



Tomorrow's society 2022

Van de bedoeling naar maatschappelijke impact

Handelingsperspectieven voor uitvoeringskracht
en het sturen op publieke waarde

Cross-sectorale Bestuurdersconferentie
15 juni 2022 | Museum Voorlinden, Wassenaar



EY

Building a better
working world



v.l.n.r. Maarten Verschoor, voorzitter EY Society, Cecile Heemels, Sectorleider Overheid en Publieke Sector, Rob Leensen, Sectorleider Gezondheidszorg, Wim Kerst, Sectorleider Woningcorporaties

Samen bouwen aan de maatschappij van morgen

De vraagstukken waar de maatschappij voor staat, zijn groot en complex. Ze vragen om samenwerking, om ontkokering en om uitvoeringskracht. Over sectoren heen. Daarom bracht EY Society bestuurders uit de overheid en uitvoeringsorganisaties, de zorg, het onderwijs en woningcorporaties op 15 juni 2022 bij elkaar in Museum Voorlinden in Wassenaar. Een bijzondere omgeving om goed naar elkaar te luisteren en samen tot nieuwe inzichten te komen.

“

Als grote organisatie verdien je enkel je legitimiteit met wat je voor de samenleving doet. Dit is een proces van bewustwording, ook voor EY. Enkel de slag naar maatschappelijke verantwoordelijkheid levert op lange termijn waarde op.

“

Vraagstukken worden complexer, de dynamiek wordt urgenter.

Soms moet je heel snel beslissingen nemen terwijl de kaders nog niet zijn geregeld. Daarom is het belangrijk om de schotten tussen sectoren weg te halen, zodat we denkkracht en capaciteit bundelen en samen naar oplossingen zoeken.



Maarten Verschoor
Voorzitter EY Society
EY Nederland

“

Als niemand het met je oneens is, dan vertoon je waarschijnlijk geen leiderschap.



Steven de Waal
Oprichter en voorzitter
Public SPACE Foundation

De tekentafel

“Nederland ligt op de tekentafel. Het moment is ongekend, sinds de Tweede Wereldoorlog gebeurde dat niet meer. U bent allen bestuurders met een maatschappelijke opdracht, u tekent dus mee aan het nieuwe ontwerp,” zegt gespreksleider Martijn de Greve bij de opening van Tomorrow’s Society. EY Society organiseert deze cross-sectorale bestuurdersconferentie, met als doel om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. “We zien dat veel vraagstukken enorm complex zijn, complexer dan voorheen. Wij denken dat als je naar elkaar luistert, je verder komt in het oplossen van deze vraagstukken,” zegt Jeroen Davidson, voorzitter raad van bestuur van EY Nederland. Maarten Verschoor, voorzitter EY Society, vertelt dat EY Society twee jaar geleden is opgericht met als doel om de schotten tussen de verschillende sectoren weg te halen in de dienstverlening van EY. Het doel is om van elkaar te leren bij het aangaan van complexe maatschappelijke vraagstukken. Verschoor: “We hebben hier vandaag veel



denkkracht bij elkaar, veel ‘power’ om de goede gesprekken aan te gaan en te bouwen aan het fundament van de samenleving van morgen.”

Nieuwe krachten

“In ons werk als EY, en voor mij in het bijzonder als fiscalist, was tot voor kort ons werk best overzichtelijk. Het aantal spelers was beperkt. Dat is veranderd, er zijn veel nieuwe krachten in het spel gekomen. Burgers, NGO’s, nieuwe media... het speelveld is veranderd,” zegt Davidson. Daar gaat Steven de Waal in zijn inleiding verder op in. De Waal is oprichter en voorzitter van de Public SPACE Foundation. Hij schetst de opkomst van civil society: “We komen uit een situatie van een gepacificeerde democratie. Met een stelsel van overlegorganen en polderoverleg, waar onrust keurig werd gekanaliseerd. Dat is niet meer zo. Burgers roeren zich, ze vinden elkaar en organiseren in heel korte tijd protestbewegingen, buiten de gevestigde instituties om.” Hij verwijst naar onder meer de boerenprotesten en de

beweging van anti-vaxxers. Wat betekent dat voor de publieke sector en voor haar bestuurders?

