

Het Tafelmodel

VMB-DGM – Van Merksteijn-Bern Domein Governance Model

Governance op menselijke schaal – een operationeel systeem voor kleine groepen die sneller, eerlijker en slimmer willen beslissen dan klassieke organisatiestructuren toelaten.

JACOBUS VAN MERKSTEIJN

MALTA · JUNI 2026

CONCEPT-DOCUMENT – VRIJ TE DELEN



Wat dit document is

Dit is geen wetenschappelijke verhandeling, geen politiek pamflet en geen consultancyrapport. Het is een **concept-document dat is bedoeld als operationele beschrijving van een governance-systeem** – bruikbaar voor wie het ooit wil invoeren, testen of veranderen.

De aanleiding is persoonlijk. Een paar jaar geleden schreef Jacobus van Merksteijn *Nova Democratia*, een uitgewerkt voorstel voor democratische vernieuwing. Naarmate dat voorstel werd uitgewerkt, bleek de vergaderstructuur de verlamming te reproduceren die het wilde genezen. Wat hier ligt is het resultaat van een eerlijke zelfkritiek: een radicaal eenvoudiger en operationeel sterker systeem.

Dit document is achtergelaten omdat de auteur niet zelf de implementator zal zijn. Zijn rol is denker en documentalist – ervoor zorgen dat het idee **compleet, helder en operationeel klaar** ligt voor wie het nodig heeft, wanneer dan ook. Crisis dwingt verandering af. Wanneer Europa in een diepere crisis komt, zullen mensen zoeken naar een werkbaar alternatief. Dit document is bedoeld om dan opgepakt te kunnen worden, zonder dat alles opnieuw moet worden bedacht.

Voor wie

- De **ondernemer** die fundamenteel anders wil dan matrix-structuren en KPI-stapels
- De **wethouder of burgemeester** die bereid is één wijk of domein te laten experimenteren
- De **jongere denker** die over twintig jaar voor dezelfde problemen staat
- De **ambtenaar** die ziet dat het bestaande systeem niet houdt

☐ Wat ik achterlaat is geen leger. Het is een richting. Voor wie die richting wil oppakken, ligt het systeem klaar.

De Gedeelde Kern

Beide modellen – VMB-EGS voor grote schaal en VMB-DGM voor menselijke schaal – delen een samenhangend fundament. Wie de modellen wil begrijpen, leze eerst deze zeven pijlers. De rest gaat over hoe de kern zich gedraagt op verschillende schalen.



Elk van deze zeven elementen is onlosmakelijk verbonden met de anderen. Verwijder er één, en het systeem verliest zijn diagnostische kracht. Samen vormen zij een zelfcorrigerend geheel dat transparantie, doelgerichtheid en eerlijkheid structureel verankert.

Element 1 – Het Spoor

Wat het is

Alles wat besloten wordt, komt op het Spoor: een **publiek-leesbaar, append-only, onuitwisbaar besluitarchief**. Wat, wanneer, door wie, met welke motivatie. Niets gebeurt onzichtbaar. Niets wordt achteraf gewist. Niets wordt teruggedraaid om de geschiedenis te herschrijven.

Het Spoor is de gemeenschappelijke werkelijkheid waar het systeem op draait. Zonder Spoor werkt geen van de andere elementen, want geen enkel element kan reageren op patronen die niet zichtbaar zijn.

Waarom het radicaal is

Dit klinkt eenvoudig – en dat is het technisch ook. Het is **radicaal in cultuur**. De meeste organisaties hebben er een geweldig belang bij dat besluiten ondoorzichtig blijven – niet om te bedriegen, maar omdat doorzichtigheid hen confronteert met fouten waarvoor ze geen veilig kader hebben.

De sleutelprincipes

Append-only

Eenmaal geschreven, altijd leesbaar. Geen revisies, geen verwijderingen.

Publiek-leesbaar

Alle groepsleden hebben inzage. Transparantie als structurele default.

Gemotiveerd

Niet alleen wát werd besloten, maar ook waaróm – de redenering staat erbij.

Veilig kader

Het Spoor maakt fouten zichtbaar; de rest van het systeem zorgt dat zichtbaarheid geen straf wordt.

