderscheid tussen ‘het uitvoeren van een publieke taak’ en ‘het zijn van een overheidsorganisatie’. Dat je hier op basis van moderne inzichten van ‘uitbesteding’ toch wel een eenvoudig onderscheid kunt maken lijkt de schrijvers ontgaan. Een veel genuanceerder schema van inrichten van de publieke functies zou moeten bestaan uit de volgende stappen:
 - Is dit een ‘publieke taak’, dient de overheid zich hiermee bezig te houden uit oogpunt van publiek of algemeen belang, zoals toegankelijkheid, rechtvaardige verdeling en kwaliteitsborging
 - Zo ja, welke organisatievorm danwel bestaande organisaties zijn het meest toegesneden om deze taak zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren met behoud van een zekere transparantie en controleerbaarheid?
 - Hoe regelen we dan vervolgens de financiering van deze uitvoering, aangezien we hebben vastgesteld dat de overheid betrokken moet zijn en dus ook een zekere financiële verantwoordelijkheid dient aan te gaan?
 - Welk deel van de publieke financiering van deze voorziening wordt rechtstreeks via de overheid voorzien danwel via wettelijke regelingen aan gebruikers opgelegd (eigen bijdragen, verplichte premies en dergelijke).Met andere woorden: het gaat om een financieel arrangement. Binnen het ‘publieke’ deel hiervan is het vervolgens zeer wezenlijk, maar zeer verwaarloosd, een goed on-

derscheid te maken tussen datgene wat uit de algemene belastingopbrengsten wordt gefinancierd en datgene dat langs andere ‘collectieve’ of ‘verplicht individuele’ arrangementen wordt opgeleverd. Hier heeft de overheid wel steeds een rol als wetgever, maar niet steeds in dezelfde mate als financier!

Moderne publiek-private combinatie in de ouderenzorg

Laten we eens bekijken hoe nu de financiering van een eenvoudige voorziening als een bejaardenhuis of aanleunwoning is geregeld. Op individueel niveau hebben we allerlei financieringsbijdragen als hypotheekrenteaftrek, pensioenvoorziening, huursubsidiering en wettelijke bijdragen gebaseerd op indicatiestelling. In die indicatiestelling wordt ook weer gekeken naar mogelijkheden van eigen bijdragen. In de verzekeringen is er de individuele premiebetaling, maar ook regelingen rond eigen risico, danwel aanvullende verzekeringen. Ook de voorzieningen zelf worden via verschillende systemen gefinancierd, waarbij toegestane reservevorming, extra financiële bijdragen, projectsubsidies, maar ook eigen bijdragen van bewoners, legaten, sponsorgelden en bijdragen van familie en vrijwillige inzet (betaling in natura?) een grote rol spelen.

- * Door dit onvoldoende uiteen halen van verschillende niveaus van inrichten van de publieke sector, en het ook onvoldoende denken in termen van sturings- en invloedsrelaties, moet het rapport zichtbare organisaties als ankerpunt van regelgeving nemen. Vervolgens kan dan de vraag worden gesteld welke organisaties wel (mogen, kunnen) worden toegelaten tot het uitvoeren van publieke taken en welke niet. Dit uitgaan van fysiek herkenbare organisaties is echter in onze postmoderne en door informatietechnologie doordrenkte samenleving zeer problematisch. Ik noemde in dat kader ook al even de opkomst van ‘outsourcing’. Organisaties zijn toenemend kernen in netwerken, neurale of virtuele constructies, hebben diverse soorten allianties, gaan doorvlechtingen aan in de bedrijfskolom, leggen verantwoording af op vele speelvelden en dergelijke. Alleen binnen de bureaucratiese wereld van Economische Zaken is ‘Rang alleen Rang als er Rang op staat’. Hier dreigt dan ook een ‘selffulfilling prophecy’: omdat dit beleid wordt geënt op zichtbare organisaties die allerlei nevenactiviteiten worden verboden, ontstaan weinig dynamische, ambtelijke instituties die echter het product waar het hier om gaat (Hoger Onderwijs) niet goed meer kunnen leveren. Als het rapport beoogt ervoor te zorgen dat we over 5 jaar met elkaar constateren dat ‘de overheid’ niet goed genoeg georganiseerd is om Hoger Onderwijs te leveren en ‘we’ het maar ‘aan de markt’ over moeten laten, dan had men geen beter rapport kunnen schrijven!

