

No business as usual

“*The business of business is business*”, stelde Nobelprijswinnaar

door **Karl Bijsterveld**

Friedman eind vorige eeuw nog. Maar dat beeld is aan het kantelen.

Geen enkele onderneming kan tegenwoordig goed opereren zonder een

formeel én maatschappelijk gedragen *license to operate*. Dat beweert

Steven de Waal in zijn nieuwe boek *Strategisch management voor de*

publieke zaak. Hierin behandelt hij de belangrijkste strategische keuzen

voor bedrijven in relatie tot het maatschappelijk belang. Een boek, dat

ook de vastgoedsector waardevolle aanknopingspunten biedt.

Voor ik met Steven de Waal in gesprek raak over de vastgoedsector en de publieke zaak legt hij uit dat de relatie tussen het bedrijfsleven en publieke sector over het algemeen conceptueel vaak nogal moeizaam is. De Waal: “Wat hebben beide nu precies met elkaar te maken, is dan de vraag. Goed, het bedrijfsleven vertegenwoordigt een groot publiek belang door bijvoorbeeld belasting te betalen en werkgeverschap. Maar verder zouden we het bedrijfsleven in de ogen van vele marktdepten vooral met rust moeten laten om concurrentie aan te kunnen en de continuïteit veilig te stellen.” Hij vervolgt: “De Amerikaanse Nobelprijswinnaar voor de economie Milton Friedman zei eind vorige eeuw nog: ‘*The business of business is business*.’ Anno nu kantelt dat beeld. De werkelijkheid heeft ook nooit aan dit ideologisch verlangen recht heeft gedaan. Bedrijven die ofwel geprivatiseerd zijn door de overheid ofwel diensten leveren door middel van contracten, aanbestedingen of veilingen, leveren immers vaak publieke goederen. Veel innovatie en strategie spelen zich hier af. Daarnaast zijn bedrijven in hun dagelijks functioneren zeer afhankelijk van de kwaliteit van de publieke diensten en maatschappelijk gedrag. Denk aan goed onderwijs, goede regelingen voor werkloosheid en ontslag, goede arbeidsmoraal en duidelijke milieuregels.”

Maar ook aan de kant van het bedrijfsleven zelf wordt toenemend de publieke zaak

ontdekt, stelt De Waal: “Geen enkele onderneming kan opereren zonder een formele maar ook maatschappelijk gedragen *license to operate*. Veel overheidsregelgeving gericht op ondernemingen, is alleen te beïnvloeden als het betrokken bedrijfsleven ook zelf actie onderneemt en onderstreept dat er een maatschappelijk probleem is. Veel consumenten wensen een goed gevoel bij een product niet alleen te baseren op prijs-kwaliteitverhoudingen van het product zelf, maar ook op het imago van de onderneming, de bijdrage aan een schoon klimaat, aan goede arbeidsverhoudingen en cetera.”

Geen uitgesproken maatschappelijk imago

De Waal meent dat ook de vastgoedsector en de publieke zaak, oftewel het maatschappelijk belang, veel met elkaar te maken hebben. “Het gaat bij vastgoed om een groot ruimtebeslag en de woon- en werkomgeving zijn voor mensen zeer belangrijk. Bovendien gaat het om veel geld en worden trends en ontwikkelingen vaak voor twintig of meer jaren ‘gestold’ in stenen en fysieke infrastructuur.” Toch heeft de vastgoedsector volgens De Waal niet echt een uitgesproken maatschappelijk imago. “Belangrijke partijen zoals beleggers en eigenaren van winkelcentra zijn onbekend. Andere partijen doen maar relatief kort hun werk in de hele cyclus van vastgoedontwik-

keling, zoals sommige projectontwikkelaars. Anderen zijn weer heel zichtbaar, zoals architecten, maar die worden meer beoordeeld op hun uiteindelijk resultaat dan op hun positie in de vastgoedsector als partij. Onbekend maakt onbemind. Waarschijnlijk kon de vastgoedsector zich dit ook veroorloven, omdat veel projecten zich buiten het blikveld en de directe bemoeienis van burgers afspeelden. In te ontwikkelen nieuwbouwlocaties, op grote bedrijventerreinen of op sloofterreinen van vooreen grote fabrieken en dergelijke.”