Elementen 2 & 3 – Richtingsopdracht & Enveloppe



De Richtingsopdracht

Elk blok – wijk, gemeenteraad, bedrijfsafdeling – krijgt aan het begin van de periode een richtingsopdracht. Niet een budget, niet een regelboek, niet een visiedocument van zestig bladzijden. Een richtingsopdracht bestaat uit **twee tot vier meetbare doelen** voor de periode: een startwaarde, een streefwaarde, een termijn.

Voorbeeld: "leefbaarheidsscore van 6,8 naar 7,2; twee verkeersknelpunten opgelost; aantal eenzame 70-plussers met -15%."

- ③ Bovenstelt het doel. Onderkiest het pad. Wie beide doet, vervalt in micromanagement. Wie geen van beide doet, vervalt in chaos.



De Enveloppe

Bij elke richtingsopdracht hoort één enveloppe: één bedrag voor de hele periode, één keer toegekend, niet onderverdeeld in honderd posten. Wat het blok ermee doet om de richting te halen, is zijn zaak. Er zijn exact **drie grenzen**, niet meer:

- **Maximum per alleen-besluit** – boven dit bedrag verplicht naar de tafel
- **Maximum per categorie** – voorkomt dat de hele enveloppe in één type verdwijnt
- **Reserve-minimum** – een percentage dat aan het einde van de periode over moet zijn

Niet-bestede geld vloeit niet automatisch terug naar boven. De volgende enveloppe wordt bepaald door **wat je hebt bereikt**, niet door wat je uitgaf. Het systeem belooft efficiëntie in plaats van consumptie.

Element 4 – De Groeiregel


De overkoepelende toets die alles bij elkaar houdt. Elke richtingsopdracht wordt aan het einde van de periode op **twee dimensies tegelijk** getoetst: kwaliteit van de uitkomst én economische werkbaarheid van het middel.

Kwaliteit van de uitkomst



Wat heeft dit blok daadwerkelijk geleverd? Niet output (vergaderingen, rapporten), maar **outcome** – is de wijk werkelijk leefbaarder, is het probleem werkelijk opgelost?

Economische werkbaarheid

Kon dit volgehouden worden? Putten we mensen, materiaal of middelen uit? Gebruikt het niet meer dan het opbrengt – in de breedste zin?

 Hoge kwaliteit zonder economische werkbaarheid is onhoudbaar. Economische werkbaarheid zonder kwaliteit is leeg. Alleen wie beide combineert, groeit.

De negen uitkomsten

	Economisch goed	Economisch krap	Economisch onhoudbaar
Kwaliteit gehaald	Groei mogelijk	Stabiel houden	 Alarm
Kwaliteit gedeeltelijk	Voortzetten, bijschaven	Diagnose: mismatch	 Stop – herziening
Kwaliteit niet gehaald	Diagnose: waarom?	Diepste alarm	 Ontbinding blok

Het scenario rechtsboven – kwaliteit gehaald maar economisch onhoudbaar – is het sluipgif van vrijwel alle organisaties. Een blok dat zijn doelen haalt door mensen uit te branden, ziet er op papier prima uit. De groeiregel maakt het zichtbaar *vóór* de schade.

Elementen 5 & 6 – Kwaliteitsgetal & Bevolkingsbeoordeling



Het Kwaliteitsgetal

Controle is onvermijdelijk. Het gaat niet om óf, maar om hóe. Conventionele controle is zwaar: regels, audits, comités, rapportages. Deze controle is licht: **twee cijfers per besluit**.

- **Probleem-getal** – was dit een probleem dat aandacht verdiende, op het juiste moment gezien?
- **Oplossings-getal** – heeft de gekozen oplossing het probleem effectief en houdbaar aangepakt?

Niet de beslisser zelf geeft de cijfers – zelfbeoordeling is geen beoordeling. Het bovenliggende blok geeft de cijfers, met afstand tot de uitvoering. Bij meerdere beoordelaars: de mediaan, niet het gemiddelde. Niet elk besluit wordt beoordeeld – een steekproef per periode, willekeurig getrokken uit het Spoor.

- ☐ Alle kwaliteitsgetallen verschijnen op het Spoor. Aan de top staat een geloot burgerpanel dat de hoogste beoordelaars beoordeelt. Niemand staat boven het systeem.



De Bevolkingsbeoordeling

Het kwaliteitsgetal is specialistische beoordeling. Maar de bevolking – de gebruikers, de burgers, degenen voor wie het besluit gevolgen heeft – verdient ook een stem. **Niet om te beslissen, maar om te beoordelen.**

- **Probleem-herkenning** – vond ik dat dit een probleem was dat aandacht verdiende?
- **Oplossings-tevredenheid** – vind ik het besluit een werkbare oplossing?