* Deze organisaties worden in het rapport gedefinieerd als Organisaties met Exclusieve Marktrechten (OEM's). Vervolgens wordt in het rapport zwaar geleund op het argument dat bij gemengde vormen van organiseren de controle op de kruissubsidiëring zo moeilijk is. Zelfs in het bedrijfsleven bestaat inmiddels wetgeving en jurisprudentie inzake zaken als prijsdumpingen en misbruik van marktposities waarbij is gebleken dat verkeerde vormen van concurrentie zijn tegen te gaan. Dan zou dat in een zo transparant opererende wereld als dat van de overheidsfinanciering met zijn vele toezichtsorganen en – bepalingen niet kunnen? Indien men al zou twijfelen aan deze mogelijkheden via accountants- en toezichtscontrole, dan nog resteert een eenvoudige, maar bij de werkelijkheid passende eis: alle organisaties die in overwegende mate opereren op basis van publieke/wettelijke middelen moeten uiteindelijk op holdingniveau opereren op non-profitbasis. Daarmee wordt een puur commercieel drijfveer op het hoogste niveau uitgesloten en komen eventuele winsten uit deel-ondernemingen uiteindelijk toch ten goede aan de hoofdoelstelling.

* Toch rijst bij het argument van de 'controle op kruissubsidiëring' natuurlijk de vraag over welke organisaties we het dan hebben? Vallen organisaties die een EZ-subsidie krijgen hier dan niet onder? Hoe zit het met organisaties die zeer sterk opereren binnen de aanbestedingen van grote werken door de overheid, is dit niet ook een mengsel van private en publieke financiering? Hoe zit het met organisaties die op grond van wetgeving worden gedwongen een substantieel percentage van de middelen die zij krijgen uit de publieke kas 'door te sluizen' aan commerciële partijen (zoals recent is vastgelegd in de nieuwe mediawet)?

Wat is hier nog het verschil met een publieke omroep die een eigen productie-maatschappij opricht en vervolgens ditzelfde doet, maar dan binnen zijn eigen 'holding-company'? Trouwens in deze sector was er al steeds sprake van vermenging van publieke en private middelen, namelijk via de STER-inkomsten waarbij publieke en commerciële omroepen gelijkkelijk concurreerden om commerciële adverteerdersmiddelen. Maar tenslotte nog pregnanter: moeten we de betrokken commerciële productieorganisaties, die op grond van deze wettelijke eisen forse publieke middelen niet als uiterst 'hybride'⁽¹⁰⁾ of 'on-Cohen-like' typeren?

* De discussie lijkt dus op grond van de moderne werkelijkheid genuanceerder gevoerd te moeten worden dan in het rapport gebeurd is. Ook binnen de overheidsbudgetteringsmechanismen is namelijk inmiddels sprake van schuivende panelen. Zo is er het fenomeen