“Je ertegen verzetten heeft geen zin, het ontkennen evenmin. Eigenlijk zouden we dit in een democratie moeten omarmen. Het is geweldig dat burgers zich roeren, dat ze zich actief bemoeien met het openbare leven. Mijn advies aan u is: omarm het, haal het naar u toe.”

Niet meer schuilen

Dat de macht verschuift naar civil society, kan goed nieuws zijn voor bestuurders, zegt De Waal: “In de oude cultuur schuilde men achter de politiek en wees men naar Den Haag als er knopen doorgehakt moesten worden. Maar die tijd is een beetje voorbij. Je kunt tegenwoordig op veel meer manieren maatschappelijke impact creëren.” Loes Mulder, secretaris-generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, reageert: “Ik heb het liever niet over de macht van de burger, maar over waarom we doen wat we

doen. We dienen allemaal het publiek belang. De stem van de burger is de voedingsbodem voor ons werk. De uitdaging is hoe we ervoor zorgen dat we het perspectief van burgers echt meenemen in ons werk.” Diana Starmans, lid raad van bestuur Sociale Verzekeringsbank, geeft op haar verzoek een voorbeeld: “Wij passen onze communicatie en onze werkprocessen aan aan de signalen die wij van burgers krijgen. Overigens hebben we daar soms wel de hulp van het ministerie bij nodig. We werken met wetten die veelal stammen uit de jaren vijftig en die passen niet meer in deze tijd. We hebben bijvoorbeeld veel meer samenlevingsvormen dan gehuwd en alleenstaand.”

Aansluiten bij de belevingswereld

Gewenste samenwerking tussen het ministerie en uitvoeringsorganisaties wordt tijdens de conferentie vaak genoemd. Partijen hebben elkaar nodig om aansluiting te blijven vinden bij de moderne maatschappij. Mulder: “De focus op efficiency binnen de overheid heeft veel gebracht, maar schiet ook tekort. We moeten



dat verrijken met publieke waarden, met recht doen aan mensen. We hebben in het verleden vaak te academisch naar de samenleving gekeken en daardoor de belevingswereld van mensen onvoldoende erkend. Als we dat meer als uitgangspunt nemen, dan gaan we het verschil maken.” Ze noemt niet alleen de samenwerking tussen ministeries en uitvoeringsorganisaties, maar ook de samenwerking met het bedrijfsleven. “De society is toch van ons allemaal? De overheid kan het niet alleen. Als bedrijven beter omgaan met mensen en het klimaat, dan verandert onze rol. We zijn een groot deel van onze tijd bezig met het reguleren van gedrag, die tijd kunnen we dan beter besteden.”

Houd de bedoeling scherp

“Als niemand het met je oneens is, dan ver-

toon je waarschijnlijk geen leiderschap,” zegt De Waal. Die uitspraak wordt geïllustreerd met openhartige antwoorden tijdens de interview-estafette. Daarin stellen bestuurders elkaar een aantal korte, scherpe vragen. Als eerste bevroegt Cecile Heemels, leider Overheid en Publieke Sector bij EY, Pier Eringa, voorzitter raad van bestuur ad interim van het Lange Land Ziekenhuis. Eringa wordt ook wel de ‘Pietje Bell’ van bestuurlijk Nederland genoemd: een lefgozer, niet bang voor het bevoegd gezag en wars van politieke consensus. Daar zit hij niet mee, zegt hij: “Het geeft mij de ruimte om het spel en de regels te veranderen, als dat nodig is.” Op de vraag hoe hij de bedoeling van zijn werk definieert antwoordt hij: “Mijn controlevraag is of ik wat ik doe of wil, kan uitleggen aan mijn ouders van tachtig. Als ik het niet kan uitleggen, dan ben ik te ver van de bedoeling afgedwaald.”

“

Als het niet goed gaat in uw organisatie, als u zich schaamt voor de uitvoering, doe er dan wat aan. En houd er niet mee op totdat het is opgelost.



