

## Kamer 3 – Governance en Maatschappelijke ondernemingen (K3.GMO)

### Van wie is de maatschappelijke onderneming?

De ‘van wie’ vraag is multi-interpretabel. In formeel juridische zin is de maatschappelijke onderneming van de rechtspersoon. Dat is tegenwoordig in veel gevallen een stichting. Daarmee is het vermogen opgesloten in ‘een dode hand’. Dat antwoord benadrukt alleen nog maar meer de relevantie van de andere interpretatie: ‘wie gaat erover?’. Die vraag puzzelt ons al vanaf de oprichting van deze ondernemingen, meer dan anderhalve eeuw geleden.

- Is die van de overheid? De overheid heeft stelselverantwoordelijkheid, bepaalt het speelveld, schept randvoorwaarden. Maar het bestuur maakt de keuzes, is verantwoordelijk voor de maatschappelijke meerwaarde (de public value, Mark H. Moore).
- Is die van de markt? De stichting is een private rechtspersoon en opereert op een markt met meer of minder gereguleerde marktwerking. de zorgverzekering en het huurcontract zijn privaatrechtelijke overeenkomsten. Maar er worden geen uitkeringen aan private (rechts) personen gedaan.
- Is die van de burger, van de gemeenschap? Dat standpunt was goed te verdedigen tot de jaren tachtig van de vorige eeuw, toen de maatschappelijke ondernemingen veelal de rechtspersoonlijkheid van de vereniging hadden. Maar is dan nog steeds niet het geval. De school, de woningcorporatie en het verpleeghuis, die zijn toch van ons allemaal? Maar hoe komt het dan dat we er niet over gaan? Los van wat wettelijke bescherming en inspraak vanuit het belang als afnemer.

We zullen het gesprek voeren over de vragen als:

- Zit het probleem er niet in dat er geen moreel of maatschappelijk eigenaar is? Moet er naast bestuur en toezicht niet een derde orgaan zijn: de eigenaar die de ‘van wie is’ vraag invulling geeft. Die de keuzes voor de te genereren maatschappelijke meerwaarde legitimeert. (Van Leeuwen in 2004; Wetsvoorstel TK 2006-2007, 31 070, nr. 1).
- Is de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht het ‘scharnierpunt’ met de samenleving, is het een Raad van Verbinding (Strikwerda, 2015)? En heeft dat consequenties voor de besluitvorming over de maatschappelijke meerwaarde die gegenereerd gaat worden, namelijk *one tier*? Geeft in die denklijn de RvC een ‘maatschappelijk mandaat’ aan het bestuur om de die meerwaarde te realiseren (en niet te bepalen) (Legemaate, 2017)?

### Heeft de maatschappelijke onderneming nog toekomst?

Of is deze al bijna doodverklaard, samen met het ‘polderpaternalisme’ (De Waal 2015)?

- Hoe beantwoorden de ondernemingen zelf de ‘van wie is’ vraag? Zijn ze toe aan het herstel van de verbinding met de burger en de gemeenschap (Van Leeuwen, 2013)? Of, andere uiterste, zijn ze blind voor de ontwikkelingen in de samenleving en bevinden ze zich in het oog van de orkaan (Rotmans, 2014)?
- Wordt er nog daadwerkelijk gezocht naar maatschappelijke legitimatie? Hoe dan en met welke uitkomst?

### Kamer 3 – Governance en Maatschappelijke ondernemingen (K3.GMO)

- Hoe verhoudt de gevestigde maatschappelijke onderneming zich tot de nieuwe initiatieven vanuit het domein van de burger/gemeenschap (zorg- en wooncoöperaties, etc.), vanuit het domein van de markt (social enterprises, etc.) en vanuit het publieke domein?

Er is toekomst als er een antwoord op deze vragen komt dat aansluit bij de maatschappelijke verwachtingen en lokaal politiek-maatschappelijk is ingebed. Als er nieuwe verbindingen worden aangegaan.

#### Naar nieuwe verhoudingen in de governance van maatschappelijke ondernemingen

Als we met elkaar de maatschappelijke onderneming opnieuw hebben uitgevonden en maatschappelijke hebben ingebed. Doemen nieuwe vraagstukken met betrekking tot de besturing op.

- Er zullen steeds meer eisen gesteld worden aan de kwaliteit van de toezichthouders. De voorzitters van de raden krijgen steeds nadrukkelijker de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de raad adequaat is samengesteld, zich voortdurend ontwikkelt en goed functioneert. Wat betekent dit voor de relaties binnen de bestuurlijke organen?
- Er zal steeds meer ruimte komen voor samenwerkende professionals van verschillende maatschappelijke ondernemingen en andere organisaties. Niet in geformaliseerde netwerken maar in samenwerkingsrelaties die per wijk, per doelgroep, per beleidsveld en in de tijd zullen verschillen. In die samenwerkingsrelaties zal steeds vaker met goed en maatschappelijk gewenst resultaat, buiten de lijntjes worden gekleurd. Hoe gaat het toezicht daarmee om?
- Hoe houden de raden van commissarissen van de verschillende organisaties zicht op wat er in de samenwerkingsrelaties aan maatschappelijke meerwaarde wordt gegenereerd? Hoe is het zicht op de risico's en hoe loopt de verantwoording (Lopend onderzoek Kenis en de beroepsorganisaties)?
- Gaat er ruimte komen om in de verantwoording van de maatschappelijke meerwaarde een nieuwe balans te vinden tussen de formele en meetbare verantwoording (tellen en vinken) en de narratieve verantwoording (vertellen en vonken)?

#### De wijze van denken, debatteren en leren

Ik kan mij prima vinden in de manier zoals die voor de Kamers in het algemeen is geschetst onder de opsomming van de 4 kamer.

#### Moderator en stimulator Kamer 3



mr Willem D. van Leeuwen

- Bestuurder en toezichthouder bij woningcorporaties en samenwerkingsverbanden passend onderwijs
- Docent in commissarissenopleidingen (EGI, Erly, Avicenna, Midfield)
- Bestuursadviseur (vernieuwen governance structuur, begeleiden zelfevaluaties RvC, boardroom consultancy)
- Klankbord (LSA, Social Enterprise NL)
- Auteur (Goed Bestuur & Toezicht)

[willem@wdvanleeuwen.nl](mailto:willem@wdvanleeuwen.nl) - [www.wdvanleeuwen.nl](http://www.wdvanleeuwen.nl) - @wdvanleeuwen