van ‘de omgekeerde cherry picking’, namelijk gesubsidieerde organisaties die moeilijke gevallen vermijden, omdat deze budgettair natuurlijk altijd ongunstig zijn. Ze wijken immers negatief af van het gemiddelde kostenpatroon per geval waarop de subsidie gebaseerd is. Om dit tegen te gaan introduceert de opdrachtgever allerlei vormen van prestatiefinanciering, die moeten uitlokken dat de organisatie zich markt- en klantgericht gaat gedragen. Een van de prikkels betreft ook het introduceren (of liever formaliseren) van de concurrentie tussen gesubsidieerde instellingen. Die concurrentie was er natuurlijk altijd al in de onderlinge dans om de overheids gelden, maar wordt op deze manier verder bekrachtigd. Je krijgt meer als je meer leerlingen hebt, meer gediplomeerden aflevert of meer moeilijke gevallen incorporeert. De denkfout op dit vlak in het rapport ‘Markt en Overheid’ betreft de definitie van ‘monopolist’. Ook volledig collectieve sectoren zoals het onderwijs worden immers neergezet als monopolist, terwijl op grond van bovenstaand weergegeven budgetmechanismen binnen die sectoren sprake is van hevige concurrentie om leerlingen en leraren, die in niets afwijkt van die met en tussen commerciële partijen. Dit leidt er toe dat een werkelijk ‘bevrijde universiteit’, dat wil zeggen opererend in het systeem van zelfsturing zoals ik hierna zal weergeven, ook zo min mogelijk uniforme trekken zal (willen) vertonen⁽¹¹⁾! Tevens heb ik hierboven reeds aangegeven dat - vaak onzichtbaar - de commerciële concurrentie al lang langs de randen van het veld opereert en daarmee op het gebied van modernisering en nieuwe initiatieven vaak al zeer concurrerend bezig is. Tegen de tijd dat de politiek op grond van consumentenvoorkeuren middelen voor dergelijke innovatieve producten ter beschikking zou willen stellen, is het initiatief al lang commercieel opgepakt en heeft het geen zin meer het met publieke middelen te beleggen. Nogmaals zie mijn beginbetoog: bij het weghalen van klant- en marktgericht initiatiefrecht bij publiek gefinancierde instellingen creëer je vanzelf een situatie waarbij nieuwe klantenbehoeften als eerste worden gesignaleerd én opgepakt door commerciële partijen. Vervolgens wordt in hetzelfde rapport in een rijtje voorbeelden de publieke omroep ook nog eens opgevoerd als monopolist, terwijl daarvan noch binnen het bestel (de strijd tussen de omroepen om leden), noch buiten het bestel (de strijd om kijkersgunst en advertentiemiddelen) sprake is. Ook hiervoor geldt dat deze nuancering alleen is te doorzien als je het onderscheid maakt tussen ‘sturing/financiering’ en ‘uitvoering’. De sturing gaat, ook binnen overheidsbudgettering toenemend naar vraagsturing, danwel introductie van concurrentie rond prestaties en producten (outputsturing) en maakt daarmee gesubsidieerde organisaties toenemend marktgericht. Vervolgens zijn we blijk-

baar verbaasd dat ze net zo innovatief worden als commerciële firma's. Feitelijk wordt op deze manier betrokken organisaties iets 'verweten' of zelfs 'verboden' dat door overheidsregulering minstens is uitgelokt en ook, laten we dat niet vergeten, met goede gronden! Ook de – financierende, wetgevende – overheid wil klantgerichte en marktconform (benchmarking!) presterende organisaties, maar met behoud van de kwaliteit van het voorzieningenniveau.

Presterende overheid

Op een betrekkelijk nieuw terrein als de omzetting van uitkeringen in werkgelegenheid zien we de moderne overheid die klem loopt op deze 'scheidingsideologie'. Van de overheidsorganisaties, zoals sociale werkplaatsen en banenpoolorganisaties, wordt toenevend niet alleen een rechtmatigheids- en beheersingsstreven verwacht ('we doen wat we formeel moeten doen' en 'we beheersen de kosten'), maar een kansencreërende en explorerende benadering, waarbij actief talent wordt opgespoord, acquisitie van werk wordt bedreven en daarmee prestaties worden geleverd. In deze drijfveer, die sociaal en economisch voor ons allen renderend is, wordt ineens steeds duidelijker dat dit een andere verhouding bestuur- management vraagt (verzelfstandiging), een experimenterende houding (in plaats van een risicomijdende) en zelfs een concurrerende positie ten opzichte van elkaar (qua tariefstelling zit op banenpoolorganisaties veel meer subsidie, om maar te zwijgen van de productie uit gevangenissen) en het bedrijfsleven. Op dit onderdeel maakt het Cohen rapport een uitzondering, maar vanuit de ineens opduikende premisse dat 'via gedragsregels' gelijke concurrentieposities zijn op te bouwen, met dus voorbijgaan aan de gedachte dat het hier geen principieel andere sector van overheidsoptreden is, maar een voorbeeld van een veel dieper liggende trend: de noodzaak van een alerte, presterende en ondernemende publieke sector!

- * Het rapport leunt zwaar op de veronderstelling dat controle en toezicht grote kosten met zich meebrengen en dat door mengvormen te duur wordt omgesprongen met 'ons goede belastinggeld'. Daarbij wordt nogal voorbijgegaan aan het fenomeen dat volledige privatisering in ieder geval ook zeer grote kosten met zich meebrengt, namelijk:
 - de extra afdracht van 17.5% BTW;
 - de extra kosten van public relations en marketing;
 - het benodigde rendement op het beschikbaar gestelde kapitaal oftewel de shareholder value die dient te worden bereikt;
 - de aanvullende subsidies om te zorgen dat de commercieel niet interessante, moeilijke gevallen toch worden geholpen;
 - de extra kosten binnen de publieke sector door wegvallen van commerciële middelen (zoals hierboven aangegeven in het Hoger Onderwijs 35% van het budget) en bijbe-

horende interne synergie-effecten. Daarbij laat ik de – tijdelijke – extra kosten als gevolg van capaciteitsreductie en capaciteitsonderbenutting in de publieke sector buiten beschouwing.