Pier Eringa
Lid RvB Reinier Haga Groep en
Voorzitter RvB a.i. Langeland
Ziekenhuis

“

Focus op efficiency binnen de overheid heeft veel gebracht, maar schiet ook tekort. We moeten dat verrijken met publieke waarden, met recht doen aan mensen.



Loes Mulder
SG Ministerie van SZW

“
Er komen steeds
meer regels bij.
Waarom staan we
dat eigenlijk toe?”



Paulina Snijders
Vicevoorzitter CvB
Tilburg University

Bestuurders zijn te beleefd

Eringa stelt dat bestuurders in het publieke domein te beleefd zijn: “Als het niet goed gaat in uw organisatie, als u zich schaamt voor de uitvoering, doe er dan wat aan. Trek aan de bel bij het ministerie en de politiek en houd daar niet mee op.” Als voorbeeld noemt hij de oplossing die ProRail zocht voor de ongelukken op onbewaakte overwegen. Eringa, toentertijd bestuurder bij ProRail, kreeg daarvoor geen steun bij het ministerie. “Ik heb toen besloten dat we één overweg, waar honderd meter verderop een bewaakte overweg was, af te sluiten met betonblokken. Dat hebben we gedaan, de media vonden het geweldig. Ik kreeg daarop een appje van de minister dat ze het goed vond dat ik had doorgezet, terwijl ze een paar dagen ervoor mijn voorstel nog had afgekeurd. De moraal van dit verhaal: als je iets op inhoudelijke gronden wilt doen en het kan, doe het dan ook.” Op de vraag van Heemels of het Friese gezegde ‘liever dood dan slaaf’ op hem van toepassing is, antwoordt hij volmondig ja.

Te bang voor sancties

Aansluitend vraagt Eringa aan Paulina Snijders, vicevoorzitter van het College van Bestuur van Tilburg University, of zij erkent dat bestuurders wel wat brutaler mogen zijn. Snijders: “Ja. Het onderwijs is overgeprotocolleerd, het is ongekend in welke mate wij ons moeten verantwoorden. De afgelopen twintig jaar aan New Public Management hebben ons veel transparantie gebracht en dat is goed, maar het is doorgesloten. Er komen steeds meer



regels bij. Waarom staan we dat eigenlijk toe? Het belemmert ons.” De universiteit zoekt zelf oplossingen, bijvoorbeeld om de internationale studentenstroom te kunnen sturen. “Daar zijn geen instrumenten voor, maar we gaan het wel doen. En als het niet mag, dan horen we het wel.” In coronatijd zocht de universiteit ook op die manier naar oplossingen: “We zagen hoe slecht het was voor studenten om niet meer op de campus te mogen. Toen er regels kwamen dat kwetsbare studenten op de campus mochten studeren, hebben we gezegd dat alle studenten kwetsbaar zijn. Er volgde natuurlijk geen enkele sanctie. We mogen als bestuurders wel wat minder bang zijn voor sancties.”

Calimerogedrag

Snijders vraagt aan Gijsbert van Herk, voorzitter raad van bestuur van Staedion, waar hij brutaler in zou willen zijn. Van Herk: “Ik vind dat we als woningcorporaties moeten stoppen met ons calimerogedrag. We mogen meer laten zien wat we doen en welke meerwaarde dat heeft. En ik wil dat we veel steviger staan voor



onze doelen in de volkshuisvesting.” In de afspraken die corporaties maken met gemeenten en zorginstellingen, zou scherper onderhandeld mogen worden, zegt hij: “Als wij bijvoorbeeld afspraken maken over het huisvesten van statushouders, dan kunnen we ook eisen dat er meer betaalbare ruimte komt om te bouwen.”

Buurvrouw

Van Herk vertelt dat hij zich een “beetje ongemakkelijk” voelt omdat hij het afgelopen jaar zo min mogelijk naar bestuurdersbijeenkomst ging. “Ik ben uitsluitend met de stad bezig geweest, om daar de volkshuisvesting op orde te krijgen.” Snijders: “Het is inderdaad wat vervreemdend om hier als bestuurders onder elkaar te zijn. We praten hier als elite-geselschap over maatschappelijke opgaven waar we als generatie de afgelopen jaren misschien zelf wel de bal hebben laten liggen.” Van Herk: “Toen ik over de woonprotesten hoorde, dacht ik dat we daar eigenlijk zelf hadden moeten staan. Het gaf een gek gevoel dat het buiten ons om gebeurde, terwijl wij

vinden dat wij van de volkshuisvesting zijn.” Dat hij zich de afgelopen tijd geheel aan de stad wijdde, heeft effect gehad, vertelt hij: “Ik heb zelf willen ervaren wat daar speelt, ben er rond gaan lopen. Den Haag Zuidwest is de grootste achterstandswijk van Nederland, om er de volkshuisvesting te verbeteren is het belangrijk dat je verbinding hebt met de mensen die er wonen. Dat als iemand zegt ‘ik wil weer naast mijn oude buurvrouw wonen’, dat we begrijpen waarom dat belangrijk is. Als je in de publieke sector het verschil wilt maken, dan zul je dat soort dingen moeten weten en doen. En daarin als bestuurder zelf het goede voorbeeld geven.”

Bijdragen

Tot besluit van de interviewestafette vraagt Van Herk aan Heemels wat haar bedoeling is. Heemels: “Ik werk voor de publieke sector, omdat die het verschil kan maken. En ik hoop dat wij met onze adviezen daar een bijdrage aan leveren. Al doet het weleens pijn als je



ziet hoe weinig er soms met adviezen gedaan wordt. Daarom waardeer ik het zo dat we als EY een concrete bijdrage leveren aan de uitvoeringskracht van de overheid, omdat onze mensen werken in de operatie van de grote uitvoerders. Juist in die uitvoering gaat het om het fundament van de overheid. Dichter bij de burger kom je nergens. Daar wordt het vertrouwen in de overheid gevormd.” Ook benadrukt Heemels dat het een zaak is van bestuurders om de voordelen van nieuwe technologie uit te dragen, want mits goed gebruikt kan het de menselijke maat juist laten floreren. Ze besluit dat ze ervan overtuigd is dat EY Society geen apart netwerk zal blijven, maar de merknaam van EY gaat worden: “Want dat is waar we het allemaal voor doen, een bijdrage leveren aan de society. Als grote organisatie verdien je enkel je legitimiteit met wat je voor de samenleving doet. Dit is een proces van bewustwording, ook voor EY. Enkel de slag naar maatschappelijke verantwoordelijkheid is er een die op lange termijn veel meer waarde oplevert.”

“
Organisaties moeten de operatie compromisloos centraal stellen, in woord en daad. Nu staat beleidsvorming vaak centraal en zijn uitvoering en beleid gescheiden werelden, verbind deze, enkel zo kan er gezonde tegenspraak ontwikkeld worden als er politiek wensen opkomen die ongewenste impact hebben op de uitvoering.



Cecile Heemels
Sectorleider Overheid en Publieke Sector EY Nederland

“
Luister naar de samenleving, vertel wat je kunt doen maar wees ook helder over wat je niet kunt doen. Wij moeten responsief zijn. Om dat waar te maken moeten ze de afkorting ZBO een andere lading geven. Een zelfbewust bestuursorgaan in plaats van een zelfstandig bestuursorgaan.



Maarten Camps
Voorzitter RvB UWV

“Burgerraden zijn onmisbaar voor ons werk, we hebben ze nodig om maatschappelijke impact te maken. Soms zijn ze strenger dan wij en dan krijgen ze zelfs meer voor elkaar dan wij, omdat zij vanuit de samenleving spreken.



Sjaak Wijma
Voorzitter RvB Zorginstituut

Rondleiding museum: het menselijke perspectief

Onderdeel van het programma is een rondleiding door Museum Voorlinden, een bijzonder gebouw, waar het licht door duizenden buisjes in het dak altijd vanuit het noorden op de kunstwerken valt. In kleine groepen lopen de genodigden langs de sculpturen en installaties van Antony Gormley. Een kunstenaar die werkt en denkt vanuit het menselijke lichaam en daarmee aanzet tot reflectie en kijken vanuit een ander perspectief. Passend bij het thema van deze bestuurdersconferentie.

De genodigden ervaren de kunst als verrassend en kijken er soms met verwondering naar. Er wordt voorzichtig in het donker door een wirwar van fluorescerende vormen gelopen, met een licht gevoel van te zijn betrappt als ineens felle spots aangaan. Een ruimte vol met terracotta poppetjes, 24.000 stuks in totaal, werkt bevreemdend omdat ze je aanstaren met ogen als gaatjes. Er wordt met verbazing gekeken naar de vele menselijke figuren in de meest ongemakkelijke houdingen, die overal in het museum staan, hangen en liggen. Het zijn allemaal afgietsels van het lichaam van de kunstenaar, die elke houding anderhalf uur lang volhield, zodat het gips kon harden dat later als mal voor het kunstwerk diende.





Verdieping: modern leiderschap in de publieke sector

In een viertal parallelsessies gaan deelnemers in kleine groepen met elkaar in gesprek over hoe te komen van de bedoeling naar uitvoering met maatschappelijke impact. In de sfeervolle ambiance van landhuis Voorlinden worden openhartige gesprekken gevoerd. Onderwerpen zijn onder meer toekomstbestendige sturings- en verandermechanismen, het omgaan met politieke druk en ontwikkelingen in in zorg, onderwijs en woningcorporaties.

“ Wij moeten accepteren dat we onderdeel zijn geworden van het politieke bedrijf. Dat is het spel dat we moeten leren spelen.



Liesbeth Huyzer
Plaatsvervangend Korpschef
Politie Nederland

Bestuurlijke dilemma's

Liesbeth Huyzer, plaatsvervangend korpschef Politie Nederland, deelt een aantal bestuurlijke dilemma's in haar inleiding op een verdiepings-sessie. Ze vertelt over politieke druk, over hoe incidenten het beeld over de politie bepalen en over de discrepantie tussen wat je in de media leest over die incidenten en het algemene vertrouwen van burgers in de politie, vertrouwen dat onverminderd groot blijft. “Ik heb nooit een politieke functie geambieerd, maar ik bevind mij nu ineens in de politieke arena.” In een recent opiniestuk pleit Jacques Wallage ervoor om weer een nationaal korpsbeheerder aan te stellen, als een buffer tussen de politiek en de politie. Het is een oude oplossing, zegt Huyzer, maar er zit wel wat in: “We hebben behoefte aan een buffer. Dat constateerde de inspectie een jaar geleden overigens ook. De vorm moet echter wel passen bij deze tijd.”



Het politieke spel

Hoe ga je om met politieke druk? Het is een onderwerp dat openhartig besproken wordt. In de interviewestafette werd gesteld dat bestuurders wel wat brutaler mogen zijn. Huyzer herkent zich daarin: “We hebben er zo langzamerhand als bestuurders behoefte aan om ons meer als een Pietje Bell te gedragen. De vorming van een Nationale Politie ging gepaard met een bezuiniging en we werden gedwongen in anderhalf jaar tijd onze organisatie te vormen. Een organisatie van 70.000 medewerkers!” Een praktisch onmogelijke opgave en één die de politie nu niet meer zomaar op zich zou nemen, zegt ze. “Het verschil met toen is dat de politie niet meer uit 26 losse korpsen bestaat, maar uit één grote speler, die weet waar ze het over heeft. Wat wij te doen hebben, is accepteren dat we kennelijk onderdeel zijn geworden van het politieke bedrijf. Dat is het

spel dat we moeten leren spelen.” Een spel dat je alleen maar leert als je meedoet, stelt Emmeke van Eersel, lid raad van bestuur van Middin. Michèle Blom, directeur-generaal van Rijkswaterstaat, herkent dat en vraagt wat ervoor nodig is om dat te kunnen. Huyzer: “De strategische leiding moet dat doen, de werkvloer kunnen we hier niet mee belasten. Het helpt ook om meer mensen naar binnen te halen die de politieke arena kennen.”

Actieve transparantie

Om het contact met de samenleving te behouden, kiest de korpsleiding voor actieve transparantie, vertelt Huyzer: “We zijn in gesprek met iedereen die belang stelt in goed politiewerk. Daarom staan we bijvoorbeeld in de Balie. Voor ons als leiding betekent dit dat we nog meer zichtbaar moeten zijn en in gesprek gaan met voor- en tegenstanders. Dat is geen eenvoudige opgave, het vraagt



veel van ons leiderschap.” Huyzer vertelt over de uitdagingen die gepaard gaan met het besturen van een organisatie met 70.000 medewerkers en over hoe ze vanuit de korpsleiding omgaan met discriminatie en racisme onder collega's. Door berichtgeving in de media en de recente documentaire Blauwe Familie is dat opnieuw een actueel onderwerp. “Voor een groot maatschappelijk thema als inclusie werk ik met een breed samengestelde raad. Zij houden ons scherp op wat de samenleving van ons vraagt. We wisten dat de documentaire eraan zat te komen en ik vroeg de raad om advies. Zij zeiden: omarm het, want het past bij een beweging waar jullie al mee bezig zijn. Je kunt het dus gebruiken.” Geen gemakkelijke weg, erkent Huyzer. Maar volgens haar wel een goede weg: “Het is belangrijk dat we constateren dat discriminatie in onze organisatie voorkomt, maar dat dat niet betekent dat elke politie-

agent racistisch is. Dat we oog hebben voor de context waarin het kan ontstaan en dat we tegelijkertijd helder zijn dat we discriminatie en racisme niet tolereren.”

Van sturing naar samenwerking

Samenwerking tussen uitvoeringsorganisaties en het ministerie is een onderwerp dat veelvuldig terugkomt op deze bestuurdersconferentie. “We hebben allemaal te maken met dezelfde maatschappelijke opgaven, het helpt als we samen werken aan oplossingen,” zegt Huyzer daarover. Van Eersel: “We mogen veel intensiever samenwerken, domeinoverstijgend. De structuren afbreken die ons nu belemmeren om oplossingen te vinden. Ik vind dat we daar radicaler in mogen zijn.” De politiek lijkt nu te denken dat meer geld de oplossing is voor waar het wringt in de uitvoering, zegt Van Eersel, maar dat is geen oplossing omdat er zijn te weinig mensen

om het werk te doen. Snijders herkent dat: “We krijgen geld van het ministerie om de werkdruk te verminderen, maar het ministerie zou ook regelgeving kunnen schrappen die die werkdruk veroorzaakt.”

Inleven

Blom: “Als we ons inleven in elkaars wereld, als politiek, beleid en uitvoering, dan komen we verder. We zijn toch allemaal bezig met hetzelfde maatschappelijke probleem?” Belangrijk is allereerst om het probleem helder te krijgen, stelt Richard van Zwol, staatsraad en vice voorzitter raad van commissarissen EY Nederland: “Als een minister stelt iets niet te willen, vraag je af waarom dat is'. Is geld het probleem, is het een politieke afweging? Is het niet uitvoerbaar? Dat is een wezenlijk verschil. Daarover moet je het gesprek voeren, zodat je wellicht op een andere manier tot een oplossing kunt komen.”



“ Als we ons inleven in elkaars wereld, als politiek, beleid en uitvoering, dan komen we verder. We zijn toch allemaal bezig met hetzelfde maatschappelijke probleem?”




Michèle Blom
Directeur-generaal
Rijkswaterstaat

“ De wetgever heeft een troebele geest en sluit per definitie een compromis tussen allerlei belangen en mensen. Vorm je eigen opvatting, neem die als vertrekpunt en onderzoek wat er mogelijk is.



Richard van Zwol
staatsraad Afdeling advisering
Raad van State en vice-
voorzitter RvC EY Nederland

“Laten zien wat de consequenties zijn van keuzes, elkaars dilemma's begrijpen en gezamenlijk een vraagstuk op tafel leggen: dat gebeurt steeds vaker. Dat zie ik ook in leiderschap veranderen. Er komt meer transparantie.

 Diana Starmans
Lid RvB Sociale Verzekeringsbank (SVB)

Slow politics

Als uitvoeringsorganisaties en ministeries elkaar beter weten te vinden, hoe zorgen ze er dan voor dat ook de politiek aanhaakt? Blom: “Dat is lastig, want de hijgerigheid van de politiek neemt toe. Aan de andere kant is het mooi dat de aandacht voor publieke waarden terug is. Dat helpt ons.” Mulder: “Gelukkig mogen ambtenaren weer praten met Kamerleden, de afstand was geforceerd groot. Ik geloof erg in nabijheid, dat wij Kamerleden kunnen laten zien wat wel en niet uitvoerbaar is. Dat proberen wij in beweging te krijgen, dat we tot een soort slow politics komen.” Ze vervolgt: “Hoopvol in dit kader vind ik dat het kabinet heeft bepaald dat een motie alleen wordt uitgevoerd als er een uitvoeringstoets is gedaan. Dat lijkt klein, maar het is heel belangrijk. Er is in het verleden zoveel misgegaan omdat de uitvoeringsconsequenties niet zijn doordacht.”

Nieuw leiderschap


Starmans concludeert: “Laten zien wat de consequenties zijn van keuzes, elkaars dilemma's begrijpen en gezamenlijk een vraagstuk op tafel leggen: dat gebeurt steeds vaker. Dat zie ik ook in leiderschap veranderen. Er komt meer transparantie.” Die transparantie is terug te zien in hoe bestuurders elkaar weten te vinden in het zoeken van oplossingen en ook in hoe zij verbinding leggen met de samenleving en medewerkers. Kees Meurders, associate partner bij EY: “Er wordt veel gesproken over het perspectief van de burger, maar het

perspectief van de medewerker is zeker zo belangrijk.” Cees Buren, lid raad van bestuur en CFO van OLVG, beaamt dat: “Ons adagium was altijd ‘de patiënt centraal’, maar dat zie je veranderen naar ‘de medewerker centraal’. Want als je geen personeel hebt, dan kun je de patiënt niet centraal stellen.” Hans Ouwehand, bestuursvoorzitter CAK, is het daarmee eens: “Niet geld is de oplossing, maar de beschikbaarheid van mensen”. Peter Ploegsma, lid raad van bestuur Aafje, gaat nog een stap verder: “Wij gaan onze medewerkers op 1 zetten en onze cliënten op 2.”


Tot slot

Helder krijgen wat de echte opgave is, met alle partijen in gesprek zijn en tegelijkertijd uitgaan van de eigen kracht en rol. Er ligt veel op het bord van bestuurders in de publieke sector, zo blijkt in de verschillende verdiepingssessies. De uitdagingen zijn dan ook groot. Belangrijk is om in continu contact te staan met burgers en medewerkers, want dat is essentieel om maatschappelijke impact te creëren, zo is een conclusie. Snijders: “In gesprek gaan en blijven is de enige manier om aan publieke waarden te werken. Je hoort pas wat er leeft als je luistert.”

“Ons adagium was altijd ‘de patiënt centraal’, maar dat zie je veranderen naar ‘de medewerker centraal’. Want als je geen personeel hebt, dan kun je de patiënt niet centraal stellen.

 Cees Buren
CFO, Lid RvB OLVG

“We mogen veel intensiever, domeinoverstijgend samenwerken. De structuren afbreken die ons nu belemmeren om oplossingen te vinden. Ik vind dat we daar radicaler in mogen zijn.

 Emmeke van Eersel
Lid RvB Middin





Contactpersonen EY



Maarten Verschoor
Voorzitter EY Society,
EY Nederland

Maarten.verschoor@nl.ey.com
[Over Maarten Verschoor](#)



Mark Noordhoff
Assurance Leider Gezondheidszorg
West- Europa, EY Nederland

Mark.noordhoff@nl.ey.com
[Over Mark Noordhoff](#)



Mark van der Geld
Belastingadviseur,
EY Nederland

Mark.van.der.geld@nl.ey.com
[Over Mark van der Geld](#)



Cecile Heemels
Sectorleider Overheid en Publieke Sector,
EY Nederland

Cecile.heemels@nl.ey.com
[Over Cecile Heemels](#)



Petra Pleunis
Belastingadviseur,
EY Nederland

Petra.pleunis@nl.ey.com
[Over Petra Pleunis](#)



Ralph Poulssen
Leider Financieel-strategische vraagstukken
Zorg en Publieke Sector, EY Nederland

Ralph.poulssen@nl.ey.com
[Over Ralph Poulssen](#)



Rob Leensen
Sectorleider Gezondheidszorg,
EY Nederland

Rob.leensen@nl.ey.com
[Over Rob Leensen](#)



Ton van Holten
Leider EY Interim Professionals,
EY Nederland

Ton.van.holten@nl.ey.com
[Over Ton van Holten](#)



Kees Meurders
Consulting Leider operations in het
publieke domein, EY Nederland

Kees.meurders@nl.ey.com
[Over Kees Meurders](#)



Wim Kerst
Sectorleider Woningcorporaties,
EY Nederland

Wim.kerst@nl.ey.com
[Over Wim Kerst](#)



Peggy Geelen
Client Executive, EY Society
EY Nederland

Peggy.geelen@nl.ey.com
[Over Peggy Geelen](#)



Errol Scholten
Leider advisering Infrastructuur,
Strategie & Transacties, EY Nederland

Errol.scholten@nl.ey.com
[Over Errol Scholten](#)

[Voor meer informatie en een overzicht van alle gesprekspartners zie de website van Tomorrow's Society.](#)



Colofon

EY Society

EY Society is de naam van het EY netwerk van en voor organisaties met een maatschappelijke taak. Als EY zijn we als geen ander in staat om deze organisaties te ondersteunen en verder te helpen. We zien dit als een vanzelfsprekendheid die rechtstreeks voortkomt uit onze missie: Building a better working world. De impact die deze organisaties hebben op het leven en samenleven van mensen is immers enorm. Wij kunnen ze met onze ervaring en kennis helpen die impact te vergroten. Waar dat relevant is, brengen we organisaties met een maatschappelijke taak met elkaar in contact voor een inspirerende cross-sectorale kruisbestuiving.

Als EY Society zijn we de activators van dit netwerk door voortdurend initiatieven te ontplooiën in de vorm van publicaties, seminars en informele samenkomsten. Maar boven alles zijn we de 'trusted advisor' die organisaties helpt meer impact te maken en zo hun idealen te verwezenlijken.

Tomorrow's Society is mede tot stand gekomen in samenwerking met Blommestein Groep.

#EYSociety
#FromIdealsToImpact

EY | Building a better working world

EY exists to build a better working world, helping to create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2022 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

155-01-0808
ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com



v.l.n.r. Maarten Verschoor, voorzitter EY Society, Cecile Heemels, Sectorleider Overheid en Publieke Sector, Rob Leensen, Sectorleider Gezondheidszorg, Wim Kerst, Sectorleider Woningcorporaties

Samen bouwen aan de maatschappij van morgen

De vraagstukken waar de maatschappij voor staat, zijn groot en complex. Ze vragen om samenwerking, om ontkokering en om uitvoeringskracht. Over sectoren heen. Daarom bracht EY Society bestuurders uit de overheid en uitvoeringsorganisaties, de zorg, het onderwijs en woningcorporaties op 15 juni 2022 bij elkaar in Museum Voorlinden in Wassenaar. Een bijzondere omgeving om goed naar elkaar te luisteren en samen tot nieuwe inzichten te komen.

“
Als grote organisatie verdien je enkel je legitimiteit met wat je voor de samenleving doet. Dit is een proces van bewustwording, ook voor EY. Enkel de slag naar maatschappelijke verantwoordelijkheid levert op lange termijn waarde op.