

# Marktgericht, missiegedreven

*Prikkelende en actuele inzichten over  
besturen en toezichthouden, maatschappelijk  
ondernemerschap, openbaar bestuur,  
fondsenwerving, politiek, media, leiderschap,  
goede doelen en de marketing van idealen*

*Marc van den Tweel*



### **Met dank aan**

Lenthe Foundation & Lenthe Publishers BV (Don Akkermans), De Kopijmeester (Edwin Venema), Compendor Consulting & Publishing, Astodidi (Ilse Vasterman, Ingrid Vasterman), Uitgeverij Willem Vermeulen, Walburg Filantropie.

### **Verantwoording**

Het grootste deel van de columns in dit boek is oorspronkelijk verschenen, in de periode 2016 – 2021, onder de titel ‘Tweels Tweak’ op en in *De Dikke Blauwe*. De columns zijn hier en daar overigens (licht) aangepast of geactualiseerd. Verder is een aantal, nog, niet eerder gepubliceerde columns en essays afgedrukt en is geput uit recente lezingen, opinieartikelen en blogs van Marc van den Tweel, in andere media.

Omslagontwerp: Norbert Croonenberg graphic design

Auteursfoto: Norbert Waalboer

Ontwerp binnenwerk: Crius Groep, Hulshout

### **Glory Days**

Tekst & muziek: Bruce Springsteen

Uitgever: Universal Music Publishing B.V. (Springsteen Bruce Music)

Gelicenseerd door FEMU

ISBN 978 94 6249 816 7

e-ISBN 978 94 6249 817 4

NUR 805

© 2021 Marc van den Tweel, p/a Uitgeversmaatschappij Walburg Pers, Zutphen

© 2021 p/a Uitgeversmaatschappij Walburg Pers, Zutphen

[www.walburgpers.nl](http://www.walburgpers.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoud

Glory Days	7
Markt en missie: tegenvoeters én kompanen	10
Commerciële jongens (m/v)	13
Corporate Calimero	16
Een vliegende vogel vangt altijd wat	19
Het karakter bedervend effect van applaus	21
Anders kijken naar de slag om de geefeuro	24
Het democratiefeest: politiek en de kunst van het ver-enigen	27
Worstelpartijtje met de vrijheid van meningsuiting	30
De glijdende schaal van transparantie	33
De klant is koning, maar...	35
De lastige burger	37
Duiders en doeners in het (post-) Corona-tijdperk	39
Zoektocht naar waarheid in een wereld van alternatieve feiten	42
Over je schaduw heen springen	44
De blindevlekparadox van goeddoeners	46
Begin je eigen krant	48
Een hamer ziet elk probleem als een spijker	50
Meer Pandabroodjes graag	53
Grijs is een mooie kleur	55
Don't shoot the messenger	57
De reis naar zingeving	59
Zelden werd de tijdgeest beter geraakt	61
Gele Hesjes in de Boardroom	63
Kijk eens naar je eige	65
Van de samenleving	67
De morele hoogzit	69
Gelieve dit etiket te verwijderen s.v.p.	71
Van debat naar dialoog	73
Resultaat vraagt om ambitieuzere financiers (en toezichthouders)	75

De bestuurlijke lessen van Frank de Grave	77
Relevant blijven? Tandje erbij!	79
MKB: de verborgen maatschappelijke kracht	81
De menselijke maat: van Big Data naar Small Data	83
Pensionado politics & het democratisch deficit	85
Waakzame burgerkracht houdt overheden op het rechte spoor	87
Koester de Vrijheid van Vereniging	89
Bestuurders: we zijn allen passanten	91
Pleidooi voor provincialisme	93
Never the twain shall meet. Of tóch?	95
Afscheid van een dikke overheid en dikke markt	98
Lijmen/Het Been: wat u van Willem Elsschot kunt leren	100
Let Me Entertain You	102
Happy Clappy	104
Praten over het 'touwtje uit de brievenbus' is niet genoeg	106
Niks Learn – Earn – Return: het gaat om Agile	109
The (un)usual suspects	111
Transparantisme	113
Van spaghetti naar asperges	116
Omgevallen boekenkast	119
De pendule paradox	122
Op zoek naar de échte vox populi	124
Condooms en NGO's	127
Vlinder in de boksring	129
Fact-free campaigning	131
Weg uit het 'frame' van politici	133
Van gewoon goed naar geweldig	135
Talent in de tent	139
Over de auteur	141

