# Terugblik Avond van de Dialoog 2017

@lumenswerkt
#avdd2017

# Vierde editie van de Avond van de Dialoog

Toezichthouders en bestuurders in gesprek over zeggenschap en governance

Lumens

# Vierde editie van de Avond van de Dialoog

Toezichthouders en bestuurders in gesprek over zeggenschap en governance

**Op donderdag 21 september 2017 organiseerde de Raad van Toezicht van Lumens voor de vierde maal de Avond van de Dialoog. Ongeveer 80 toezichthouders en bestuurders van maatschappelijke organisaties uit het hele land kwamen naar Het Klooster in Waalre voor een avond met een sterke inhoud, sfeervol onderling contact en een heerlijk diner. Het thema van dit jaar: 'Van medezeggenschap, naar zeggenschap en eigenaarschap voor belangenhouders'. Die belangenhouders, dat zijn de mensen voor wie we het allemaal doen. We bieden u graag een uitgebreide terugblik op de avond.**

## Welkom

**Vanaf 17.30 uur** arriveren de toezichthouders en bestuurders in Het Klooster in Waalre. Na een drankje in de foyer zijn ze welkom in de grote eetzaal, waar ze plaatsnemen aan een van de elf ronde tafels. Ed Rutters, voorzitter van de Raad van Toezicht van Lumens, heet de gasten van harte welkom. Hij legt uit dat de Raad van Toezicht van Lumens zich actief verdiept in ontwikkelingen en mogelijke verbeteringen en vernieuwingen op het gebied van 'good governance' (toezichten bestuur). "We willen invulling geven aan zeggenschap binnen de driehoek van bestuurders, toezichthouders en de mensen voor wie we het doen", zegt hij. "Als Raad van Toezicht van Lumens vinden wij het daarbij van belang om met maatschappelijke partners in dialoog te zijn, om elkaar te inspireren en van elkaar te leren. Ik ben benieuwd naar uw meningen en ideeën. Die zijn van belang voor bestuur, toezichthouders en ook de cliëntenraad."

Na dit welkom stelt Gert Cazemier zich voor. Hij is interim-bestuurder bij Lumens totdat er een definitieve invulling van het bestuur is gevonden. In de korte periode dat hij deze functie nu vervult, heeft hij Lumens al leren kennen als een mooie organisatie. "Ik ben ook blij met dit initiatief voor de Avond van de Dialoog van de Raad van Toezicht", geeft hij aan. "Zoiets heb ik nog niet eerder gezien bij andere organisaties."

Op het grote scherm verschijnt een filmpje waarin bewoners, vrijwilligers en cliënten - de mensen voor wie Lumens er is - vertellen wat zeggenschap voor hen betekent. De geïnterviewden kunnen evengoed klanten of cliënten van andere organisaties zijn. Ze kunnen prima verwoorden op welke manier zij meedenken met de organisatie en wat zij nog meer kunnen of willen bijdragen. Als hun gevraagd wordt wat de Raad van Toezicht is, zijn de antwoorden wel iets aarzelender. Die verbinding kan beter.

Helma Coumans, voorzitter van de cliëntenraad van Lumens, weet vervolgens precies aan te geven waarom zij zeggenschap belangrijk vindt. Live op het podium vertelt ze Ed Rutters dat ze het altijd al belangrijk heeft gevonden iets bij te dragen voor mensen die de boot dreigen te missen. "Ik trek me hun lot aan", verduidelijkt Helma. Haar droom: "Ik wil graag ophalen wat er volgens cliënten mis is, en daarmee dan ook veranderingen binnen de organisatie realiseren." Hoe belangrijk het is deze droom waar te maken, blijkt tijdens het vervolg van de Avond van de Dialoog.