Zelffinancierende privé-klinieken toch verboden?

Het omgekeerde voorbeeld doet zich nu voor. Binnen de beschikbare macro-capaciteit in de gezondheidszorg en de flexibele extra kosten betaald uit extra financiering door belanghebbende werkgevers, dus geheel gratis voor de overheid, worden toch privé-klinieken verboden. Enige andere verwarrende elementen in dit hedendaagse stukje overheidsbeleid:

- *Is er niet al tweedeling door wachtlijsten? Hoe ‘rechtvaardig’ zijn die?*
- *Doelgroepgericht organiseren van ziekenhuizen leidt ook tot verschillende wachttijden voor verschillende ziekten, is dat wel rechtvaardig?*

En weer: waarom is vermenging van publieke en private middelen wel slecht op het niveau van een ziekenhuis (door het nemen van commerciële initiatieven) en niet op het niveau van een betalende onderneming (die graag betaalt voor voorrang in de zorg)?

Dit geheel overziende heeft het stelsel van privatisering in eerste instantie zeker zo’n 25% hogere kosten goed te maken boven een publiek bestel waarbij op nonproftbasis taken zijn gedelegeerd naar zelfstandige organisaties. Als eeuwenoude en beproefde Nederlandse formule voor productie van collectieve goederen zou ik de stelling aandurven dat ons economisch “poldersucces” hier sterk mee te maken heeft.

- * Tegelijk leunt het rapport ook zwaar op de gedachte van een gelijk concurrentieveld (‘level playing field’) met de boeiende uitgangstelling dat de overheid daar verantwoordelijk voor is en voor kan zorgen tussen marktpartijen. Door de overtrokken pretenties die hieruit spreken, dreigt hier in ieder geval het gevaar van een verkeerde vermenging van publieke en private eigendoms- en sturingsverhoudingen! Tevens spreekt er een grote naïviteit uit, alsof concurrentie nu juist niet gebaseerd is op ONGELIJKE uitgangsposities, kortom onderscheidend vermogen, en de strategische inventiviteit om daar optimaal van te profiteren. Tenslotte geven de nieuwste inzichten (onder andere D’Aveni)⁽¹²⁾ al aan dat het gaat om sterke ‘moving targets’ waarbij het de ondernemingskunst is de regels van het spel voortdurend en onverwacht te veranderen. En de overheid zou hierin willen scheidsrechteren op grond van ‘level playing field’? Ik ben bang dat op deze manier de overheid in al haar bureaucratische wijsheid vaak achteraf, op grond van klachten van het bedrijfsleven, zal constateren dat er geen gelijke uitgangspositie was, juist als de nonproftorgani-

saties het voortouw nemen. Met andere woorden voor non-profit instellingen geldt in dit overheidsspel “You’re damned if you win and you’re damned if you don’t”.

HOE DAN WEL DE STURING INRICHTEN?

Het gaat om een concept op basis van ‘maatschappelijk ondernemen’, zoals eerder door mij geïntroduceerd⁽¹³⁾. Het gaat hier om private, niet op winst gerichte organisaties waarbij een maatschappelijke missie in combinatie met publieke voorzieningen voorop staat, hierbij worden principes van bedrijfsvoering en strategieontwikkeling uit het commerciële bedrijfsleven voluit toegepast.

Feitelijk leidt dit tot de volgende organisatorische opbouw in de publieke sector:

Organiseer-focus \ Hoofddoel	Legitimiteit Rechtvaardigheid Publiek gezag	Marktdifferentiatie Product-op-maat
Beheersing/efficiency	Overheidsdienst ZBO Agentschap	Maatschappelijke ondernemingen zonder commerciële activiteiten en Overheidsdiensten via: * Contractmanagement * Tendering/'testing the market' * Outputfinanciering
Effectiviteit	Maatschappelijke Onderneming	Commerciële onderneming

—————> = Ondernemender

En vervolgens hebben dit type organisaties de volgende potentiële meerwaarde waarvan de realisatie sterk afhangt van de consistente sturingsbenadering door de overheid en de kwaliteit van het management op de maatschappelijke ondernemingen:

Ten opzichte van Overheidsbureaucratie
<ul style="list-style-type: none"> * Marktgevoel & anticipatie * Technologische kennis * Creatieve professionaliteit * Heldere core-business * Efficiency * Missiegedrevenheid * Zicht op de burgers * Bedrijfsmatige slagvaardigheid

Ten opzichte van Commerciële onderneming
<ul style="list-style-type: none"> * Democratisch gehalte en verantwoording * Politieke gevoeligheid en allianties * Solidariteit en vasthoudendheid * Sociale allianties en gemeenschapsgevoel * Appèl op filantropie * Bredere doelstelling * Selectie op behoefte in plaats van koopkracht of prijs

In het voorgaande is al aangeduid hoe er tegen een alternatief besturingsconcept aangekeken moet worden. Het gaat om een alternatieve set spelregels die voldoet aan de volgende criteria:

- a. Heldere afbakening tussen overheidsrol en private ondernemingen op basis van principes van delegeren en sturen op afstand. Hierbij zal het zo zijn dat dergelijke private partijen ook politiek getinte taken krijgen zoals afweging van schaarse publieke middelen, bepaling van de prioriteit tussen doelgroepen, bewaking van de uitvoering rond gevoelige wetgeving.
- b. Eenvoudige, goed te controleren criteria waaraan dergelijke private partijen moeten voldoen om zich bezig te mogen houden met levering van de publieke voorzieningen, met veel ruimte voor innovatie en behoeftegericht ondernemerschap.
- c. Een heldere, krachtige controlesystematiek met inbouw van eenvoudige sanctiemogelijkheden. Hierbij moet vermeden worden dat via de controlelijn ineens toch weer inputcontrole en allerlei vormen van verantwoording vooraf worden opgelegd, waardoor het systeem toch weer ambtelijk wordt gestuurd. Met name de politiek heeft hier een krachtig dilemma omdat een minister die 'stuurt op afstand' niet op details, incidenten of individuele klachten valt aan te spreken.

Dit betekent in hoge mate een modern systeem van ZELFSTURING binnen kaders en spelregels, dit gebeurt door de introductie van informatierugkoppelingsmechanismen, zoals openlijke inspectierapporten, systemen van openbare leerlingenevaluaties (à la Michelinsterren en Elsevieronderzoek) en kleine toetsingsorganen met heldere sanctiemogelijkheden. Dit laatste wordt bereikt door te gaan werken met een concessiestelsel, waarbij ieder van de toegelaten instellingen een concessie voor 3-5 jaar krijgt met een periodieke evaluatie. De volgende criteria gelden voor het krijgen van een concessie volgens de drie principes van Trust, Transparantie en Toezicht.

Trust⁽¹⁴⁾

Om te beginnen is dit de algemene lijn waarlangs het nieuwe stelsel wordt vormgegeven, zoals een terughoudende/toetsende overheid, delegatie op basis van vertrouwen en heldere sancties via onthouden van concessies en visitaties/inspectie voor degenen die dat vertrouwen niet waarmaken of zich als ‘freerider’ opstellen.

Qua controlesystematiek betekent dit een beoordeling op output/resultaat en feitelijk gedrag en niet op intenties/lippendienst, op legalistische argumenten of op vermeende oncontroleerbaarheid.

Kerncriteria om te worden toegelaten als een betrouwbare (trustworthy) partner op het stelsel zijn:

- * Uiteindelijk prevaleert een non-profit doelstelling, vertalend in de eis van non-distributie van inkomsten als vergoeding voor het ter beschikken stellen van kapitaal of kennis (zoals in het Amerikaanse tax-law-stelsel).⁽¹⁵⁾
- * De bereidheid op een systematische niet-vrijblijvende wijze maatschappelijke verantwoording af te leggen aan burgers/leerlingen voor het gevoerde beleid.
- * Voldoen aan de eisen van transparantie en toezicht zoals die hierna komen.

Transparantie

- * Resultaten (bijvoorbeeld via benchmarkgegevens) en Consumenteninformatie (bijvoorbeeld door de publikatie van vergelijkingsinformatie tussen instellingen waaruit leerlingen kunnen selecteren/kiezen) (Michelinsterrenstelsel).
- * Gescheiden financieringsstromen (publiek/privaat) en verslaglegging/accountantscontrole daarop.
- * Maatschappelijke verantwoording over (politiek/publiek) gevoelige taken/bevoegdheden.
- * Wettelijke transparantie, dat wil zeggen verslaglegging en verantwoording over de geest van de wetten die dienen te worden uitgevoerd.

Toezicht

- * In de top van toegelaten organisaties dient een heldere scheiding te zijn aangebracht tussen ‘bestuur’ en ‘intern toezicht’.
- * Dit ‘intern toezicht’ moet hoogwaardig en professioneel zijn ingevuld als een goed tegenwicht tegen het bestuur (klankbord en toetsing).

- * In de werkwijze of structuur van de top van de organisatie dient te zijn vastgelegd op welke wijze verantwoording wordt afgelegd over gevoerd beleid aan externe ‘stakeholders’.
- * De beloning in de top is niet-winstgerelateerd maar overigens wel marktconform, waarbij zowel naar de publieke als de private markt van management wordt gekeken.

Een verdere toepassing van dit type criteria op bijvoorbeeld zorgverzekeraars geeft een grote beleidsmatige impact aan⁽¹⁶⁾.

SLOT

Kortom, volgens:

- * effectiviteit en Europese competitie
- * innovativiteit en op maat-aanpak, ook in de publieke voorzieningen
- * moraliteit en vormende waarden
- * historische inrichting van ons publieke domein
- * hedendaagse, ook financiële realiteit

zijn er gegronde redenen om door te gaan met het echte poldermodel: burgers die publieke verantwoordelijkheid kunnen, willen en mogen nemen en ook de uitvoering ter hand nemen, in goed samenspel met een consistent opererende overheid.

Het is geen toeval dat alle in dit betoog weergegeven voorbeelden een hoog werkelijkheidsgehalte hebben en tegelijk strijdig zijn met of onderbelicht zijn in het huidig beleidsparadigma. Ons beleidsdenken loopt vooral door de te grote culturele kloven tussen ondernemers en beleidsmakers achter op onze bestuurlijke en maatschappelijke werkelijkheid.

LITERATUURLIJST/NOTEN

1. 'Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector', Osborne, David & Ted Gaebler, Plume/penguin 1993
2. Academia juni 1996 en mei 1997
3. Volkskrant, 11 april 1995
4. 'Van overheid naar markt' drs. R.H.Coops e.a. (red.) SDU 1995
5. Higher Education Management, July 1995, pag. 171 e.v.
6. 'Sturen achter de dijken; een verslag van Ted Gaaster in Nederland' BCG Interimmanagement, uitgave Amsterdam 1994
7. NRC Handelsblad, 22 april 1997 en 7 juni 1997
8. 'De strategische functietypologie' dr. M. Simon, Kluwer Bedrijfswetenschappen 1992
9. 'Eindrapport Werkgroep Markt en Overheid' 20 februari 1997 Economische Zaken
10. 'Spelen met vuur. Over hybride organisaties' prof. Dr. R.J. in 't Veld, VUGA Uitgeverij 1995
11. 'De organisatie van de bevrijde universiteit als maatschappelijke onderneming', drs. S.P.M. de Waal, in de bundel 'Contouren van een bevrijde Universiteit', Lemma uitgeverij, Utrecht. Zie ook: 'Strategievorming in het hoger onderwijs: Problemen bij het streven naar meer differentiatie van universiteiten', Beleidswetenschap 1990
12. 'Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering' Richard A. D'Aveni The Free Press 1994
13. 'Handboek Maatschappelijk Ondernemerschap' drs SPM de Waal e.a. (red.) Bohn Stafleu v Loghum 1994
14. Uiteraard een verwijzing naar Fukuyama, Francis 'Trust the social virtues and the creation of prosperity', penguin books, New York, 1995
15. 'The role of non-profit enterprise', in The Yale Law Journal, 5 april 1980, p.835 e.v., Henry B. Hansmann
16. 'Maatschappelijk ondernemen: de harde consequenties voor verzekeraars', uit de bundel 'Besturen op leven en dood', drs. S.P.M. de Waal, De Tijdstroom, 1997