Maar nu vastgoedontwikkeling zich meer naar de stad verplaatst en te maken krijgt met bestaande buurten en bewoners zal dat veranderen, denkt De Waal. “De *license to operate* zal harder moeten worden verdiend. Partijen die daar nu al direct meer te maken hebben, scherpen bewust hun maatschappelijke opstelling en hun public relations hierover aan, zoals woningcorporaties, projectontwikkelaars met een stedelijke positie (Proper-Stok Groep), maar ook bouwers in renovatie zoals de Knaapen Groep uit Eindhoven, met het project ‘De Bakkerij’, dat door minister Vogelaar eervol is omschreven op de recente Dag van de Huismeester.” De Waal gaat verder: “Het mes snijdt hierbij aan twee kanten: het is goed voor de burgers én het bedrijf. Het geeft ze in het huidig maatschappelijk klimaat en ten opzichte van politieke opdrachtgevers en buurtbewoners een mentale voorsprong. Vaak worden ze daardoor ook beter en meer onderscheidend in de processen waarmee ze moeten omgaan met die buurten en hun bewoners. Uiteraard bovenop hun vakmanschap in vastgoedtechnieken. Daarmee wordt ‘strategisch management voor de publieke zaak’ ook een terecht onderdeel van de aanpak van allerlei vastgoedbedrijven.

De belangrijkste tactieken

Maar wat moeten we verstaan onder strategisch management voor de publieke zaak? En hoe kan het bedrijfsleven, in dit geval de vastgoedsector, daarmee uit de voeten? Dat beschrijft De Waal in zijn nieuwe boek *Strategisch management voor de publieke*

zaak. Hoe burgers, bedrijven, non-profitorganisaties en overheid gezamenlijk problemen oplossen. Hierin kiest De Waal met het Public SPACE Model een 'meerpartijeninvalshoek' voor de beschrijving van strategieën in het publieke domein. Een van die partijen is het bedrijfsleven, dat in dit artikel centraal staat. Volgens De Waal zijn er twee op de publieke sector gerichte strategieën voor bedrijven sterk in opkomst: bedrijfsburgerschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Waal: "Bij bedrijfsburgerschap willen bedrijven zich uitdrukkelijk positioneren als goed burger. Denk aan acties als vrijwilligerswerk van het eigen personeel voor de buurt of sponsoring voor stedelijke voorzieningen. Zo steunde een belangrijke vastgoedpartij als de Utrechtse Jaarbeurs jarenlang de sportvereniging en sporthal in de wijk Kanaleneiland/Transwijk, gericht op opvang van moeilijke jongeren in een sportomgeving. Geen direct eigenbelang, maar wel goed nadenken over wat je voor en in de buurt kunt doen."

Een nog verdergaande bemoeienis en betrokkenheid bij de publieke sector ontstaat als een bedrijf inzet op een strategie van allianties en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De Waal: "MVO is een tactiek waarbij een onderneming zich niet alleen richt op maximale winst of maximale *return on investment* voor de directe aandeelhouders, maar op een goede balans tussen mens, milieu en markt. Ook richt het zich op een bredere groep van belanghebbenden." Als voorbeeld van een MVO-aanpak noemt De Waal in zijn boek *De Woonplaats*, een Enschedese woningcorporatie. Uit haar *mission statement* valt op te maken dat *permissive society* op zijn retour is. Onder invloed van de culturele revolutie in de jaren zestig, leefde Nederland bijna een halve eeuw in de veronderstelling dat alles moet kunnen.

Volgens *De Woonplaats* zijn we te ver doorgeschoten in het aan de klant aanbieden van vooraf bepaalde oplossingen. Gevolgen: het vermogen van de klant om initiatief te nemen is afgenomen en zijn afhankelijkheid is juist toegenomen. Om dit te doorbreken geeft *De Woonplaats* met het Goldservice-programma extra privileges aan mensen die kiezen voor eigen verantwoordelijkheid, goed huurderschap en investeren in de gemeenschap. Te denken valt aan kortingen bij winkels en cadeaucheques, maar met name onderwijs en werktoeleidingsprogramma's in achterstandswijken zijn concrete vormen van dienstverlening die goed passen binnen de door *De Woonplaats* uitgewerkte missie ('menselijke waardigheid wordt bepaald door het vermogen van de mens om zelf het roer van het eigen leven in handen te hebben'). 'Nalatige' huurders staan echter niet in de kou, lezen we in *De Waals* boek. Ook zij kunnen wonen en ontvangen



Fotografie: Sjaak Ramakers

Steven de Waal

OVER STEVEN DE WAAL

Steven de Waal is ondernemer, onafhankelijk strateeg en publicist/wetenschapper in en over de publieke sector. Als ondernemer was hij negentien jaar verbonden aan Boer & Croon, het laatst als bestuursvoorzitter. Als strateeg is hij werkzaam in de volle breedte van de publieke en nonprofit sector, met een accent op vraagstukken van marktwerking, ondernemerschap, strategische positionering en corporate governance. Hij is oprichter en bestuurder van de Public SPACE Foundation, Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs, een onafhankelijke denktank die zich richt op onderzoek, inzicht en debat inzake innovatieve strategieën tussen overheid, burger en bedrijfsleven. Naast De Waal maken onder anderen Loek Hermans, Aart Jan de Geus, Arthur Docters van Leeuwen, Ed van Thijn en René Scherpenisse deel uit van deze denktank.

Als publicist/wetenschapper schreef hij vele boeken over bestuur en ondernemerschap, waaronder *Nieuwe Strategieën voor het Publieke Domein* (Samson, 2000) en *Strategisch management voor de publieke zaak* (Lemma, 2008). Hij is uitvinder van het concept 'de maatschappelijke onderneming'.

dienstverlening, maar dan volgens de wettelijke bepalingen. Het Goldservice-programma probeert *De Woonplaats* deze huurders uit te dagen hun gedrag zodanig te verbeteren, dat ze in aanmerking komen voor het Goldservice-programma en de 'genoegens van menselijke waardigheid weer mogen proeven'.

Procesmanagement

Nog verdergaande bemoeienis en betrokkenheid ontstaan als bedrijven expliciet proberen zaken los te trekken in de publieke sector, en dan maximaal hun expertise en relatieve ongebondenheid en zelfstandigheid inzetten. Dit is goed zichtbaar in de tactiek van procesmanagement, een >>

voor het bedrijfsleven belangrijk instrument waar we dieper op in zullen gaan. De Waal schetst de achtergrond die de opkomst van deze tactiek verklaart: "Door de toegenomen individualisering, en daarmee samenhangend het gedifferentieerder raken van de problemen van wensen en burgers, is de samenleving steeds ingewikkelder geworden. De traditionele tweedeling overheid en markt volstaat niet meer in deze situatie. Besluitvormingsprocessen worden dan ook steeds vaker zodanig ingericht dat zo veel mogelijk relevante partijen, overheden én private partijen, deelgenoot zijn." Dit resulteert volgens De Waal steeds vaker in pps-constructies. "Om dit soort complexe samenwerkingsvormen in goede banen te leiden wordt in toenemende mate procesmanagement toegepast. Vooral waar het gaat om ongestructureerde problemen die in een netwerk moeten worden opgelost en/of dynamisch van aard zijn."

Inherent aan problemen die procesmanagement vergen, is dat eenduidige informatie ontbreekt en informatie door betrokkenen op strategische wijze wordt ingezet in dienst van het eigenbelang. De Waal: "Ook worden verschillende normen en waarden gebruikt om uiteenlopende meningen te onderbouwen en goed te praten. Procesmanagement wordt in dit geval ingezet om de neuzen met enige haast dezelfde kant op te krijgen, tot besluiten te komen en ervoor te zorgen dat alle relevante partijen worden betrokken bij het proces van probleemformulering tot de keuze van een oplossing."

Het toepassen van een procesbenadering betekent volgens De Waal wel dat er bereidheid bij de betrokkenen moet zijn om een stukje autonomie en procesverantwoordelijkheid in te leveren. "Deze bereidheid wordt meestal gevonden wanneer er niet alleen sprake is van politieke motieven en motieven van eigenbelang, maar er ook de wens is om te sturen op voortgang en resultaat."