# Voorafje

**Rijzende Spijzen serveert een heerlijk voorgerecht, waarna de tafelgenoten aan alle tafels de kans hebben zich aan elkaar voor te stellen. Onder de aanwezigen bevinden zich vertegenwoordigers van diverse organisaties uit het maatschappelijke veld. Onder andere zorgorganisaties, onderwijsinstellingen, woningcorporaties, welzijnsorganisaties zijn vertegenwoordigd. Waar tijdens de voorgaande edities voornamelijk toezichthouders aanwezig waren, zien we nu ook veel bestuurders. Anita Schavemaker bijvoorbeeld, zij is directeur-bestuurder bij het Sint Annaklooster in Eindhoven: "Vorig jaar was ik aanwezig als toezichthouder van de Koraal Groep", vertelt ze. "Ik was enthousiast over de invulling van de avond. Deze keer heb ik een toezichthouder van het Sint Annaklooster meegenomen."**

Veel van de aanwezige toezichthouders bekleden naast hun functie in een Raad van Toezicht ook een functie als bestuurder van een organisatie die ze vanavond niet vertegenwoordigen. 'In het dagelijks leven', noemen ze dat dan steevast. Van onderwijsorganisatie Veldvest is de voltallige Raad van Toezicht aanwezig, vertelt Harm-Jan Wijngaarden niet zonder trots. "We hopen in het contact met anderen vanavond te komen tot reflectie", verklaart hij. "Bijna alles gaat goed, maar stilstaan is geen optie. Het is belangrijk zelf vragen te blijven stellen." De Raad van Toezicht komt de volgende dag ook direct bijeen en is vast van plan zich dan te buigen over de uitkomsten en inzichten van de Avond van de Dialoog.

Jean-Paul Kroese, toezichthouder bij Archipel, was eerder aanwezig bij een Avond van de Dialoog en is nu vooral benieuwd naar de discussie. Bij de Archipel is wat hij noemt 'cliëntenregie' al een belangrijk uitgangspunt binnen de organisatie en dat is waar deze avond ook over gaat. "De Archipel heeft een enorme transitie doorgemaakt naar zelfsturing. Er is nu nog maar één hiërarchische laag. Binnen de filosofie van cliëntenregie is het namelijk van belang om ook de zorgverlener de ruimte te geven."

# ‘Food for thought’

**Het hoofdgerecht wordt voorafgegaan door voedsel voor het brein. Prof. Dr. Ir. Gert van Dijk, Hoogleraar Nyenrode Business University en TIAS Tilburg, gaat ter inspiratie voor de dialogen dieper in op de ‘derde laag’ in goed bestuur. Gert van Dijk heeft zijn roots in de agrarische sector en de coöperatieve beweging. Aan TIAS is hij aangesteld als Professor of Social Venturing and Cooperative Entrepreneurship aan GovernanceLAB. Zijn inaugurele rede (nov. 2016) is getiteld: ‘Social venturing: weten voor wie’. Hij was voorzitter van de Begeleidingscommissie van de Pilots Legitimatie die Aedes organiseerde.**

---

## “Alles wat u voor mij doet, zonder mij, doet u tegen mij!”

---

Gert refereert aan een mooi Afrikaans spreekwoord: “Alles wat u voor mij doet, zonder mij, doet u tegen mij!” Dit maakt direct duidelijk dat het van belang is om te weten of de dingen die je doet voor de mensen, door de mensen als goed worden ervaren. Van Dijk: “Bij beursgenoteerde ondernemingen gaat het alleen over geld. Als de Raad van Bestuur niet gek op geld is, kan de onderneming wel inpakken.” Voor de organisaties die hier vertegenwoordigd zijn, is dat volgens de spreker veel complexer:

- **Het bestaansrecht van gemeenschappen (coöperatie, vereniging, kerk, lokale ‘community’) is gebaseerd op de vraag of (en zo ja: hoe) het nodig is om in het belang van de leden (van die gemeenschap) tegenmacht te vormen tegen ongewenste gevolgen van … de reusachtige markt die nationale, Europese of mondiale samenleving heet. Staan de (oude) instituties nog ‘aan mijn kant’ …?**

Veel maatschappelijke organisaties hebben hun wortels in burgerinitiatieven. Waarom en hoe die ontstaan? Gert: “Je wilt iets (goeds) doen, je kunt dat niet alleen. De overheid is daar niet voor en ‘de markt’ ziet er niets in. Gelukkig zijn er wel anderen als jij. Met hen ga je samen-in-zaken. Na enige tijd delegeer je het werk aan professionals: management, bestuur en toezichthouders.” Volgens Van Dijk is van alles te delegeren en kun je voor veel zaken professionals inhuren, maar één ding moet je nooit delegeren: de vraag of de club nog het doel dient waarvoor de organisatie in het leven is geroepen. “Je blijft zelf toetsen: doet deze tent nog steeds waarvoor we ‘m hadden opgericht?!”