Vragen zijn neutraal geformuleerd, begrensd in scope, voorzien van context en de vraagsteller staat met naam op het Spoor. Het resultaat: bij elk besluit verschijnen **drie beoordelingen** naast elkaar – kwaliteitsgetal plus twee bevolkingsscores. De combinatie is diagnostisch, niet punitief.

Element 7 – Het Markeringssysteem

Fouten zijn goedkoop. Voorkoming is duur. Een organisatie die elke fout vooraf wil voorkomen via classificatie, drempels en controles, betaalt meer aan bureaucratie dan de fouten zelf kosten. De fundamentele omkering: **het systeem corrigeert niet de regels, maar de persoon.**

Drie parameters

N – drempel: 3 markeringen

Één fout is pech. Twee is toeval. Drie is patroon.

T – telperiode: 12 maanden, rollend

Oudere markeringen vervallen vanzelf. Wie zich herpakt, wint vertrouwen terug.

P – herstel: 6 maanden schoon

Bevoegdheid hersteld zonder commissie, automatisch.

Bij N markeringen binnen T: twee mogelijke gevolgen

Domeinverlaging

De persoon mag binnen het domein nog wel besluiten voorstellen, maar deze gaan voortaan via de tafel. Hij verliest zijn alleen-bevoegdheid. Na zes maanden zonder nieuwe markeringen: automatisch herstel.

Domeinonthefing

Bij ernstige of herhaalde patronen wordt de persoon uit het domein verwijderd. Het blok verdeelt het domein opnieuw. Herstel pas bij volledige hertoetsing van domein-affiniteit.

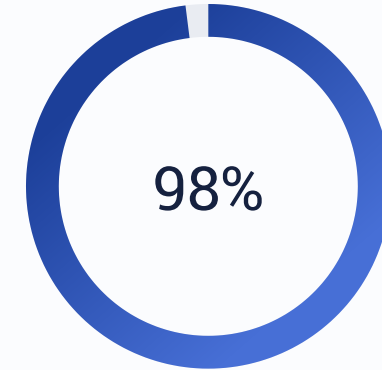
- ✓ Geen straf. Geen schaamte. Diagnose: deze persoon, in dit domein, in deze periode – het past niet. Het systeem herijkt wie wat mag, zonder de regels uit te breiden.

VMB-DGM – Het Tafelmodel

VMB-DGM staat voor Van Merksteijn-Bern Domein Governance Model. In de wandelgangen heet het **Het Tafelmodel** – een werknaam die de oorsprong eert: een familiebedrijf waar de meeste besluiten door één van de ouders alleen werden genomen, en de moeilijke onderwerpen naar de keukentafel gingen waar iedereen mocht meepraten.

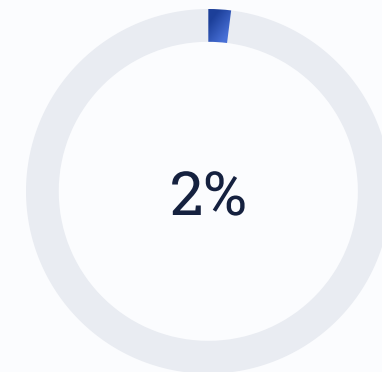
Het is een radicaal vereenvoudigde uitvoering van de governance-gedachte achter VMB-EGS, geschikt voor **kleine groepen**: een bedrijf, een familie, een team, een klein bestuur, een wijkraad.

De diepe waarneming: de meeste besluiten in een organisatie hebben geen zware controle nodig. **Ongeveer 98% kan snel door één persoon met domein-expertise worden afgehandeld.** Alleen de moeilijke 2% verdient gezamenlijke aandacht. Een systeem dat dit niet erkent – dat alle besluiten door dezelfde zware molen laat gaan – is duurder dan de fouten die het probeert te voorkomen.



Alleen-besluiten

Snel afgehandeld door één domeinhouder – Spoor 1



Tafelbesluiten

Gezamenlijke aandacht voor de moeilijke kwesties – Spoor 2

De Vijf Elementen van Het Tafelmodel



Element 1 – De Groep

N personen vormen samen N domeinen. Bij drie personen drie domeinen, bij vijf vijf. De groep verdeelt de domeinen zelf bij aanvang. De structuur ademt mee met de bemensing – er is geen organogram dat onafhankelijk van personen bestaat.



Element 2 – Spoor 1: Het Alleenbesluit

De domeinhouder beslist direct binnen zijn gebied, zonder overleg, zonder formulier. Eén stem, klaar. Het besluit is definitief maar wordt op het Spoor geplaatst voor inzage. Circa 98% van alle besluiten gaat zo.



Element 3 – Spoor 2: De Tafel

Bij twijfel of meerdere domeinen roept de domeinhouder de tafel bijeen. Alle aanwezigen inbrengen gelijkwaardig. Beslissing bij meerderheid van domeinhouders: bij zeven 4, bij vijf 3, bij drie 2. Circa 2% van de besluiten.



Element 4 – Het Spoor

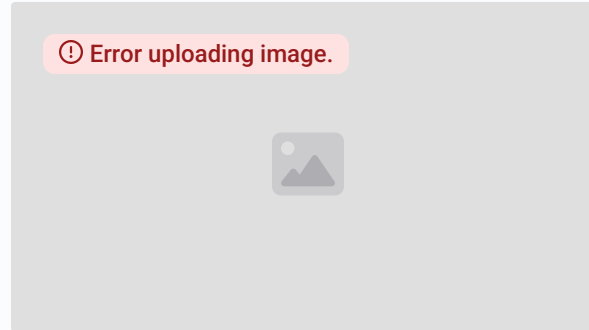
Alle besluiten – Spoor 1 én Spoor 2 – komen op het Spoor. Append-only, publiek-leesbaar voor alle groepsleden. Wat, wanneer, door wie, met welke motivatie. Spoor 1-besluiten blijven definitief – het Spoor dient voor inzage, niet voor herziening.



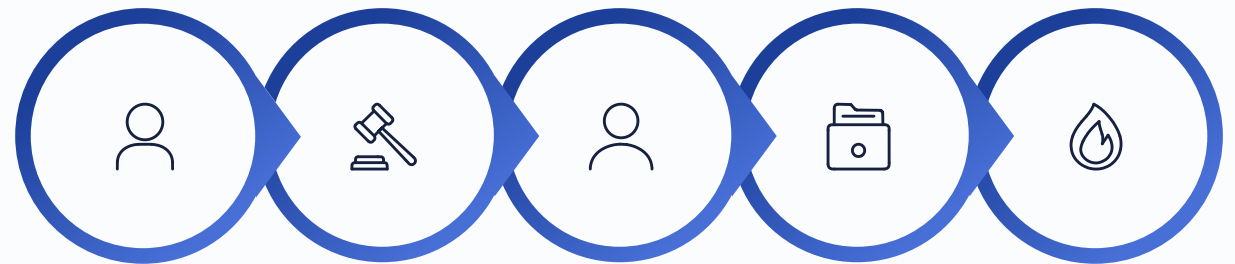
Element 5 – De Open Haard

Periodiek komt de groep samen om Spoor 1-besluiten in retrospect te bespreken. Bij de open haard, niet in een vergaderzaal. De vraag is niet "was dit goed?" maar "hoe had dit ook gekund?" Geen vingerwijzing. Collectief geheugen, gedeelde wijsheid, betere intuïtie.

Het Tafelmodel in Één Tekening



Figuur 1 – VMB-DGM (Het Tafelmodel) in één tekening. Links: de groep ademt mee met het aantal personen. Midden: elk besluit kiest één van twee sporen. Onderaan: alles komt op het Spoor; de Open Haard leert ervan. Rechtsboven: het markeringsysteem corrigeert de juiste persoon, niet de regels.



Domein

Spoor 1

Spoor 2

Het Spoor

Open Haard

Scenario's – Het Tafelmodel in de Praktijk

Een model leert zichzelf het beste door zijn reactie op concrete situaties. Zes scenario's tonen hoe Het Tafelmodel zich beweegt – en hoe het verschilt van een klassieke organisatie.