# Glory Days

*I had a friend was a big baseball player  
Back in high school  
He could throw that speedball by you  
Make you look like a fool boy  
Saw him the other night at this roadside bar  
I was walking in, he was walking out  
We went back inside sat down had a few drinks  
But all he kept talking about was*

*Glory days well they'll pass you by  
Glory days in the wink of a young girl's eye  
Glory days, glory days*

*Well there's a girl that lives up the block  
Back in school she could turn all the boys' heads  
Sometimes on a Friday I'll stop by  
And have a few drinks after she put her kids to bed  
Her and her husband Bobby well they split up  
I guess it's two years gone by now  
We just sit around talking about the old times  
She says when she feels like crying  
She starts laughing thinking about*

*Glory days well they'll pass you by  
Glory days in the wink of a young girl's eye  
Glory days, glory days*

*Now I think I'm going down to the well tonight  
And I'm going to drink till I get my fill  
And I hope when I get old I don't sit around thinking about it  
But I probably will  
Yeah, just sitting back trying to recapture  
A little of the glory of, well time slips away  
And leaves you with nothing mister but  
Boring stories of*

*Glory days well they'll pass you by  
Glory days in the wink of a young girl's eye  
Glory days, glory days*

*(Bruce Springsteen, Born in the U.S.A., 1984)*

# Glory Days

*'Stay Hungry, Stay Foolish.'*  
(Steve Jobs)

'In alle bescheidenheid', maar twintig jaar, succesvolle, ervaring als directeur, bestuurder en toezichthouder bij prachtige 'merken' in het maatschappelijk middenveld maakt dat je nogal eens geconsulteerd en gevraagd wordt. Voor *expert-reviews*, lezingen, interviews, gastcolleges, debatten enzovoort. Dat is eigenlijk altijd leuk en vooral ook eervol om te doen. Bovendien vind ik het mijn, calvinistische, plicht om ook bij te dragen aan het succes en de ontwikkeling van anderen.

Toch is er ook een stemmetje in mijn hoofd dat me waarschuwt voor de 'achteruitkijkspiegel'. Voor je het weet ben je de oude man die vertelt hoe het er 'vroeger' aan toe ging, die vertelt over heldendaden uit het verleden (of nog erger: de successtories uit het verleden ook nu toepasbaar acht). *Glory Days...*

Nee, ik prefereer de 'voorruit van de auto' in plaats van de 'achteruitkijkspiegel'. Ik wil blijven ontdekken, blijven leren. Ik heb de legendarische woorden *Stay Hungry, Stay Foolish* die Steve Jobs in 2005 op Stanford University in een bekende speech gebruikte, in mijn geheugen gegrift. Ik blijf op ontdekkingstocht gaan: reizen, lezen, luisteren, praten, ontmoeten. Leren. En tegelijkertijd past daar overigens ook leren van geschiedenis bij, die van jezelf en die van anderen.

Vanuit die instelling houd ik met enige regelmaat lezingen en schrijf ik boekrecensies en columns voor een vakblad. Schrijven (en spreken) helpen je om je gedachten te ordenen en op onderzoek uit te gaan. Je doet dit dus ook – en misschien wel vooral – voor jezelf. Wat vind ik er eigenlijk van?

Mijn columns zijn volgens de uitgever 'prikkelende en actuele inzichten over besturen en toezichthouden, maatschappelijk ondernemerschap, openbaar bestuur, fondsenwerving, politiek,

media, leiderschap, goede doelen en de marketing van idealen'. Natuurlijk, ze zijn primair geschreven vanuit het perspectief van een goede doelen-bestuurder, dat is onmiskenbaar – ook in dit boek (kijk daar vooral een beetje doorheen). Want waar aanvankelijk vooral mijn *peers*, goede doelen-directeuren, mijn pennenvruchten lezen is het lezerspubliek inmiddels danig verbreed. Ook bestuurders, toezichhouders, managers, fondsenwervers en *campaigners* in cultuur, sport, maatschappelijk middenveld, politiek en het openbaar bestuur lezen mijn columns tegenwoordig. De parallellen tussen deze verschillende werelden zijn immers groot. Heel groot zelfs.