Dat is waarom er een derde laag nodig is. Maar wie die derde laag dan is, dat is voor veel stichtingen en organisaties een grote vraag. Het is geen bestuurder, geen toezichthouder, geen adviseur, geen ambassadeur en geen klant. Wie het wel zijn: “Mensen van buiten die toetsen, die de rauwe werkelijkheid van buiten naar binnen brengen. Mensen die laten weten hoe het er in de wijk aan toegaat en welke problemen er spelen. Want dat zijn de problemen die je bij de oprichting wilde gaan oplossen.”

**Kerntaak van de derde laag:**

- **De ‘rauwe werkelijkheid’ van buiten naar binnen brengen en deze wegen. Dit is een toetsende rol (geef niet je eigen mening zonder kennis van je achterban).**
- **Zo nodig agenda-zettend voor het bestuur zijn.**
- **Het liefst ook een statutaire rol vervullen: benoemen, schorsen, ontslaan van bestuur(sleden), (leden van) Raad van Toezicht, benoemen externe accountant, décharge bestuur en toezicht.**

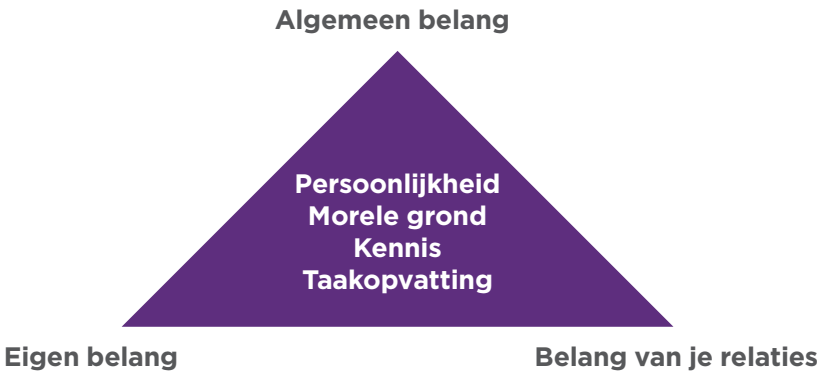
De - toch behoorlijk ervaren - gastspreker is nog weinig organisaties tegengekomen waar de derde laag goed werkt. “Vaak discussieert de Raad van Toezicht te veel. Dat is niet de taak van een Raad van Toezicht. De taak is toezicht houden en helpen een ingewikkeld vraagstuk op te lossen. In plaats daarvan worden medezeggenschapsraden niet serieus genomen, niet als belangrijk gezien. De agenda wordt niet gezet door mensen die zeggenschap moeten krijgen. En als je in zo’n medezeggenschapsraad zit, loop je gillend weg. Er is een gebrek aan eigenaarschap.” Succesfactoren voor een goede derde laag zijn er wel, namelijk een goede probleemwaarneming en rolvastheid.

Het niet eenvoudig is om de derde laag te vinden en er de goede informatie uit te krijgen. Van Dijk heeft al verschillende pogingen de revue zien passeren. “Mensen kunnen zich aanmelden en mensen kunnen vervolgens stemmen op personen die zich voordragen”, is één manier. “Hier komt meestal niks van terecht. Je kunt ook mensen benaderen van wie je denkt dat ze slim zijn. Wat het beste werkte in de voorbeelden die ik ken, is ‘loten’. Leden uitloten, en ze tegen betaling voor twee jaar aanstellen. Zo maak je ze net zo belangrijk als de Raad van Toezicht voor het welbevinden van de organisatie.” Het is daarbij van belang dat de ‘ledenraad’ een goede weerspiegeling van de organisatie is, en dat er een externe, onafhankelijke, technisch goede voorzitter is.