- 1 De domeinhouder twijfelt**
Een routine-onderwerp voelt ineens groter aan. Hij roept de tafel. Geen drempel, geen motivering vereist. De tafel beslist bij meerderheid. De domeinhouder leert: was zijn intuïtie terecht, of juist niet? Beide leeropbrengsten zijn waardevol.
- 2 Een Spoor 1-besluit pakt slecht uit**
Op de Open Haard, weken later, komt het ter sprake. De groep bespreekt: hoe had het ook gekund? Het besluit blijft staan, niet terug te draaien. De groep beoordeelt of dit pech, toeval of patroon was.
- 3 Twee domeinhouders zijn het oneens over wie iets is**
Een onderwerp dat allebei meent te bezitten. Eén van beiden roept de tafel. Daar wordt niet alleen het onderwerp besloten, maar ook de grens tussen de domeinen herzien – onderhandelbaar zonder dat dit politiek wordt.
- 4 De stemmen staken aan tafel**
Bij een even getal kan het 2-2 of 3-3 staan. Meest natuurlijk: doortafelen tot er beweging is, of uitstellen. Bij vastlopen: de domeinhouder met de meeste ervaring binnen het betrokken domein krijgt de doorslag.
- 5 Drie markeringen in tien maanden**
Op de eerstvolgende Open Haard wordt het gevolg besproken: domeinverlaging of domeinonthefing. De keuze hangt af van de aard van de fouten. Bij verlaging: na zes maanden schoon terug. Bij ontheffing: volledige hertoetsing.
- 6 Iemand vertrekt of komt erbij**
Bij vertrek verdeelt de groep het lege domein op de volgende tafel. Bij toetreding krijgt de nieuwkomer op de volgende tafel een domein toegewezen. Geen wachtperiode, geen proeftijd – vertrouwen is de default, markeringen volgen vanzelf bij fouten.

Open Punten & Toepassingsbereik

Drie praktische keuzes bij invoering

→ Wie roept de Open Haard bijeen?

Een vaste rouleerrol per maand, de oudste domeinhouder, of natuurlijk gegroeid op initiatief van wie ook? De groep bepaalt dit zelf bij aanvang en legt het op het Spoor.

→ Wat bij staken stemmen aan de tafel?

Vaste tiebreaker (meest ervaren domeinhouder), uitstellen tot meer aanwezig, of doortafelen tot er beweging is? Elk heeft voor- en nadelen afhankelijk van de groepsdynamiek.

→ Welke cadans voor de Open Haard?

Vast (wekelijks, maandelijks) of variabel – "wanneer er stof is"? Vaste cadans bouwt gewoonte; variabele cadans voorkomt lege bijeenkomsten.

Schaal en toepassingsbereik

- ✔ Operationeel model. Werkt feitelijk in familiebedrijven met twee tot acht beslissers.

Het Tafelmodel schaal naar boven mits de tafel **fysiek mogelijk blijft**. Boven ongeveer twaalf personen begint de tafel haar intieme karakter te verliezen en wordt VMB-EGS met loting passender.

2–8

Ideale groepsgrootte

Beslissers waarvoor Het Tafelmodel direct inzetbaar is

~12

Bovengrens tafelmodel

Daarboven verliest de tafel zijn intieme karakter

De structuur is niet bedoeld om vertrouwen te vervangen, maar om **vertrouwen te ondersteunen wanneer de groep te groot wordt voor uitsluitend persoonlijk geheugen**.

Een Richting, Geen Leger

Wat ik achterlaat is geen leger. Het is een richting. Voor wie die richting wil oppakken, ligt het systeem klaar.

Het Tafelmodel is geen utopisch project. Het is een **operationeel gereed systeem** – geboren uit eerlijke zelfkritiek op eerdere, te zware governance-voorstellen. Het werkt nu, in kleine groepen, in familiebedrijven, in wijkraden. Het wacht op de grotere toepassing.

De zeven kernelementen – het Spoor, de Richtingsopdracht, de Enveloppe, de Groeiregel, het Kwaliteitsgetal, de Bevolkingsbeoordeling en het Markeringssysteem – zijn niet zeven losse ideeën. Zij zijn één samenhangend systeem dat transparantie, doelgerichtheid en zelfreflectie **structureel verankert**, zonder bureaucratie toe te voegen.

Crisis dwingt verandering af. Dit document is bedoeld om opgepakt te kunnen worden wanneer het nodig is – zonder dat alles opnieuw moet worden bedacht.

De erfenis

Vrij te delen

Concept-document zonder auteursrechtelijke belemmeringen voor gebruik

Vrij op te pakken

Geen implementator vereist – het systeem is zelfstandig bruikbaar

Operationeel klaar

Geen verdere uitwerking nodig – het ligt gereed voor wie het nodig heeft