Procesmanagement bij vernieuwing/omlegging N201

Om te verduidelijken hoe procesmanagement werkt, haalt De Waal in zijn boek als voorbeeld de vernieuwing en omlegging van de N201 tussen Hoofddorp en Amstelhoek aan. Over de aanpak van de drukste provinciale weg in de regio werd maar liefst veertig jaar gediscussieerd. De besluitvorming was lastig, omdat het ging om een dichtbevolkt gebied met grote (inter)nationale belangen, zoals Schiphol en de Aalsmeerder bloemenveiling, een hoge bestuursdichtheid, de sterke vervlechting van maatschappelijke opgaven en een beperkte doorzettingsmacht. De Waal: "Daar kwam nog bij dat telkens nieuwe partijen toetraden en partijen afhaakten of van mening veranderden."

De deelnemende overheden worstelden met een bekend probleem in politiek-be-

NOG MEER STRATEGISCHE KEUZEN VOOR BEDRIJVEN IN RELATIE TOT DE PUBLIEKE ZAAK

- **Bedrijfsfilantropie:** het geven door bedrijven met als doel het (belangeloos) bijdragen aan het algemeen nut. Voordelen: positief effect op imago van bedrijf, creëert mogelijkheid om met non-profitorganisaties duurzame allianties en/of tijdelijke samenwerkingsverbanden te sluiten. Nadelen: sterk conjunctuurgevoelig, kan tot argwaan leiden over de motieven van het donerende bedrijf met als gevolg reputatieschade.
- **Private collectieven:** ondernemingen richten een permanent samenwerkingsverband in, om een belangrijk maatschappelijk probleem waar ieder veel mee te maken heeft, gezamenlijk op een bedrijfsmatige manier aan te pakken. Bijvoorbeeld milieuvraagstukken en veiligheidsvraagstukken bij bedrijventerreinen. Voordelen: zeer flexibele structuur, leden blijven zelfstandig. Nadelen: free-rider-gedrag, maatschappelijk belang en doel kunnen in loop der tijd vervagen doordat nieuwe participanten alleen met een puur direct financieel doel toetreden.
- **Business-to-non-profit-samenwerking:** duurzame en synergetische allianties tussen één of meer partijen uit het bedrijfsleven en één of meer non-profitpartijen, met als doel elkaar aan te vullen in het bereiken van een combinatie van maatschappelijke en bedrijfsdoelen. Voordelen: consument heeft positiever beeld van een merk dat zich achter een goed doel zet, verbetert relaties en imago. Nadelen: onderling vertrouwen kan snel onder druk staan, ontstaan van onenigheid over de verdeling van de waarde die uit het partnerschap rolt.
- **Publiek-private onderneming:** meest intensieve vorm van pps, waarbij de overheid een duurzaam samenwerkingsverband aangaat met het bedrijfsleven in de vorm van een onderneming, om gezamenlijk maatschappelijke en commerciële doelen te realiseren. Voordelen: synergie, beter kunnen benutten van kennis en creativiteit van bedrijven omdat traditionele aanpak van aanbestedingen (waarin overheid veel voorschrijft) wordt losgelaten. Nadelen: vergt subtiele en transparante omgangsvormen en veel rollen kunnen door elkaar gaan lopen, vooral aan de kant van de publieke partijen.

Succes en gevaar van procesmanagement

Procesmanagement kent veel voordelen. De Waal: "Zo levert het draagvlak op omdat alle relevante partijen worden betrokken bij het proces. Ook reduceert het de inhoudelijke onzekerheid, omdat voor- en tegenstanders relevante informatie aandragen." Het inzetten van een gezaghebbende, deskundige buitenstaander is een randvoorwaarde om het succes te bereiken. Cultureel ligt het inschakelen van zo'n buitenstaander dicht bij de zakelijke cultuur van betrokken partijen. De Waal: "Cruciaal voor het succes is wel een grote betrokkenheid van alle partijen bij de selectie, de opdracht en de aansturing. Het succes van procesmanagement staat of valt met het vermogen om een procesontwerp te maken dat voldoende openheid, veiligheid, voortgang en inhoud weet te garanderen." Grootste gevaren bij inzet van dit instrument is dat partijen achteroverleunen, meer bezig zijn met zich in te dekken en het elkaar de schuld geven, dan met voorwaarts opereren, en dat de oplossing van de procesmanager te technisch is. De Waal: "Als het goed gaat, hebben echter alle partijen er belang bij dit allemaal te voorkomen en wordt er sneller een betere oplossing bereikt dan zonder procesmanagement!" ◀◀