In *Marktgericht, missiegedreven* is een flink aantal van die columns opgenomen, hier en daar overigens (licht) aangepast of (flink) geactualiseerd. Verder is een aantal, nog, niet eerder gepubliceerde columns afgedrukt en is aanvullend geput uit bijvoorbeeld recente lezingen, opinieartikelen en blogs. Dat heb ik verder gelardeerd met nieuwe inzichten, waarnemingen en persoonlijke ervaringen en herinneringen – soms recent, soms uit de oude doos. Maar nooit met in het achterhoofd *Glory Days*, maar altijd met de ogen gefocust op de 'voorruit'!

*Marc van den Tweel*

# Markt en missie: tegenvoeters én kompanen

*‘Als je wilt dat mensen een schip bouwen,  
leer ze dan verlangen naar de zee.’*

*(Antoine de Saint-Exupéry)*

De dominante *driver* in het bedrijfsleven is het maken van winst. Winst voor de kapitaalverschaffers; de financiers, de aandeelhouders. De belangrijkste driver in het publieke (overheids-) domein is daarentegen de inrichting van de samenleving.

Dit zijn natuurlijk zwart-witte afbakeningen. Er zijn ook – en steeds meer – bedrijven die andere aspecten belangrijk (zijn gaan) vinden. Waar het niet alleen gaat om *shareholdervalue*, maar ook om *stakeholdervalue*. Tsja, en dan de overheid. Daar is de werkelijkheid nog veel complexer en genuanceerder. In de afgelopen decennia is de overheid zich steeds meer gaan terugtrekken uit het maatschappelijk spel – en steeds minder een speler van belang geworden. Men ging zich richten op wetten, regels, ordening. Uitvoering van overheidsbeleid werd afgestoten aan bedrijven en maatschappelijke organisaties. En ook het initiëren van nieuw beleid, leek men veelal over te laten aan andere maatschappelijke actoren. De creativiteit en bevoegdheid (het idee waar het heen moet met de maatschappij) leek ingewisseld voor weinig stimulerende regelzucht. Momenteel is de overheid echter weer bezig met een *revel*. Het besef dat de overheid een rol te spelen heeft wordt weer prominenter, van politiek links tot politiek rechts. ‘Waar willen we heen met ons land?’ is een vraag die pregnanter wordt. Van de overheid, de politiek, wordt (weer) visie en leiderschap verwacht.

Tussen beide actoren in begeeft zich de wereld van het private initiatief, dat zich richt op de publieke zaak (in de UK *third sector* genaamd, dat klinkt eigenlijk wel prettig en adequaat). En die



vooral uit is op verandering. Dat laatste overigens dan wel weer veelal vanuit een deelbelang, zoals mensenrechten, natuur, zorg voor een specifieke groep, enzovoort, enzovoort. Het is de wereld die zich richt op idealen en ideeën.

Het is de wereld van de verhalenvertellers: het creëren van een vergezicht, een visie, een missie ('wat willen we zijn?', 'wat willen we bereiken?'). Het was de Franse schrijver Antoine de Saint-Exupéry die ooit schreef dat verandering begint met een verlangen: 'Als je wilt dat mensen een schip bouwen, leer ze dan verlangen naar de zee.' In zijn meest pure vorm, het burgerinitiatief, wordt deze wereld gefinancierd door de gewone Nederlander; mensen die verlangen naar de zee kunnen meehelpen aan het bouwen aan een schip, bijvoorbeeld door vrijwilliger of donateur te worden. Niet omdat het moet, zoals bij belastingheffing, maar omdat men het wil. Men zich verbonden weet. Lidmaatschappen, donaties, vrijwillige arbeid, collectes: het is de brandstof waarop deze sector drijft.

Iedere dag weer moet het geld opnieuw verdiend worden, het is de bron waarmee het idealisme gelaafd wordt. Verdiend ja. Want sprookjes bestaan niet. Er is geen enkel goed doel waar het geld 'vanzelf' binnenkomt. Het vraagt om grote marketingvaardigheid, iedere dag weer.

