

P+

SPECIAL

Jaargang 19

Week 43 | 2020

Kansen voor  
publiek-private  
samenwerking

Maurits Sanders

# Een leidende overheid

# De overheid is weer leidend

Het bedrijfsleven is verzwakt door de coronacrisis. Ook tal van duurzame ondernemingen kregen klappen, of gingen zelfs failliet. Is het nu weer de beurt aan de overheid om grote maatschappelijke vraagstukken te leiden? Kerndocent Maurits Sanders leert in het modulaire executive MBA-programma 'Public & Private' van Nyenrode Business Universiteit overheden en bedrijven samen te werken. Zie je ook in publiek-private samenwerkingen de slinger van de klok de andere kant op gaan? Worden overheden weer leidend?

Maurits Sanders promoveerde op publiek-private samenwerking: "In mijn jeugd was het nog heel vanzelfsprekend dat je als overheid heel veel naar je toetrok."

“Tussen mensen en hun organisaties kunnen beleid en belangen in de weg staan”

De coronacrisis heeft de posities op het bordspel behoorlijk veranderd. Vooral de overheid is sterk uit de strijd gekomen, terwijl heel wat bedrijven en bedrijfstakken sterk verzwakt zijn. De slinger van de klok heeft een keerpunt bereikt. De vraag is: willen we dat een faciliterende overheid weer een leidende overheid gaat worden? En wat betekent dat voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen? Worden grote werelddoelen als Sustainable Development Goals (SDG's) door overheden en bedrijven gezien als gedeelde opgaven, waar gezamenlijk de schouders onder wordt gezet?

**Hoe zijn de ervaringen** tot nu toe, met publiek-private samenwerking (PPS), projecten waarin overheden samen met bedrijven maatschappelijke problemen aanpakken? Een deskundige op dit gebied is dr. Maurits Sanders (1979), die op het onderwerp promoveerde. Hij is tegelijkertijd kern-docent aan Nyenrode Business Universiteit als ondernemer: vanuit de consultancy PPS Construct begeleidt hij samenwerkende partijen. Sanders geniet zichtbaar van complexe opgaven als het creëren van een gezonde woonomgeving, maar ook bij oplossingen voor de zorg, het onderwijs, de voedingsmiddelenindustrie en niet te vergeten bij lastige veiligheidsvraagstukken. Voor de politie Noord-Nederland schreef hij onlangs 'Het Handboek Samenwerkingsvormen'. Studenten van Nyenrode ontmoeten Sanders in de module 'Private Publieke Samenwerkingen', onderdeel van het modulaire Executive MBA programma in Public & Private.

Wat trekt u zo aan in dit onderwerp?

Sanders: “Samenwerken klinkt zo mooi, maar in praktijk is het helemaal niet zo eenvoudig om tot samenwerking tussen organisaties te komen. Mensen willen wel samenwerken, maar dat wil nog niet zeggen dat de organisaties waar ze voor werken dat ook kunnen. Tussen mensen en hun organisaties kunnen beleid en belangen in de weg staan. Er zijn aandeelhouders, er zijn volksvertegenwoordigers, er zijn omgevingsfactoren. In hoeverre laat de institutionele omgeving toe dat bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties gezamenlijk optrekken?”

Je moet dus naar systemen kijken?

“Correct! Mijn stellingname is: veranderingen komen tot stand door mensen, maar het mag uiteindelijk niet van de mensen afhangen of het een succes wordt of niet. Je hebt grote persoonlijkheden die grote transities teweeg kunnen brengen. Maar uiteindelijk zullen we het met elkaar moeten doen. Het moet een vanzelfsprekendheid zijn. Maar zo ver zijn we nog lang niet.”

Waar komt die bevoegdheid voor overheidsinstellingen vandaan?

“Het is mij met de paplepel ingegoten. Mijn vader was directeur

welzijn en gezondheid bij de gemeente Tubbergen in Twente. Aan de keukentafel werd voortdurend gesproken over sociale vraagstukken die in de gemeente speelden.”

Het lijkt niet het meest dankbare onderwerp om met je kinderen over te praten?

“Ja, toch wel. Hoe kunnen we het met elkaar beter krijgen? Het ging met name over armoedebeleid. Hoe zorg je voor een gezonde leefstijl bij deze gezinnen thuis? Hoe zorg je ervoor dat deze mensen niet van generatie op generatie aan de rand van de samenleving blijven bungelen, in sociaal-economisch opzicht? Hoe doorbreek je dat?”

En u kende die mensen persoonlijk?