**Essentiële voorwaarden voor het vergaderproces:**

- **De Vergadering van de ‘derde laag’ heeft als kerntaak het wegen van de ‘rauwe werkelijkheid’. De bijeenkomst heeft dus een ander karakter dan die van de Raad van Toezicht.**
- **Het bestuur verbindt de observaties van de ledenraad met het gevoerde en te voeren beleid. Denk hier niet licht over; dit is géén sinecure.**
- **Laad de agenda niet te vol en laat de voorzitter in een brief de leden de opdracht geven vooraf in de omgeving te vragen hoe het ergens mee staat. Dat is moeilijker dan je denkt! Veel mensen zijn geneigd woorden uit de krant, de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht te herhalen.**

Het is aan de Raad van Bestuur om na het bijwonen van vergaderingen uit te leggen hoe de acties aansluiten bij de derde laag. Ook dat is moeilijk, weet Gert van Dijk. “Het valt niet mee om een bestuurlijke cyclus aan te passen aan de probleemwaarneming en toch recht te doen aan alle aspecten eromheen. Een begroting controleren is makkelijk. De juiste vragen stellen is moeilijker.” Een tip van Gert: neem deel, wees aanwezig, maar zeg nooit ‘Ik zal het je nog eens uitleggen’.




Het mag duidelijk zijn: de Raad van Toezicht is er voor de mensen voor wie de organisatie er is. De derde laag invoeren, houdt in dat je toetst bij de mensen voor wie je het doet. In de basishouding kunnen de leden de volgende vier standaardvragen stellen:

1. Is het voorstel goed voor de mensen **voor** wie we er zijn?
2. Is het voorstel goed voor mensen **door** wie we er zijn (de medewerkers)?
3. Is het voorstel financieel stabiel?
   Is het antwoord driemaal ‘ja’, dan volgt de volgende, belangrijke vraag:
4. **Wie** zal **wanneer** en op **welke criteria** beoordelen of het beloofde/resultaat is bereikt?

# In gesprek

Onder het genot van het hoofdgerecht gaan aan elf tafels groepen toezichthouders en bestuurders in op verschillende vraagstukken. Van wie is de organisatie eigenlijk, van klanten, van opdrachtgevers, samenwerkingspartners, overige stakeholders of medewerkers? Hoe kan een Raad van Toezicht als verbindingsorgaan fungeren? Welke waarde voegen we toe als we echt ruimte bieden aan zeggenschap? Het zijn slechts een paar voorbeelden van vragen die aan de orde komen. Hans de Bruijn, een van de tafelvoorzitters, heeft alle vragen gekopieerd en deelt ze uit aan zijn tafelgenoten. “Als je het over zeggenschap hebt, is het immers raar om de vragen top-down te stellen”, vindt hij. Hij stelt daarbij meteen de uitdagende vraag: “Moet je dat eigenlijk wel willen, zo’n derde laag?” Mirjam Kräwinkel, directeur-bestuurder bij woCom, vindt van wel: “Als je dat lastig vindt, moet je niet voor een maatschappelijke organisatie gaan werken. Je zit daar niet voor jezelf en je moet dus feeling hebben met je doelgroep.”

Aan een andere tafel komt Geertje Boon, toezichthouder bij woCom, tot de vraag: “Hoe kunnen we dienstverleners feedback laten ontvangen?” Als klanten bijvoorbeeld de dienstverleners beoordelen, zoals nu al gebeurt bij een bestaande oppas-app, gaan medewerkers nadenken over de manier waarop zij doen wat zij doen voor degene voor wie zij dat doen.

Elders komen de sociale media ter sprake. “Die moet je niet negeren”, vindt Greetje Heijmans, toezichthouder bij Veldvest. “Ze zijn een middel om verdieping te krijgen en om met mensen in gesprek te gaan.” En aan weer een andere tafel komt het idee van Trix Cloosterman van Welzijn de Meierij om dialoogtafels in de wijken te organiseren ter tafel. Haar tafelgenoot, Charles Laurey van ZuidZorg, heeft op zijn beurt goede ervaringen met gesprekken met mensen die een klacht melden: “Ik ga naar iedere tiende indiener van een klacht over onze organisatie toe. Dat levert heel interessante gesprekken op.”

Aan iedere tafel is iedereen druk met elkaar in gesprek. Vaak letterlijk in dialoog, want er ontstaan nogal wat een-tweetjes. “De sfeer is genoeglijk”, vat Jan van der Werff van VluchtelingenWerk Oost-Nederland samen. “De lezing was dan ook prikkelend op de legitimatievraag. Als de legitimatie van je organisatie niet in geld zit, waarin dan wel? En hoe houd je dat vast?” De oplossingen zijn aan de tafel van Jan nog niet heel helder en concreet, maar hij wordt er naar eigen zeggen wel heel enthousiast van. Nieuwe vragen ontstaan ook aan vrijwel iedere tafel: wie is eigenlijk de derde laag voor onze organisatie? Is er ook een vierde laag? Hoe breng je buiten naar binnen?

# Intermezzo

Carmen Verduyn, een van de talenten van Dynamo, zorgt voor een inspirerend intermezzo. Ze noemt zichzelf: het wormvormig aanhangsel dat niet ontstoken is, overal inzetbaar. Ze is er gewoon, ook vanavond. Haar 'Spoken Word' gaat over 'zeggenschap' en wat dat voor haar betekent. De aanwezigen luisteren ademloos, waarna het applaus wel heel overweldigend klinkt. "Dit is waar het om draait", zegt Jeanny van den Berg van WIJeindhoven na afloop. "Ook in onze organisatie. Carmen zou zo bij ons de visie van de organisatie kunnen komen verkondigen."

**Uit het 'Spoken Word' van Carmen Verduyn, een van de talenten van Dynamo: "Dat wij vanzelfsprekend met elkaar praten,
En dat wij, altijd in dialoog,
Gehoord en gezien mogen worden."**

# De laatste gangen uitgeserveerd

Tijdens het nagerecht vatten de aanwezigen aan iedere tafel de belangrijkste conclusies samen, om ze tijdens de koffie plenair te delen op het podium. De vertegenwoordigers van iedere tafel hebben daarvoor ieder een minuut de tijd, en geen seconde langer. Dat gaat vrijwel iedereen goed af.
De belangrijkste conclusies en ideeën per tafel:

**1. Diversiteit vraagt ook om diversiteit in de derde laag. De rauwe werkelijkheid, gebruik ook de moderne middelen. Social media. Vergeet niet de verdieping te zoeken. En laat ook in de Raad van Toezicht de rauwe werkelijkheid gereflecteerd worden.**

**2. Carmen zei: "Laat de mensen weer mens zijn." Dat kwam bij tafel 2 sterk naar voren.
De mensen die werken met de mensen in het veld zijn bij uitstek degenen die de derde laag vertegenwoordigen. Zij werken iedere dag weer met de mensen om wie het gaat. Zij zouden dat moeten vertalen in de organisatie en dat zou een basisvaardigheid van hen moeten zijn.
Zo is de derde laag wat ons betreft de derde laag het best vertegenwoordigd.**

**3. Het is nog niet helder wat de rauwe werkelijkheid en de derde laag zijn. We hebben allemaal huiswerk om terug te gaan naar onze Raad van Toezicht en daar de vraag te stellen wie de derde laag is die de rauwe werkelijkheid vertegenwoordigt. Daarna komt pas de vraag aan de orde waar je die laag vindt en hoe je hem naar binnen haalt.**

**4. De derde laag is het herstel van een kapot systeem waarvan wij allemaal deel uitmaken. Hoe zorgen we ervoor dat dat herstel in werking wordt gezet? We moeten terug naar de essentie, naar de 'why'. Waarom zijn wij op aarde en waarom doen wij wat wij doen? Als we daar met elkaar naar op zoek gaan, en een veilig klimaat creëren waarin ook de eigen medewerkers hun rauwe werkelijkheid vertaald zien in zichtbare acties vanuit de top van de organisatie, dan hebben we de essentie van waar we voor willen gaan.**

**5. Het gaat om de bedoeling. Het gaat niet om het geld, het gaat om de mensen. Er ligt voor ons een mooie toekomst waarin we gaan uitzoeken hoe we het georganiseerd krijgen om de stem van die mensen en de bedoeling naar boven te krijgen.**

**6. Hoe breng je buiten naar binnen en wat is de rauwe werkelijkheid? We zijn allemaal nog steeds mensen, niet alleen maar toezichthouder of bestuurder. In ons leven daarnaast ervaren ook wij de rauwe werkelijkheid. Als we daar binnen ons werk contact mee blijven maken, en dat ook uitstralen, is dat een manier om toegankelijker te zijn voor de derde laag en betere antwoorden te geven op de vraag waar wij voor staan.**

**7. De rauwe werkelijkheid kennen we niet helemaal, maar hij is ook niet zo ver weg. Allemaal zijn we er al mee bezig. We hoeven alleen nog te kijken naar onszelf, naar wat we al doen, betere gesprekken voeren en gesprekken stoppen waar we allang mee hadden moeten stoppen.
En intensiveer gesprekken met mensen uit de organisatie die heel goed weten wat de rauwe werkelijkheid is.**

**8. Heb je een derde laag nodig? Als je voor een maatschappelijke organisatie werkt wel. Je mag nooit vergeten voor wie je werkt. Je moet voorkomen dat je op afstand gaat bedenken wat goed is voor de mensen. De derde laag hoeft niet één ledenraad of één instituut te zijn. Het gaat om de contacten op allerlei manieren. De meeste aandacht moet daarbij gaan naar de medewerkers; zij kunnen zich bedreigd voelen door de rauwe werkelijkheid. Als bestuurder moet je ervoor openstaan om mensen de ruimte geven.**

**9. De derde laag zat vanavond niet aan tafel. Dat is hartstikke jammer. Institutionaliseer de derde laag niet. Maak het thematisch, kort-cyclisch. Twee jaar is al heel lang. Heb ook aandacht voor de kwetsbare groepen waarvoor het niet vanzelfsprekend is om een mening te geven. Wees flexibel en probeer directere vormen van feedback te vinden. Blijf ook in je organisatie zoeken naar mensen die dit echt heel leuk vinden. Is er ook een vierde laag? Een ontevreden groep, die niet overtuigd is, geen vertrouwen heeft, maar bijvoorbeeld wel heel veel media-aandacht vraagt en met de rug naar de samenleving staat?**

**10. Hoe krijgen de belanghebbenden een stem aan de tafel? En welke concrete maatregelen kunnen we treffen om de meningen te ontsluiten, zodat ze bij de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht terechtkomen? Ideeën daarvoor zijn een cross-mediale ideeënbus (via diverse media), waarna diepte-interviews kunnen plaatsvinden om beweegredenen te achterhalen.
Apps zoals er al zijn voor het melden van signalen (bijvoorbeeld BuitenBeter) kunnen ook voor onze organisaties van toepassing zijn. De data uit apps kun je analyseren om structuren te ontdekken.**

**11. Wij zijn allemaal bezig terug te gaan naar de bedoeling. Waarvoor zijn we ooit opgericht? Waartoe zijn we op aarde? Een derde laag inspireert daarbij best, maar we zijn eigenlijk allemaal al wel bezig met manieren om stil te staan bij de essentie van ons bestaan.
Institutionaliseer de derde laag niet (laat hem vloeibaar blijven)
en houd in gedachten dat de cliënt vaak wel
de betalende partij is.**

**“De derde laag is het herstel van een kapot systeem waarvan wij allemaal deel uitmaken”**

# Met huiswerk huiswaarts

“Ik hoor mensgerichtheid, ik hoor kracht”, vat Ed Rutters de conclusies samen. “Ik hoor ook dat organisaties, culturen en systemen dienstbaar moeten zijn aan waar we voor bestaan, en niet andersom. Ik denk dat het voor velen een worsteling is om daar een balans in te vinden. In de dynamiek van de ontwikkelingen drijven we soms weg van waar we voor staan.” Ed bedankt alle aanwezigen voor alles wat er vanavond gedeeld en opgehaald is. De essentie is duidelijk naar voren gekomen, geeft hij aan: “De mens in een kwetsbare positie hulp bieden en hopelijk sterk maken om met die positie om te gaan.” De meeste aanwezigen keren na de afsluitende borrel met huiswerk voor zichzelf huiswaarts. Hetzelfde geldt voor de Raad van Toezicht van Lumens: de leden gaan met alle input aan de slag en houden de bezoekers op de hoogte van de vorderingen.