Daarmee is een interessante *cross-over* ontstaan. *Best of Both Worlds* zou je kunnen zeggen. Het ideaal om te werken aan een betere wereld en tegelijkertijd de marktgerichte *drive* en slagvaardigheid van het bedrijfsleven om centen te verdienen. Goede doelen behoren in Nederland tot deze categorie. Maar ook zogenaamde *Social Enterprises*, bedrijven die een maatschappelijk doel nastreven en qua vorm geen leden- of donateursorganisatie zijn, maar juridisch een bedrijfsvorm hebben gekregen. Daarbij kun je je overigens afvragen of er wat dat betreft geen sprake is van 'oude wijn in nieuwe zakken', want wat is het échte verschil dan weer met de wat meer ondernemende goede doelen?

De goede doelen met de beste *performance*, zijn diegenen die het beste van beide werelden weten te verenigen. Zij zijn degenen die concrete resultaten boeken en 'hun' ideale wereld, stapje-voor-stapje dichterbij brengen.

Tegelijkertijd, laten we niet al te veel een roze bril opzetten: er zijn ook goede doelen die het slechtste van een van deze werelden overgenomen hebben – of zelfs het slechtste van beide werelden zijn gaan combineren. Die geldmachines zijn geworden, waar de missie op de achtergrond is geraakt. Of waar men het contact met de samenleving is verloren. Of regeldrift en bureaucratie, in plaats van oplossend vermogen, dominant zijn geworden. Daarbij komt dat het ook nog eens een lastig speelveld is. De verantwoordingsplicht jegens de buitenwereld is groter, veel groter, dan in het bedrijfsleven of de overheid. De veelheid aan *stakeholders*, de *governance* (zeker in een ledenorganisatie) is complex – en zo kan ik nog wel even doorgaan. Dat maakt dat er in het ‘tussendomein’, door de complexiteit ook heel wat organisaties vermalen worden. En daardoor niet tot optimale wasdom komen.

Maar wie eraan kan ontsnappen; de andere kant is dat juist dat combineren van markt én missie een unieke dynamiek met zich meebrengt. Een aantrekkelijke dynamiek voor professionals, omdat het mensen helpt zich breed te ontwikkelen mét daarbij een grote mate van zingeving. Een aantrekkelijke dynamiek vooral ook voor de samenleving; omdat deze sector iets brengt dat overheid én bedrijfsleven ons niet kunnen brengen. Alleen daarom al is dit een interessant speelveld. Een speelveld waarin ik me in ieder geval heel senang voel.

# Commerciële jongens (m/v)

*'ALOOF's (Amateurs with a Lot of  
Opinions about Fundraising).'*

*(Adam Clayton)*

De eerste jaren van mijn werkzame leven was ik *freelance-journalist* (ZZP'er noemen we dat tegenwoordig). Ik werd betaald per regel (elf cent om precies te zijn). Dat was dus geen vetpot. En met alleen (nog) harder werken werd het niet veel beter; een acceptabel inkomen verwerven lukte niet met alleen véél en méér schrijven. Nee, daarvoor moest ik gaan 'ondernemen': ervoor zorgen dat bijvoorbeeld mijn publicaties ook recyclebaar waren in andere kanalen (media) en bij andere opdrachtgevers. Die ervaring heeft me gevormd: hoe creëer je een vliegwiel?

Deze professionele start, later aangevuld met werkervaring in een kleine maar zeer commerciële onderneming, de mentaliteit die ik vanuit huis meekreeg (een MKB-gezin), de verantwoordelijkheid die ik later had voor *business development* bij een van Nederlands grootste dienstverleners en het feit dat ik zo'n twintig jaar lang naast mijn 'gewone banen' investeringen en kleine bedrijfjes bestierde – ze maakten dat ik dacht dat ik behoorlijk commercieel gepokt en gemazeld was. 'Mij hoeven ze niets te vertellen', dacht ik toen ik voor het eerst bij een goed doel ging werken. *Yeah, right.*

Allereerst werd ik geconfronteerd met mijn eigen naïviteit: meer dan negentig procent van de contributies en giften komt niet 'vanzelf' binnen. Daar moet voor gewerkt worden: mailen, bellen, aanspreken, charmeren, overtuigen, haarscherpe boodschappen formuleren, beeldtaal ontwikkelen. En dat betekent *spreadsheets* vullen, rekenmodellen maken, winstgevendheid berekenen, plannen smeden – en deze met militaire precisie uitvoeren.

Ik zag dat er modellen bestonden waarmee aan de hand van geefgedrag uit het verleden *forecasts* gemaakt konden worden: