



Het fusieboek

Katern 2:
De maatschappelijke onderneming
de identiteit van corporaties

december 2008
Auteur: drs. F. de Jong

Eindredactie: Theo Stubbé en Wilma van der Veen

Het fusieboek

Katern 2: De maatschappelijke onderneming de identiteit van corporaties

INHOUD

LEESWIJZER	2
PROLOOG	3
DE IDENTITEIT VAN CORPORATIES.....	4
GEEN HYBRIDE ORGANISATIE	6
BETREKKINGEN.....	8
VRIENDEN VOOR DE MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING?	9
RESERVOIR VAN ONGENOEGEN	10
DE HANDTAS VAN THATCHER?	11
SOCIAAL KAPITAAL OP DE AGENDA.....	12
HET EINDE VAN DE CALCULERENDE BURGER	14
VOGELAARWIJKEN, PARTICIPATIE EN DE WMO	15
TUSSEN ORGANISATIES EN TUSSEN MENS EN ORGANISATIE.....	17
PARTICIPATIE MAAKT VAN DE CORPORATIE EEN MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING.....	19
IDENTITEIT, VARIËTEIT EN SCHAALGROOTTE	20
SAMENVATTING	22
LITERATUURLIJST EN LINKS.....	23

Over de auteur

Frans de Jong (1952) studeerde Biologie in Utrecht en Bedrijfskunde in Delft. Was manager bij enkele overheidsorganisaties, voerde de directie over een landbouwcoöperatie, een faculteit aan de Universiteit Twente en een grote beheersdirectie bij het Rijk. Maakte de overstap naar het adviesvak en werkt sedert zomer 2005 als senior consultant bij Quintis. Houdt zich daar bezig met de bestuurlijke positionering en de inrichting van corporaties.

Leeswijzer

Het fusieboek bestaat uit 12 katernen, ingedeeld naar de verschillende doelgroepen en aspecten van een fusie tussen woningcorporaties. De onderstaande matrix probeert de indeling van de onderwerpen naar de diverse doelgroepen helder te maken. De auteurs willen in het fusieboek een beeld schetsen van handvatten en (algemeen geldende) regels voor goed verlopende fusietrajecten. Een fusietraject zal eerder een succes worden als de organisaties zo goed mogelijk voorbereid zijn op wat er gaat gebeuren. Niet iedereen hoeft alle aspecten te doorgronden; in de matrix wordt een overzicht gegeven van de meest relevante onderdelen per doelgroep.

Alle katernen van het fusieboek zijn eenvoudig te downloaden van www.quintis.nl, zonder drempels of kosten, want wij zijn overtuigd van de voordelen van een open en horizontale wijze van communiceren. Naar onze mening behoor je zo kennis en visie te delen anno 2009. Als wederdienst vragen wij de lezers van het fusieboek te reageren over de inhoud. Aanvullingen, verbeteringen, klachten of complimenten: het is allemaal welkom op onze website. De eindredacteuren zullen het commentaar graag gebruiken voor aanvullingen.

Katernen van het fusieboek	Dir./man.	RvC	OR	Huurders	Gemeente
1. Inleiding, visie en mythes	x	x	x	x	x
2. De maatschappelijke onderneming	x	x			x
3. De huurderorganisaties	x	x		x	
4. De ondernemingsraden	x	x	x		
5. Het toezicht	x	x			x
6. De belanghebbenden - participatie	x	x		x	x
7. De juiste partner - de meerwaarde	x	x	x		x
8. Het fusietraject	x		x	x	
9. De juridische aspecten	x				
10. De communicatie	x		x		
11. De integratie	x		x		
12. De effecten van fusies	x	x	x	x	x

P

roloog

Corporaties zijn maatschappelijk ondernemingen. Deze stelling wordt door niemand meer bevochten. Daarmee heeft nog lang niet iedereen voor ogen wat dat nu werkelijk betekent: maatschappelijk ondernemer zijn. Corporaties nemen actief deel aan deze discussie en nemen daar de tijd voor. Terecht, want deze discussie komt voort uit een wezenlijke verandering in de Nederlandse maatschappij die zijn effect heeft op de gewenste positie van de woningcorporatie en over die van de zorgorganisaties (care en cure) en het onderwijs. Waar veel corporaties de tijd nemen en wikken en wegen om na te gaan welke aspecten voor hun organisatie van belang zijn, is er bij een fusie een acute noodzaak om hierbij stil te staan. Dit gebeurt in het kader van de discussie over de missie en visie van de nieuw te vormen corporatie.

De missie en visie van de nieuwe organisatie komt in ieder geval sterk naar voren bij een besluit tot fusie en tijdens het fusieproces. Uit ervaring weten wij dat in het ene fusietraject de zakelijke versmelting meer aandacht krijgt dan de visie en de missie; bij andere fusietrajecten is dat weer anders. Toch komt het onderwerp altijd aan de orde. Het maakt ons in de praktijk niet zoveel uit of de missie en visie de drijfveer tot fusie was of dat deze onderwerpen gedurende het fusietraject hun plaats krijgen. In beide uitgangsposities maken wij ons sterk dat de corporatie zich klaarmaakt voor de zoektocht naar de passende **maatschappelijke onderneming**.

Vanuit de houding van een maatschappelijke onderneming kunnen de keuzes gemaakt worden voor de strategie, voor het vastgoed, over de financiën en de rapportages en dergelijke.

Dit tweede katern van het fusieboek wordt geheel besteed aan de laatste ideeën die leven in en rondom het begrip maatschappelijk ondernemen. Het zet het maatschappelijk ondernemen in historisch perspectief en geeft inhoud aan het wezen ervan. Deze 'input' van onze kant maakt het voor de fusiepartners mogelijk te wikken en te wegen in de vormgeving van 'hun' maatschappelijke onderneming. Deze diepgang brengt dat in de overige katernen meer aandacht kan zijn voor de praktijk, de modellen, de aanpak, et cetera.



De identiteit van corporaties

De identiteit van organisaties is een factor van betekenis voor succes of falen van fusies. Tegelijkertijd is het een tamelijk ongrijpbaar begrip – het resultaat van vele processen en feiten in en om de organisatie. In dit katern benaderen we de kwestie van de identiteit vanuit een bijzonder perspectief: we zetten de betrekkingen tussen organisatie en mens op de voorgrond. Wat kunnen we zeggen over de relatie tussen bewoner, cliënt, burger en maatschappelijke onderneming? Daarmee halen we naar ons inzicht een bepalend aspect van de identiteit van corporaties naar voren. Een aspect dat bovendien sedert enkele jaren groeit in maatschappelijke betekenis. Dit katern begint met een analyse van het politieke klimaat en eindigt met een beschrijving van de consequenties daarvan voor de organisatie.

Sedert het begin van deze eeuw heerst er een ander politiek klimaat in Nederland. Paars verdween, Fortuynisme flakkerde op, Balkenende trad aan. De politieke veranderingen vormen een afspiegeling van en zijn een werkzaam element in een bredere maatschappelijke evolutie – dat verklaart ook het verrassend duurzame karakter van de politieke veranderingen. Verrassend, want wie zes jaar geleden voorspelde dat Balkenende in 2008 nog steeds minister-president zou zijn, werd nauwelijks serieus genomen. Ook als we zien op wat er buiten Nederland gebeurt, blijkt er sprake te zijn van een trendbreuk met een ingrijpend en waarschijnlijk duurzaam karakter.

Kern van die koerswijziging is een verschuiving in de opvattingen over mensen en hun samenleving. Werden burgers in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw vrijwel uitsluitend gezien en behandeld als economische actoren, sedert het begin van de eenentwintigste eeuw komen de andere aspecten van de burger scherp in de spotlights te staan: zijn afkomst, identiteit, zijn binding met de samenleving, in positieve zin zijn bijdrage aan de samenleving, en in negatieve zin de verstoring die burgers veroorzaken in diezelfde samenleving. Niet alleen aan het economisch handelen, maar ook aan het maatschappelijke zijn van mensen – hun identiteit – wordt weer belang toegekend door de politieke filosofie van dit moment.



Dit andere politieke klimaat heeft consequenties voor maatschappelijke organisaties – voor corporaties. Hun relevantie zou moeten toenemen omdat juist deze organisaties mensen kunnen benaderen met een bredere blik – niet slechts als consument, maar als volledig mens... met alle vaagheid en onvoorspelbaarheid van dien. Wat corporaties doen is altijd van belang geweest. Wat ze zijn wordt weer een punt van aandacht. En bij fusies is die identiteit van corporaties een heikel punt: wezenlijk en toch ongrijpbaar. Dit katern bespreekt de identiteit van corporaties onder de condities van het nieuwe politieke klimaat.

In dat klimaat bepalen de bewoners de legitimiteit van de corporatie en niet zozeer de wet of de markt. Dat vereist een duidelijk profiel, een herkenbare identiteit met als elementen: ruimte voor wederkerigheid, eerlijke omgang met de eigen macht en ten slotte ondernemerschap.

Luiheid en onverschilligheid zijn schadelijker voor de legitimiteit van de maatschappelijk ondernemer dan het maken van fouten. Andersom: een sterke identiteit en bedrijfsethiek schept ruimte voor de omgang met variëteit – en is nauwelijks afhankelijk van de schaalgrootte van de organisatie.

G een hybride organisatie

In de voorbije decennia werd de maatschappelijke prestatie van een organisatie bijna uitsluitend beoordeeld op wat die organisatie bijdroeg aan de bevrediging van behoeften van individuen – aan de transacties tussen organisatie en individu. In de afgelopen jaren is ook belangrijk geworden welke verhouding die organisatie aangaat met zijn omgeving en welke maatschappelijke aspiraties die organisatie heeft. De maatschappelijke waardering voor organisaties hangt niet langer uitsluitend af van 'doen wat je belooft', maar in toenemende mate ook van 'zijn wat je bent'. Dat zijn geen kwesties die je uitdrukt in prestaties, maar ze hebben te maken met de identiteit van organisaties. Die identiteit komt op de agenda te staan. Een subtiele verschuiving die zijn oorzaak vindt in onze veranderende opvattingen over de samenleving.

Tot voor enkele jaren werd de samenleving in de politiek-bestuurlijke praktijk vooral gezien als een economische huishouding. De mens werd als atoom van de economie serieus genomen voor zover hij te begrijpen was als individu dat uit was op bevrediging van behoeften. Mensen met aspiraties en betrekkingen die niet kunnen worden verkocht of gekocht, die zodoende niet pasten in het gewone economische verkeer, werden gezien als restanten van een evolutionair verleden. Het streven naar het hogere? Culturele identiteit? Folklore, hooguit interessant voor de toeristen. En synchroon daarmee werden ook organisaties beschouwd als uitsluitend behoeftebevredigende arrangementen – meer niet.

Maar even voor de millenniumwisseling kwam er een massieve beweging op die al die aanhangsels van de economische mens die zo uit de tijd leken, weer als onderwerp op de agenda zette. Culturele verschillen werden onderwerp van het politieke debat om het maar eens klinisch te stellen. Wie had tien jaar geleden kunnen denken dat het debat over godsdienst en herkomst zo fel zou worden? De aspiraties en betrekkingen van mensen werden weer relevant in termen van normen en waarden, fatsoen, in termen van wederkerigheid, in termen van vertrouwen. Woorden die voor het jaar 2002 werden geassocieerd met spruitjeslucht worden vandaag de dag met veel zwier en nadruk uitgesproken.



In dat nieuwe maatschappelijk klimaat wordt er van organisaties méér gevraagd dan het leveren van goede diensten. Van overheden en maatschappelijke organisaties wordt bovendien gevraagd mensen te beïnvloeden, hun deelname aan de samenleving te intensiveren, zich cultureel te verbinden, hun zelfregie te versterken.

In het WRR-advies uit 2006 aan de regering 'De verzorgingsstaat herwogen. Over verzorgen, verzekeren, verheffen en verbinden' onderscheidt de WRR vier hoofdfuncties van de verzorgingsstaat: verzorgen - verzekeren - verheffen – verbinden en komt tot de conclusie dat de functies 'verheffen en verbinden' de komende jaren sterker op de voorgrond moeten staan.

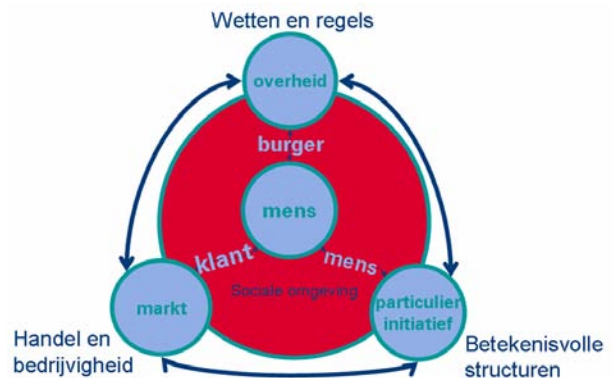
Naast het transactionele aspect (leveren, verkopen, kopen) komt het transformationele, ontwikkelende aspect van organisaties voor het voetlicht. En daardoor komen ook kwesties van schaal en identiteit in een ander daglicht te staan. Niet alleen het 'wat – wat levert de maatschappelijke onderneming' telt daarbij, maar ook het 'hoe – op welke schaal, met welk ontwikkelingseffect opereert de maatschappelijke onderneming' gaat meetellen.

Betrekkingen

Met het op de voorgrond treden van het transformationele aspect van maatschappelijke ondernemingen komt ook de identiteit van die organisaties weer op de voorgrond te staan; en wel op een specifieke manier: de eigenheid van de organisatie die wordt beleefd in de relatie met mensen. Dat aspect van het bestaan van organisaties is in deze tijd relevanter dan ooit. Hierna zullen we betogen dat met die verschuiving in aandacht een onbalans wordt opgeheven in de waardering van organisaties.

Om de identiteit van de corporatie en meer in algemene zin, van de 'maatschappelijke onderneming' te verhelderen, nemen we als uitgangspunt de verhouding van een organisatie met de mens. Dan komen drie interactiepatronen in beeld: dat van het individu met de overheid, met de markt en met de maatschappelijke onderneming. In elk van die interactiepatronen staan bepaalde spelregels op de voorgrond:

- Bij een overheid gelden voor de relatie tussen mens en organisatie de spelregels van het burgerschap. Rechten en plichten bepalen die relatie.
- Bij een marktorganisatie komt de mens in zijn hoedanigheid als 'klant' in beeld. Daar gelden de spelregels van vraag en aanbod, van kosten en baten – daar is de mens een economische mens, een calculerend individu.
- De spelregels die gelden voor de mens die een relatie heeft met een corporatie, van een maatschappelijke onderneming, van een organisatie van het particulier initiatief... welke zijn dat?



Die laatste relatie wordt niet alleen beheerst door een specifieke, objectieveerbare juridische of economische rationaliteit, maar daar gelden bovendien de ongeschreven wetten van redelijkheid en menselijkheid. En juist dat domein is in het geding als we spreken over het omgaan met etnische en culturele verschillen, over sociale cohesie, over het bouwen aan een civil society.

Daarmee zou de maatschappelijke onderneming de ideaaltypische organisatie kunnen zijn voor de ontwikkeling van een civil society. Een onderneming die in staat is om mensen wezenlijk te beïnvloeden, invulling te geven aan 'verheffen en verbinden'. Die op haar beurt zich kan laten beïnvloeden door mensen – niet bij voorbaat gehinderd door de tucht van de markt of de vaste structuren van het democratische bestuur.

Vrienden voor de maatschappelijke onderneming?

Met deze benadering is weliswaar de positie ten opzichte van overheid en markt scherp neergezet, maar zo'n definitie biedt niet veel perspectief op een herkenbare, overzichtelijke en beheersbare organisatie. Een bewoner komt bij een corporatie niet in de handzame, gestripte vorm van individuele consument of burger, maar sleept een meer of minder omvangrijke, maar altijd relevante context mee. Wat moet een organisatie daarmee? Wat voor sturing is er mogelijk in en op zo'n organisatie? Betrekkingen tussen mensen met hun behoeften en aspiraties zijn namelijk niet a priori te definiëren, ze zijn hoogstens te vatten in termen van redelijkheid: dat lastige amalgaam van logica en menselijkheid, en niet te onderwerpen aan de wetten van planning en control. Corporaties laten hun handelen beïnvloeden door de mens die op hun pad komt. Dit leidt tot een open serviceconcept die niet vooraf in te vullen is: die ontstaat in de tijd vanuit de relatie met mensen.

Deze relatieve onbepaaldheid 'vooraf' van corporaties leidt tot ergernis en nervositeit bij marktpartijen; is dat wel eerlijk; zijn corporaties nu van de woningen of doen ze er van alles bij – en ontstaat er zo geen oneerlijke concurrentie? Op het punt van de eerlijkheid raken ook de overheidsdenkers ongerust: ontstaan er geen lokale verschillen, leidt het gebrek aan duidelijkheid en eenvormigheid van de corporaties niet tot onbestuurbaarheid?

Zenuwachtigheid en ergernis is er ten slotte ook bij de bouwers aan het mensbeeld van de afgelopen dertig jaar: de sociologen, politicologen en psychologen die de mens als behoeftegedreven wezen hebben afgeschilderd en die elke aanval op dit paradigma als een aantasting van de moraliteit van hun professie schijnen te ervaren.

Een vroege beschouwing over dit onderwerp geeft Robert Shaeffer al in 1988 in zijn artikel 'The Resentment Against Achievement. Understanding the Assault Upon Ability' (Buffalo 1988), waarin hij de weerstand beschrijft van professionals tegen het beeld dat mensen heel goed in staat zijn om hun eigen leven te regelen – ook zonder professionele hulp. Verder is deze weerstand nadrukkelijk aan de orde in de reacties op 'Good Natured' van Frans de Waal. Maatschappijwetenschappers hebben dit werk, waarin de evolutie van de ambitie tot het goede wordt beschreven, aanvankelijk ofwel geridiculiseerd, ofwel genegeerd.

Nee, veel vrienden heeft de 'eigenaardige corporatie' niet onder de oude instituties van markt, overheid en wetenschap. Ergernis, nervositeit en onbegrip, dat kan een corporatie verwachten die zich niet vermomt als marktorganisatie of als uitvoeringsorganisatie van de overheid.

Reservoir van ongenoegen

En die bewoners? De burgers, de klanten? Voor het merendeel is de maatschappelijke organisatie hooguit een vage constructie uit een bestuurlijk debat. Ze zijn gewend geraakt aan organisaties die hen benaderen als calculerende burger. Het gedrag van de organisatie programmeert de hoedanigheid van de mens. Dat inzicht heeft het politieke domein bereikt. De minister van Bestuurlijke vernieuwing schrijft in 2006:

"... een aanzienlijk deel van de problemen (met het vertrouwen in de overheid) wordt veroorzaakt door het overheidsoptreden zelf. Een voorbeeld: Veel vernieuwingsinspanningen van de overheid zijn gericht op verbetering van de dienstverlening waarin de burger wordt gedefinieerd als klant achter een modern loket. ...

Er zit echter ook een schaduwzijde aan deze benadering. Van een klant mag men verwachten dat hij bij disfunctioneren ontevreden is en dat laat blijken zonder veel consideratie met de leveranciersorganisatie. Dat doet die burger dan ook, de overheid is toch niet van hem? Net zo min als een willekeurige marktorganisatie van hem is? En zelfs wanneer de dienstverlening goed is, zal dat niet de afstand over het loket verkleinen – in het dienstverleningsconcept zelf ligt de afstand tussen klant en leveranciers besloten."

Met deze analyse geeft de overheid er blijk van te begrijpen dat ze mensen activeert op de foute manier: als consument, terwijl in deze tijd geen consumerende burger meer wordt gewenst, maar een participerende burger. Even verderop in de brief van de minister spreekt deze van een 'citoyen'. Wat zou de burger daar zelf van vinden?

De weerstand tegen commercie en overheidsvoorlichting leidt tot het wegzappen als de reclame toeslaat tijdens uitzendingen; waarop de commercie weer reageert met listiger jachtgedrag om de kijkende mens te transformeren tot consument. Er bestaat een groeiend reservoir van verzet tegen de zeurende, de breedte van de mens miskennende commercie.

Peter Sloterdijk formuleert daarover in zijn woest aanstekelijke essay "Zorn und Zeit" het volgende:

'... de (met miskennis van hun hogere drijfveren) tot verlangens aangespoorde cliënten zijn meestal niet geheel verstoken van weerstandsvermogen. Zij pareren de permanente aanval op de waardigheid van hun intelligentie ofwel met permanente ironie, ofwel met aangeleerde onverschilligheid'.

Zou dat een mogelijke bron van vriendschap voor de corporatie zijn? De maatschappelijke onderneming benadert de mens in zijn niet-gestripte hoedanigheid. Zou dus niet de aspiraties, de intelligentie, de waardigheid van z'n bewoners moeten miskennen. De vraag is of dat waar te maken is. Om daar inzicht in te krijgen, is het zinvol om eens te analyseren hoe het toch komt dat mensen in deze samenleving jarenlang zijn getraind in dat ongewenste gedrag van 'calculerende burgers'. Daarvoor gaan we terug in de tijd, naar een periode die minstens zo turbulent was als die van het moment.

De handtas van Thatcher?

Er zijn van die momenten waarop de geschiedenis een andere koers lijkt te nemen – of waarop een koerswijziging zichtbaar wordt; het is maar hoe men dat wil zien. Zo kan men het congres waarop Margaret Thatcher tot partijleider van de Engelse conservatieven werd gekozen, beschouwen als een moment waarop het politieke denken overstag ging. Bij die gelegenheid pakte zij 'the Constitution of Liberty' van Von Hayek uit haar handtas sloeg met het boek op de tafel. "This is what we believe" sprak ze streng. Hayek fulmineert in dat boek tegen de planeconomie en betoogt dat democratisch bestuur samen met de werking van de markt een effectief tegengif zal bieden tegen het totalitarisme van links en rechts. Hiermee maakte hij en passant van de homo economicus de ideale burger en de bewaker van de open samenleving. Thatcher werd prime minister in 1979 en transformeerde de Britse economie met harde hand.

Succes maakt navolgers. In kringen van sociologen en politici werd de 'homo economicus' van de economen ontdekt en – is er een direct verband? – Ruud Lubbers introduceerde enkele jaren later 'de calculerende burger' als werkbare minitheorie voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Het werd zwaar weer voor de aanhangers van grote verhalen, ambities en principes. Plannen voor de ontsluiting van de Randstad met een geavanceerd openbaar vervoer werden ter zijde geschoven (wat kost dat, wat levert dat op). Daarvoor kwamen economische principes in de plaats zoals 'de vervuiler betaalt', 'stringent begrotingsbeleid', 'no nonsense'.

Tot op de huidige dag domineert het mensbeeld van de calculerende burger en de

praktische, aspiratieloze overheid het politieke debat en de praktijk van de overheid.

Dat mag gelden voor de praktijk van het overheidsgedrag, in het politieke debat is het tij gekeerd. Er is sprake van een radicale verandering in politieke cultuur – eentje die net zo ingrijpend is als die van zo'n kwart eeuw geleden toen Thatcher Von Hayek adopteerde en Lubbers de calculerende burger uitvond. In die verandering komt naast de zakelijke overwegingen van de burger, ook zijn onderlinge verhoudingen en de verhouding met de samenleving op de politieke agenda te staan. Het is aardig om zes jaar na dato eens te herlezen wat in het Strategisch Akkoord van Balkenende 1 staat geschreven over de rol en de plek van de overheid:

Inzet is een samenleving waarin een ieder in vrijheid, welvaart en zekerheid kan leven op basis van wederzijds respect en verantwoordelijkheid. Dat is geen natuurlijk gegeven. Het vergt een voortdurende inspanning en inzet van burgers en maatschappelijke instituties en een overheid die handhaaft en handelt maar die ook onderkent dat een samenleving meer is dan een markt en een overheid.

De burger is in de ogen van deze bestuurders niet langer een klant, een consument met louter zakelijke betrekkingen met de samenleving, maar een coproductent. Vervolgens wordt ook de natuurlijke, 'automatische' ontwikkeling van de samenleving in het strategische akkoord afgewezen als enig bestuurlijk principe: er is weer ruimte voor aspiraties, er is werk aan de winkel. En tenslotte is er in Nederland expliciet ruimte voor iets dat meer is dan markt en overheid.

Sociaal kapitaal op de agenda

Hoe men daar verder ook over mag oordelen: deze teksten markeren een breuk met het idee dat burgers moeten worden gezien als louter behoefte-bevredigende, nutsgerichte, calculerende wezens. Mag men aan deze tekst van Balkenende dezelfde waarde toekennen als aan de handtas van Thatcher? Daar is aanleiding toe.

Destijds, sedert midden jaren zeventig, was er een in ernst toenemend debat over de verzorgingsstaat en de effecten daarvan op vrijheid en vitaliteit in de samenleving. En dat schiep een klimaat waarin Thatcher een positie kon krijgen.

Ook nu is er sprake van een breder, klimaatbepalend debat. Dit maal rond de effecten van het postmoderne kapitalisme en dat is een debat waarin de betrekkingen tussen mensen een relevant onderwerp zijn geworden. Dat gaat over zulke uiteenlopende kwesties als globalisering, normen en waarden, godsdienst, maar ook over sociale cohesie.

Twee getuigen voor het sociaal kapitaal

Daarin is onder andere het onderzoek van Robert Putnam naar het verenigingsleven in de Verenigde Staten van betekenis geweest. In zijn boek "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community" (New York: Simon & Schuster, 2000) beschrijft hij de consequenties van het geldende mensbeeld voor het verenigingsleven: voorheen gingen groepen mensen gezellig samen bowlen, hielden in de club hun zaakjes goed bij en die clubs organiseerden vrolijke competities (model Fred Flintstone). Bowlen is nog steeds populair maar intussen doet men dat nauwelijks meer in clubverband. Tegenwoordig huur je 'gewoon' met wat vrienden een baantje in de bowlinggelegenheid. Amerikanen zijn massaal getransformeerd van clublid tot klant, is dat erg? Putnam spreekt in dat verband over verlies van 'sociaal kapitaal', waarmee hij doelt op een algemene neiging tot wederzijdsheid – de cultureelneiging om elkaar te vertrouwen. Deze neiging neemt toe als het vertrouwen zich kan manifesteren. Maar het werkt ook andersom: gebrek aan gemanifesteerd vertrouwen leidt tot vermindering van vertrouwen. Putnam: "If you don't go to somebody's funeral, they won't come to yours. At least that's what US baseball star Yogi Berra used to say".

Ook Francis Fukuyama heeft op indrukwekkende wijze een lans gebroken voor 'het vertrouwen' als vormgevende component in een samenleving. Hij schreef in 1995 het boek "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity" (Free Press, 1995) over de betekenis van moraliteit en vertrouwen als basis voor een aantrekkelijke samenleving. In een retorisch buitengewoon meeslepend betoog laat hij zien hoe landen met een relatief goed ontwikkeld vertrouwen, het economisch beter doen dan landen met een minder ontwikkeld 'sociaal kapitaal', om deze twee begrippen maar eens met elkaar te verbinden.

Twee getuigen tegen de calculerende burger

Peter Sloterdijk schrijft eind 2006 het boek 'Woede en tijd' waarin hij laat zien dat het ontstaan van de homo economicus en zijn calculerende burgeruitvoering een verschijnsel is dat kan worden begrepen door te zien op een langere golf in het civilisatieproces, waarin de mens steeds verder werd gereduceerd tot behoeftige consument:

"Een pure consument is iemand die geen andere begeerten meer kent of mag kennen dan die welke, om met Plato te spreken, uit het erotische of verlangende 'deel van de ziel' voortspruiten".

Sloterdijk zet tegenover deze erotische mens tegenover de thymotische mens. Thymos: het Griekse trefwoord voor het orgaan in de borst van helden of mensen die ontvankelijk zijn voor grote opwellingen. Het orgaan dat de impulsen van het hogere vertaalt in trots, karakter, moed, vurigheid of vastbeslotenheid. Hier tegenover staat Eros, het persoonlijke verlangen. Sloterdijk stelt dat, anders dan reclame en overheidsvoorlichting willen doen geloven, er meer is dan verlangen dat de mens drijft – de mens wordt ook gedreven door trots, geldingsdrang, moed, mensenliefde; er bestaan andere dan erotische wegen om de mens te brengen om te zijn die hij wil zijn.

Sloterdijk betoogt dat het 'erotische' denken, dat alle aspiraties van de mens wil terugvoeren op de enkelvoudige (dus de evolutionair zo belangrijke erotische) behoeften, zijn neerslag heeft gevonden in de psychoanalyse. De psychoanalyse, die op zijn beurt de maatschappijwetenschappen heeft doordeesemd, met als neveneffect een systematische ontkenning van de authenticiteit van het grote, het betrekkingvolle, het hogere.

De altijd kritische Richard Sennett schrijft in 'Respect: The Formation of a Character in a World of Inequality' (Penguin, 2003) "Een regime dat de leden van de samenleving geen diepe reden geeft voor elkaar te zorgen, kan niet lang zijn legitimiteit overeind houden". In 2006 schrijft hij in 'The Culture of the New Capitalism' (Yale, 2006) hoe het moderne kapitalisme de neiging heeft tot 'oppervlakkig aanpassen', met alle consequenties van dien voor individuen en instituties. Kritiek die zowel geldt voor het postmoderne kapitalisme als voor de doorgeschoten verzorgingsstaat. Tenslotte krijgen deze filosofen onverhoopt gelijk in de vorm van de recente ineenstorting van het vertrouwen in het financiële systeem..

Het einde van de calculerende burger

Met de herwaardering van vertrouwen is ook het kweekproduct van de voorbije periode: de calculerende burger, in diskrediet geraakt.

De politieke koers waarbij de burger wordt behandeld als een calculerend individu lijkt onhoudbaar te worden.

Het inzicht breekt doordat die burger iemand is die zijn leven regelt in transacties, die alles wil kopen en verkopen tegen een prijs.

Zijn betrekkingen zijn verzakelijk: 'voor jou een ander'. Dat impliceert van de weeromstuit dat die mens op niemand rekt. Hij kan altijd ergens anders terecht. En omdat niemand op hem rekt, heeft de calculerende burger tegenover niemand verplichtingen. Zo gezien vormt het postmoderne kapitalisme zowel een bedreiging voor de persoonlijkheid van het individu als voor de stabiliteit van de samenleving. Zonder duurzame betrekkingen geen stabiele samenleving.

De calculerende burger in zijn positieve hoedanigheid was ooit een autonoom, stevig individu, dat bevrijd was van de ketenen van de irrationaliteit – bevrijd van de grote verhalen, bevrijd van godsdienst, bevrijd van de verzuilde samenleving – en vooral ook: bevrijd van de verstikkende beklemming van de verzorgingsstaat, waarin alles wat hem overkwam werd afgedekt. Die zakelijke burger (heel anders dan zijn voorganger: de emanciperende arbeider in de verzorgingsstaat) durfde ter wille van de bevrediging van zijn behoefte wel een gecalculeerd risico aan! En door zijn vlijt en zakelijkheid bouwde hij al calculerend aan een ondernemende, sterke, open samenleving.

Dat idee van de calculerende burger werkte in een tijd waarin planeconomie en verzorgingsstaat haalbare werkelijkheden dreigden te worden. Maar het is uit de tijd, nu de open samenleving een desintegrerende samenleving lijkt te worden. Nu buiten de grenzen van het postmoderne kapitalisme een beklemmende, verarmde, vuile wereld ontstaat die ons bestaan en bestaansrecht aantast. Het idee is evenmin houdbaar in een informatiesamenleving waarin mensen hun relaties kunnen organiseren met een groeiend arsenaal aan hulpmiddelen.

Dat leidt tot persoonlijk gedrag en een maatschappelijke werkelijkheid die de traditionele behoefte-economie overstijgt. Tenslotte is het een idee over de mens dat gebaseerd is op een onhoudbaar enkelvoudige definitie van de mens als een wezen dat louter wordt gedreven door het verlangen zijn behoeften te bevredigen.



Vogelaarwijken, participatie en de WMO

De samenleving gaat overstag en ontwikkelt weer waardering voor de betrekkingen tussen mensen en voor hun hogere aspiraties. Voor wederkerigheid die meer is dan een economische transactie. Voor vertrouwen en sociaal kapitaal. Bij zo'n koerswijziging treden verschijnselen op die lijken op de belevissen bij het overstag gaan van een groot zeilschip. Geflapper van zeilen, lichte vormen van paniek, schuivend en vallend vaatwerk. Mopperende passagiers. Men was zo gewend aan die helling over stuurboord en nu helt het schip ineens over bakboord... Pas na enige tijd is men weer gewend aan de nieuwe verhoudingen. Maar zover is het nu nog niet. Hier en daar begint men te wennen aan de nieuwe koers, maar de verwarring en de nervositeit van de grote manoeuvre heersen nog steeds, voor tevredenheid over de nieuwe koers is er slechts in beperkte kring ruimte.

Terugkijkend naar zulke perioden van verandering vertaalt zich de onrust bijvoorbeeld in een grote mate van impopulariteit van de zittende macht. We zijn het al lang vergeten, maar Lubbers in zijn eerste jaren genoot weinig vertrouwen van de bevolking (weinig, maar in ieder geval meer dan Balkenende enkele jaren geleden). En Thatcher is haar diepe impopulariteit eigenlijk niet te boven gekomen. Zo'n koerswijziging is een rommelig proces, verre van eenduidig, verre van consistent – de inconsistenties zijn gedurende dergelijke transformatieperioden bepalender dan de consistenties.

Om te beginnen met de verwarring in het publieke debat. Zo bestaat er een slecht begrepen kloof tussen enerzijds de 'ouderwets pragmatische' politici (die nog steeds uitgaan van de calculerende burger en die tot op de komma willen weten welk economisch effect hun maatregelen moeten hebben) en anderzijds de 'nieuwe' politici die zich richten op de opbouw van sociaal kapitaal (vaak zonder dat woord te gebruiken). Dankzij de verwarring en daarmee het gebrek aan politiek bewustzijn krijgen de 19^e eeuwse ideologische reflexen weer een kans zonder dat daar een kritisch debat over plaatsvindt. Liberalen neigen nog steeds tot verdere vermarkting, socialisten tot verdere verstatelijking van de corporatiesector. Zo wordt de sector enerzijds de mogelijkheid ontnomen lokaal huurbeleid te voeren en anderzijds wil de minister van financiën een greep in de kas van de corporaties doen. Zonder zich daarbij expliciet rekenschap te geven van de effecten daarvan op het sociaal kapitaal. Over dat onderwerp is in de breedte nog onvoldoende visie ontwikkeld, waardoor (als vanouds) de christendemocraten het rijk alleen hebben, maar tegelijkertijd is dat nu weer de dood in de pot voor een kritisch debat.

De corporatiesector zelf heeft op het punt van de identiteit zijn zaken al evenmin op een rijtje. Zo is recent 'op ouderwets pragmatische wijze' door de sector een reeks van prestatieafspraken gemaakt met de overheid rond de veertig 'prachtwijken' in wording. Wat daarmee in de etalage wordt gezet is de financieel economische impact van deze kapitaalkrachtige sector.

Wat niet in de etalage staat is juist dat unieke participatieaspect van de sector: namelijk dat bewoners dankzij hun corporaties regie krijgen over hun woon- en leefomgeving. Zowel vanuit de politiek als vanuit de corporaties zelf wordt het beleid geïnstrumenteerd met de methoden van het verleden: de economische instrumenten.

Niet die van de toekomst: het organiserend vermogen van bewoners.

Zo kan men de inzet van de corporatiegelden in de Vogelaarwijken enerzijds zien als een poging van de rijksoverheid om maatschappelijke organisaties te laten functioneren in hun rol als bouwers aan sociaal kapitaal, terwijl anderzijds die organisaties worden aangestuurd volgens het oude paradigma van een staat die pragmatisch stuurt met geld. Ook de invulling van de Wmo getuigt van verwarring van paradigma's. Enerzijds beoogt de wet de samenwerking van burgers en maatschappelijke organisaties te verstevigen door een bestuurlijk systeem van lokale kaderstelling en horizontalisering. Tegelijkertijd wordt de uitvoering vormgegeven doordat de overheden ook door inkoop van zorg de controle over de uitvoering proberen te beheersen. Daar gebeuren met name in de thuiszorg grote ongelukken mee. In plaats van vergroting van de maatschappelijke cohesie leidt die inconsistentie tot vermindering ervan.



Tussen organisaties en tussen mens en organisatie

In de bestuurlijke verhoudingen tussen overheid en organisaties zijn de inconsistenties schadelijk maar de schade is te overzien: er is sprake van een leerproces. Zo'n leerproces moest ook doorgemaakt worden bij de overgang van verzorgingsstaat naar pragmatisch bestuur in de jaren zeventig/tachtig van de vorige eeuw. Van kas- en investeringsgedreven naar 'planning en control'. In de verhouding tussen organisaties van overheid, markt en middenveld kan men een stootje velen, maar in de verhouding tussen organisaties en individu raken we een kritische kern.

Als men mensen ziet als sociale, ingewikkelde, autonome wezens, niet gereduceerd tot calculerende burger, dan passen de oude denkmodellen over sturing en beïnvloeding niet meer. Die oude denkmodellen zijn dan te karakteriseren als 'verticaal': de organisatie bepaalt de spelregels waaronder de consument of burger mag handelen. Noodzakelijkerwijs moeten de spelregels van de gedroomde civil society doorwerken in het horizontale vlak: mens tot mens, 'peer-to-peer'. Zo gezien kleeft aan het ideaal van de civil society een groot risico, namelijk dat de overheid met dezelfde kracht waarmee men bijvoorbeeld infrastructuur aanlegt, nu gaat werken aan de 'Politische Bildung' van de bevolking – die immers moet worden gebracht tot actieve participatie in de samenleving. Een totaliserend proces!

De horizontale communicatie, de betrekkingen tussen burgers zijn niet 'van de overheid' maar 'van de burger', die in een open samenleving zelf kan kiezen of hij een deel van die betrekkingen wil formaliseren in organisaties als verenigingen, stichtingen, coöperaties, corporaties.

In het rapport "bevrijdende kaders" uit 2004 van de Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) wordt een nieuw sturingsparadigma ontwikkeld 'voor de civil society' dat een logisch antwoord biedt in deze kwestie. Men start de redenering bij de op dat moment geconstateerde spanning tussen de vraag aan de overheid om enerzijds stevig op te treden en anderzijds ook terug te treden. Twee ontwikkelingslijnen vormen de kern van het advies van de RMO. De eerste lijn is kaderstelling. Dat houdt in dat de overheid zich terugtrekt op essentiële (wettelijke) kaders en zich van daaruit actief, maar op hoofdlijnen met de samenleving bemoeit. De tweede lijn is horizontalisering. Dat wil zeggen dat instellingen en professionals zich veel meer gaan richten op burgers en op elkaar dan op de overheid. Horizontalisering vindt wel plaats binnen de gestelde kaders en wordt actief door de overheid bevorderd. Dit paradigma introduceert een onderscheid tussen horizontale en verticale communicatie, tussen kaderstellend en participerend gedrag van overheden en organisaties. Dat onderscheid is bruikbaar bij de vormgeving van de communicatie tussen organisaties en mensen.

In de tijd tot rond de millenniumwisseling, toen de mens werd gezien als calculerende burger, waren die communicatiepatronen niet zo van betekenis. Maar nu de mens moet worden 'opgevoed' tot 'citoyen' ('Politische Bildung') is het van groot belang om onderscheid tussen communicatievormen te maken (juist vanwege dat totaliserende aspect dat op de loer ligt) wanneer organisaties mensen willen gaan vormen tot 'burgers die meedoen'.

Uitgangspunt daarbij moet dan niet zozeer zijn wat de organisatie wil doen met dat individu (dat in de traditionele opvattingen moet worden 'verheven en verbonden'), maar wat het individu wil doen met zijn of haar leven, met zijn of haar samenleving.

Een lastige positie voor organisaties die gewend zijn aan het gebruik van reclame, voorlichting. Lastig voor een overheid die mensen in een recente campagne nog opriep om tijdig naar bed te gaan, zodat men geen gevaar op de weg zou worden – 'wordt geen slaaprijder'. Tenenkrommend. Zit een burger op dergelijke betutteling te wachten? Of zal men zich, zoals Sloterdijk zegt, deze 'aanval op de waardigheid van hun intelligentie pareren ofwel met permanente ironie, ofwel met aangeleerde onverschilligheid'?



Participatie maakt van de corporatie een maatschappelijke onderneming

De maatschappelijk ondernemer wordt 'geholpen' door een verschijnsel dat in de context van overheid of bedrijfsleven als gebrek zou gelden. De overheid hoeft zich aan het type ironie of onverschilligheid dat ze zelf opwekt bij de burger weinig gelegen te laten liggen. Zolang de opkomstpercentages bij verkiezingen nog binnen de grenzen van het redelijke blijven (al groeit op dat punt de twijfel, reden voor de minister van Binnenlandse Zaken om het programma voor vernieuwing van de democratie in 2006 te dopen 'ten dienste van vertrouwen'). Een marktpartij kijkt slechts naar de ontwikkeling van de omzet en aandacht, zelfs ergernis, helpt daarbij. Maar een maatschappelijke onderneming ontleent z'n legitimiteit direct aan het vertrouwen dat hij geniet. Weber maakt al onderscheid in drie soorten 'Repräsentation': de gebonden (gedelegeerde), de vrije (ondernemingsgewijze) en de "approprierte Repräsentation", de legitimiteit door gunning. In die gunning zit de kwetsbaarheid van de maatschappelijke onderneming, maar ook zijn kracht. Niemand houdt de corporatie tegen wanneer de bewoners de onderneming z'n maatschappelijke interventies gunnen.

Toch is deze vorm van legitimiteit lastig te hanteren in de bestuurlijke verhoudingen van dit moment. In het denken over de verzorgingsstaat dat de dagelijkse politieke praktijk bepaalt heeft deze legitimiteit geen eigenstandige plek. Hij is gedegradeerd tot 'draagvlak' voor beleid.

Overheidsdenkers die de corporatie een goed hart toedragen zullen dan ook steeds proberen om de 'schaduw van de overheid' door regelgeving te intensiveren om daarmee de legitimiteit van het opereren van corporaties te versterken.

Marktdenkers met dezelfde instelling gunnen de corporatie juist de vrijheid en de tucht van de markt. Paradoxaal genoeg ondermijnen beide fans daarmee juist de wezenlijke, de gegunde legitimiteit van de corporatie. In de werkelijkheid van de hal van een corporatie is 'het elkaar de ruimte gunnen' een bron van kwaliteit. Die kwaliteit wordt aangetast door handelen vanuit macht en recht, of handelen omwille van de verdienste. En juist deze gegunde vorm van legitimiteit past bij het 'horizontale' verkeer tussen mensen.

Daarmee komen we op de kern van de identiteit van maatschappelijke ondernemingen en betreden we het conceptueel sterk vervuilde terrein van het participatiebeleid. Participatie is een woord dat wordt gebruikt zodra de organisatie activiteiten gaat ontplooiën om mensen op een of andere manier te binden ofwel aan de organisatie, aan de samenleving of aan elkaar. Voor een maatschappelijke onderneming die onder de tucht leeft van de 'gegunde' legitimiteit is participatie niet iets dat achteraf moet worden geregeld ter wille van het draagvlak, maar participatie is een wezenlijk onderdeel van het werk.

Identiteit, variëteit en schaalgrootte

Recent hebben wij ons bij een drietal corporaties kunnen verdiepen in de succesfactoren voor participatiebeleid. Daarbij spraken we met huurders, woonconsulenten en hun collega's binnen de corporatie en belanghouders. De onderzoeksvraag was 'Wanneer gunt men de corporatie de ruimte voor zijn handelen als ondernemer?' In die gesprekken bleek wederkerigheid een kernbegrip te zijn, met als regisserend uitgangspunt het oeroude gezegde 'wat gij niet wilt dat u geschiedt, doet also ook den ander niet'. Een tweede kernbegrip is: volledige eerlijkheid over de machtsverhoudingen. Men wil zich gerust schikken in een hoger belang, als daarmee maar niet wordt gemanipuleerd. Het derde kernbegrip heeft te maken met de mate van activiteit van de maatschappelijk ondernemer. Luiheid en onverschilligheid zijn in dit verband schadelijker voor de maatschappelijk ondernemer dan het maken van fouten.

Deze drie kenmerken – laten we ze noemen:

1. wederkerigheid,
2. eerlijke omgang met macht,
3. ondernemerschap,

bleken in onze praktijk bepalend voor wat mensen ervoeren als de identiteit van organisaties. In zekere zin ondersteunt dat onze keuze voor de definitie van identiteit als: herkenbaar gedrag in de betrekkingen tussen mens en organisatie. Die drie kenmerken kan men naar ons inzicht beschouwen als de minimale voorwaarden voor legitimiteit. Een luie, oneerlijke corporatie, die zich weigert te verplaatsen in de positie van de huurder zal de 'gunning' van z'n legitimiteit snel verspelen.

Wat dan resteert zijn de peilers van het kale bezit 'ze zijn nu eenmaal eigenaar van de huizen' en de wet, die bepaalt dat de sociale huursector wordt verzorgd door corporaties.

Vanuit dat besef werken we bij Quintis ook aan fusies. De 'bedrijfscultuur' of beter, 'de bedrijfsethiek' van de fusiepartners wordt geïdentificeerd door te zien naar de onderliggende bedrijfswaarden, gerelateerd aan de drie uitgangspunten. Het gesprek over die uitgangspunten biedt de partners de gelegenheid om elkaar 'de nieren te proeven' – en kan ofwel een diepe vertrouwensbasis leggen, ofwel kan de aanleiding zijn om te besluiten maar van samenwerking af te zien. Als het met die bedrijfsethische basis 'goed zit', dan blijkt dat ruimte te scheppen voor een constructieve omgang met de variëteit aan situaties binnen de fuserende corporaties. Het vermogen om met die variëteit om te gaan wordt in zulke gevallen dan ook niet aangetast door de vergroting van de schaal. Die schaalgrootte wordt pas schadelijk voor de participatie, wanneer het met de bedrijfsethiek van de fusiepartners niet snor zit. En juist tijdens een fusie moeten de bedrijfsethische uitgangspunten helder worden gemaakt.

De uitgangspunten werken ook door in de vormgeving van de organisatie. De bedrijfsmodellen die we hanteren beogen maximale speelruimte te scheppen voor medewerkers om de bewoners echt van dienst te kunnen zijn. Tegelijkertijd neemt in ons bedrijfsmodel de vertaling van informatie uit de samenleving naar programma's van eisen voor bestaande woningen en projecten een centrale rol in.

Daarmee wordt een basis gelegd voor enerzijds zulke beleidsprocessen als strategisch voorraadbeleid, anderzijds voor het participatiebeleid. Dit Maatschappelijk Ondernemings Model (MOM) wordt toegelicht in katern 8 en 11.

Consequent doorredeneren en doorwerken van de identiteitsbepalende waarden van de organisatie rond de spelregels van wederkerigheid, macht en ondernemerschap, levert uiteindelijk een organisatie op die ruimte kan bieden voor een volwassen, eerlijke omgang met bewoners. Een omgang die recht doet aan de variëteit van wensen en problemen waarmee bewoners de hal van de corporatie betreden.



Samenvatting

De mens heeft verschillende gezichten:

- de burger die een relatie heeft met de overheid via wetten en regels en via rechten en plichten;
- de calculerende mens: de vrager en koper van producten en diensten tegen een prijs met bijbehorend serviceconcept;
- de mens die zichzelf is: een mens van vlees en bloed met een identiteit en een omgeving die zich wil ontplooien en er wil zijn zoals hij is.

Deze laatste verschijningsvorm van de mens is de afgelopen jaren "herontdekt". De tijd van de mens als uitsluitend calculerend burger is voorbij. Dit vraagt ook om nieuwe organisatievormen die passen bij deze kant van de mens.

Corporaties zijn in de laatste decennia van de vorige eeuw ontwikkeld van verlengstukken van de overheid naar marktgerichte organisaties. De nieuwste ontwikkelingen vragen een nog andere organisatievorm. We noemen dat de maatschappelijk onderneming. Het "maatschappelijk" in deze term komt tot uiting in de taakopvatting: deze organisatie is er om een maatschappelijk doel te dienen: de mens van vlees en bloed te bedienen met producten en diensten waarin/waarmee hij zich kan ontplooien, zichzelf kan zijn. De term "onderneming" betekent dat er ingespeeld wordt op kansen en mogelijkheden. Met als doelstelling de optimale maatschappelijke prestatie. De maatschappelijk ondernemer moet daarvoor de mens ontmoeten en met hem in gesprek raken.

Wat kenmerkt de maatschappelijke onderneming? In de eerste plaats komen mensen en organisatie in samenspel tot producten en diensten en serviceconcepten. Daarbij hebben beide partijen een rol. Hier spreken we van het kenmerk: **wederkerigheid**.

In de tweede plaats gaat het om duidelijkheid in rollen. De organisatie heeft zijn eigen afwegingsgronden om al of niet in te spelen op mogelijkheden en kansen. Dat wordt geaccepteerd zolang de organisatie daar transparant en duidelijk in is. Dit is de invulling van het tweede kenmerk: **eerlijke omgang met macht**.

Het derde kenmerk heeft betrekking op de activiteit van de organisatie: pakt ze de mogelijkheden en kansen die zich voordoen en formuleert ze hierop haar antwoorden: **het ondernemerschap**.

En met deze kenmerken onderscheidt de maatschappelijk ondernemer zich van de overheid en van de markt.

L iteratuurlijst en links

Literatuur

- Frances Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press, 1995
- Von Hayek, The Road to Serfdom (1^e druk 1944), 2001 edition in Routledge Classics
- Yolán Koster samenvatting, Part noch deel. Quintis, maart 2007
- Robert D. Putnam, Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000
- Richard Sennett, Respect: The Formation of a Character in a World of Inequality. Penguin, 2003
- Richard Sennett, The Culture of the New Capitalism, Yale 2006
- Robert Shaeffer, The Resentment Against Achievement. Understanding the Assault Upon Ability; Buffalo 1988
- Peter Sloterdijk, Het kristalpaleis: Een filosofie van de mondialisering. Uitgeverij Sun, 2006
- Peter Sloterdijk. Vertaling Hans Driessen. Woede en tijd: Een politiek-psychologisch essay. SUN, 2007

Links

- www.maatschappelijkondernemen.eu
- www.quintis.nl
- www.kwh.nl
- www.aedes.nl
- www.sev.nl