“Het was gelukkig allemaal anoniem. Wij woonden ook niet in die plaats. Maar het bracht wel een soort van bewustzijn met zich mee. Dat je een verschil kunt maken in de samenleving op een moment dat je vraagstukken op de juiste manier aanvliegt. In die tijd was het nog heel vanzelfsprekend dat je als overheid heel veel naar je toetrok. Dat van een gemeente werd verwacht dat er iets voor de ouderen werd gedaan. Toen ik ging studeren aan Saxion en de Universiteit Twente kwam het denken over governance in zwang. Bepaalde vraagstukken waren niet langer een aangelegenheid voor publieke instellingen alleen. Daar kon je ook bedrijven bij betrekken, en maatschappelijke instellingen. Dat was een groot verschil met hoe mijn vader dacht over maatschappelijke vraagstukken. Die gingen de gemeente aan. Zij, samen met welzijnsinstellingen en het onderwijs. Het was een publieke vraag. Dat vind ik het mooie van nu. Ik ben nu 42 jaar en ik heb de afgelopen dertig jaar veel zien veranderen. Maatschappelijke kwesties zijn nu een gezamenlijke opgave van overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Je kunt je daar niet meer aan onttrekken.”

Het is de slinger van de klok. De afgelopen jaren is deze in de richting van het neoliberalisme uitgeslagen. Bedrijven hebben zich tegelijkertijd gemanifesteerd met MVO, en begonnen ook grote maatschappelijke problemen aan te pakken. Door de coronacrisis lijkt die slinger terug te zwaaien. Ineens hoor je weer een roep om krachtig overheidsingrijpen.

Sanders: “Jazeker, ik zie door corona een aantal ontwikkelingen. Een herwaardering van groen. Een herwaardering van gezondheid. En: een herwaardering van technische oplossingen, met name door gebruik te maken van het internet. Wat blijft is dat bedrijven aangesproken worden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat zag je bijvoorbeeld bij een bedrijf als Zoom, dat een internetomgeving om te vergaderen aanbood die eerst niet veilig bleek te zijn. Zoom werd direct op de vingers getikt. Mensen gingen niet verder, tenzij de privacy eerst goed werd gewaarborgd. Een ander mooi voorbeeld zijn gebieds-

“De burger wil het anders”

ontwikkelaars die momenteel zeggen: wij kunnen niet volstaan met het bouwen van woonkazernes, om aan de enorme woningopgave te kunnen voldoen. Wij willen niet alleen naar de aantallen huizen kijken, maar ook naar de gezondheid van de bewoners. Ik denk dat corona dat heeft versterkt, zulk denken aanmoedigt: hoe creëren we een buitenruimte met een hele humane omgeving? In zo'n tijd dat je met elkaar in een lockdown zit, wil je niet in een klein appartement opgesloten zitten in een druk gebied in de stad. Dan verlang je naar ruimte, ontsnapping, groen. Voor mensen wordt gezondheid een drive om tot een andere leefomgeving te komen.”

Het is niet zo makkelijk om even een bestaande stad te verbouwen.

“Nee, nee. Dat gaat ook gefaseerd. Dat zal beginnen met een aantal woonwijken. Maar op den duur zullen steden veranderen, vergroenen. Mensen willen vrij kunnen ademen. Publieke partijen kunnen dat niet eenzijdig realiseren. Daarvan zijn zij afhankelijk van bouwondernemers en gebiedsontwikkelaars. Op een moment dat deze dat niet zien, nog steeds zitten op een businessmodel dat uitsluitend uitgaat van het schrijven van dikke zwarte cijfers onder de streep, dan missen ze de boot. Het zijn niet per se overheden die aan de bel trekken omdat het anders moet. De burger wil het anders. Je zult zien dat burgers meer omgevingsbewustzijn krijgen. Dat zij zullen kiezen voor een humane, groene leefomgeving.”

Maar nu zullen burgers niet een, twee, drie zeggen: om dit te bereiken gaan wij een PPS-constructie optuigen.

“Nee, zeker niet, haha. De vraag is of zij daar überhaupt aan zullen deelnemen. Maar zij zullen wel hun stem laten horen ten aanzien van de planvorming. Burgers zorgen voor de druk; zij zijn de aanjager. En dat geluid kunnen zowel publieke als private partijen niet negeren. Dat geldt ook voor gezondheid. Voor duurzaamheid. Voor veiligheid. De vraag die je vervolgens stelt: zijn bedrijven in staat die vraag te vertalen in een product of dienst? Lukt het de overheid om een context te creëren waarin die vraag wordt vertaald naar eisen die zij kunnen stellen richting bedrijven, om zo gelijk op te kunnen trekken? Ik zie dat die schakel absoluut nog niet goed functioneert.”

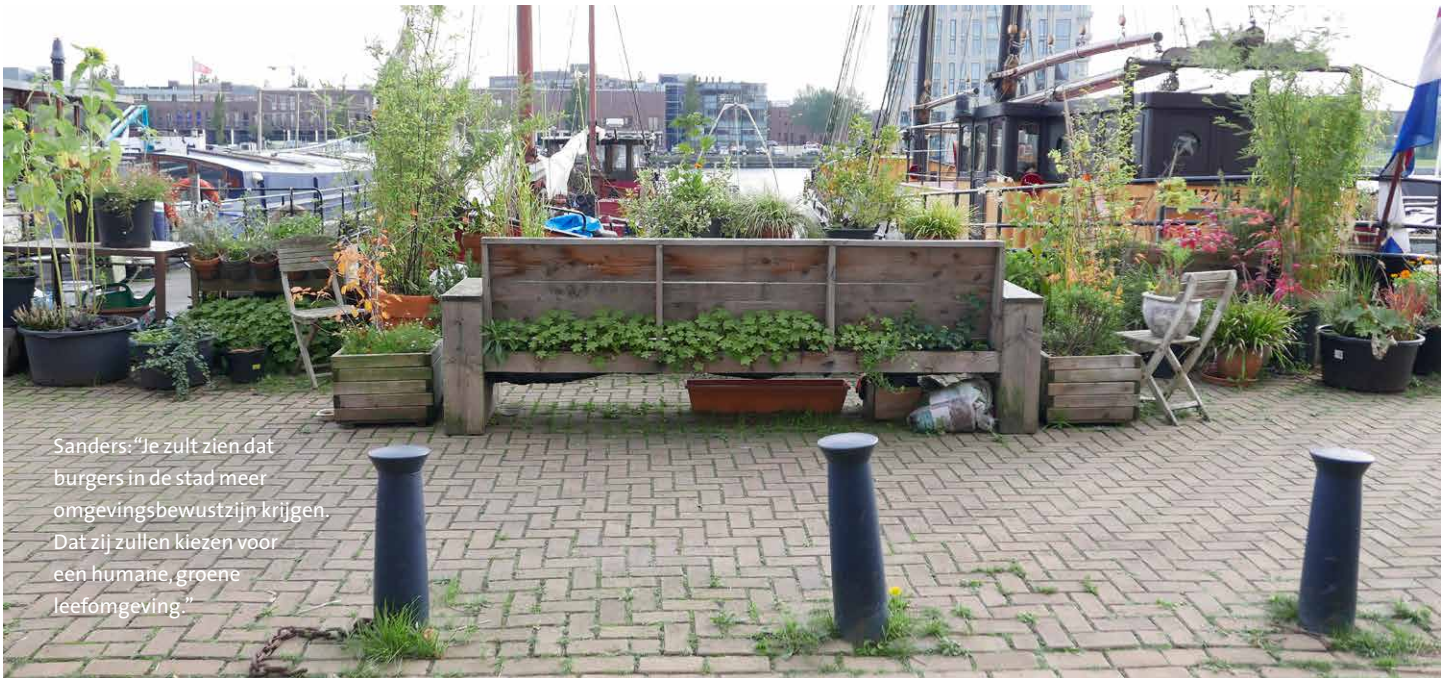
Hoe zou dat moeten?

“Er staan nu keiharde schotten tussen verschillende beleidsdomeinen binnen gemeenten, maar ook bij provincies en het rijk. De vraag is of binnen die verkokerde silo's de deskundigheid aanwezig is om dit nieuwe ruimtelijke beleid vorm te geven. Binnen elk schot bestaat een eigen jargon, eigen besluitvormingsprocessen en eigen beleidsproducten. Die werelden bereiken elkaar niet. Ga daar maar eens met een mattenklopper op slaan.”



## Mag de overheid verdienen aan duurzaamheid?

Ook hoogleraar duurzaamheid André Nijhof van Nyenrode stelt dat we door de coronacrisis anders tegen de overheid zijn gaan aankijken. “We vonden tot voor kort dat de overheid vooral faciliterend moest optreden. Niet te leidend. Die rol was aan het bedrijfsleven voorbehouden. Door de crisis is er opnieuw waardering voor wat een regering kan doen, ook voor kennisinstellingen. Ik hoop dat de daadkracht terugkeert die we zagen ten tijde van de aardgastransitie, toen Nederland in korte tijd het hele land aansloot op de aardgasbel in Slochteren. De overheid had daar toen een groot financieel belang bij, omdat baten in de schatkist belandden. Daarna is een knip in dat denken ontstaan. Baten van ontwikkelingen kwamen bij het bedrijfsleven terecht. Je moet het aan de vrije markt overlaten, werd het idee. Ik zou ervoor willen pleiten dat de overheid nu ook weer meer financieel voordeel heeft bij de verduurzaming van ons land.”



Sanders: "Je zult zien dat burgers in de stad meer omgevingsbewustzijn krijgen. Dat zij zullen kiezen voor een humane, groene leefomgeving."

- Dat vraagt om jong talent dat het liefste voor de overheid wil werken. Maar na zoveel jaren waarin het bedrijfsleven bovenaan voorkeurslijstjes op universiteiten heeft gestaan, is er nu niet ineens een situatie dat Intermediair meldt: studenten willen nu het liefste een baan op het ministerie van Binnenlandse Zaken. "Die heb je wel hoor, zulke studenten. Ik denk dat het voor jongeren vanzelf interessanter wordt om voor publieke instellingen te werken wanneer ze zien wat er gerealiseerd wordt. We zitten nu nog heel sterk in een wereld waarin vooral gesproken wordt over transities. De energietransitie is misschien al het verst op weg want je kunt al zien dat de leefomgeving van burgers verandert. Zonnepanelen op het dak bij de burens, windmolens verderop in een weiland. Zodra dingen zichtbaar worden, tastbaar, voelbaar, gaan mensen denken: hier wil ik ook aan meewerken, hier wil ik ook invloed op uit kunnen oefenen. Ik zie bij jongeren een sterke bevoleging om een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Het gaat ze niet alleen om het geld. Dus dat komt vanzelf goed."

Moet je eerst de vooroordelen die er bestaan tussen bedrijven en overheden bestrijden, voordat een PPS-contract succesvol kan zijn?

"Sommige vooroordelen berusten wel op waarheid. Daar kun je niet omheen. Hardnekkige standpunten bestaan nu eenmaal. Ik merk dat zowel in mijn adviespraktijk als op Nyenrode. Maar daar begin je niet meteen mee. In het executive MBA-programma werk ik samen met directeurs van bedrijven en publieke instellingen. Na de ontmoeting stellen we eerst de onderwijscase centraal. Langzaam gaan we in gesprek over de vraag wat men samen wil realiseren. Dan komt het moment dat er teleurstelling wordt geuit over de inbreng die men 'van de andere kant' krijgt. Die valt dan tegen. Dan gaat het ineens over 'jullie' en 'wij'. Fout."

Dan pas grijpt u in?

"Dat is het moment om een stapje terug te doen. Wat is het ontstaan hiervan? Hoe kom je tot praktische dialoog? Zo ontvouwt zich toch een samenwerking, die sterk genoeg is om vele jaren lang met elkaar op te trekken om maatschappelijke uitdaging op

te pakken. Door die fase moet je echt heen. In de praktijk kom ik veel te vaak tegen dat men elkaars jargon niet eens kent, of niet eens weet hoe er een besluit wordt genomen in een project. Dat is een oprecht ernstig euvel. Dat geldt niet alleen tussen publiek en privaats, maar net zo goed binnen die organisaties zelf."

Wat je ook hoort is de mening: overheden moeten krachtiger gaan optreden, maar zeker niet groter worden. Op een dure logge overheid zit niemand meer te wachten. Hoe zou u dat nu oplossen?

Aarzelend, zijn woorden afwegend: "Dat hoor ik ook. Maar de vraag moet niet altijd zijn: bespaart het ons geld en wordt het toch beter? Realistischer is: welk vraagstuk willen wij oppakken? En: welk antwoord is daarop vereist? Daar ga je de middelen voor inzetten."

U zet dus pas mensen in wanneer bepaalde capaciteiten nodig zijn om een bepaald doel te bereiken?

"Je moet kijken naar functies. Wat wil je uiteindelijk realiseren? Wat moet er gebeuren? Wat voor iemand hebben wij daarvoor nodig? Dan ben je ook meteen af van die generieke discussie en vooroordelen over een te dure en te logge overheid." ■

#### Websites

- + **Nyenrode module 'Private Publieke Samenwerkingen', onderdeel van de Modulair Executive MBA in Public & Private**
- + **PPS Construct van Maurits Sanders**

+ TEKST JAN BOM

+ FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT, TINEKE KOOISTRA EN DEPOSITPHOTOS.

+ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

+ UITGEVERIJ ATTICUS BV

+ [WWW.P-PLUS.NL](http://WWW.P-PLUS.NL)