



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Klinische Blik op Toezichtpraktijk

Voorbij de brave mythes

Nationaal Register Board Potentials 8/10 Februari 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

De missie van Public SPACE:

“Creating Winning Strategies for the Common Good”

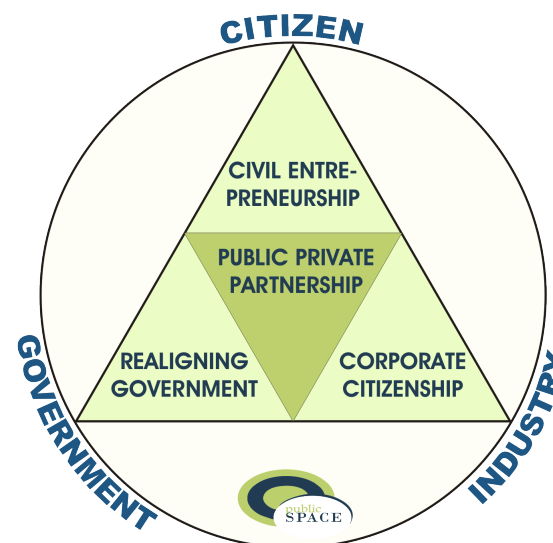
**Privaat onafhankelijk
DenkNetwerk**

ONS DENKKADER

Organisatie: Netwerk, zowel backoffice, research als met mee-denkers

Hoofdthema: Actief
Burgerschap en
(Maatschappelijk)
Ondernemerschap voor de
publieke zaak bevorderen

Middelen: Actieve website,
social media, debatbijdragen,
lezingen, congressen, boeken,
studies



Home - Public SPACE

https://www.publicspace.nl

Zoeken

☆📁⬇️🏠🔒⚙️☰

in Home | LinkedIn Twitter / Home f Facebook (7) W Google Advanced Sch... 🌐 Public SPACE » Onder... G Google+ in Slide Share Upload & ... TweetDeck 🌐 Public SPACE » Inloggen 🗨 Twittimer • Schedule ...

Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board

UDB LAAT ALS VERBINDER EN KATALYSATOR
HAAR HART VOOR UTRECHT SPREKEN

'GOEDE SENSOREN VOOR
BEWEGINGEN IN DE STAD'

20 december 2016

De Utrecht Development Board is een vrijwillig meedenk gezelschap met de stad Utrecht. De Missie luidt: 'verbinden, versnellen en verzilveren', van alle mogelijke initiatieven die passen bij de zich snel ontwikkelende grote stad Utrecht (groei naar 400.000 inwoners). De UDB zit qua positie en samenstelling typisch tussen bedrijfsleven, civil society en gemeente in, en kan [...]

[Lees verder](#)

Les van Trump: Nieuwe retoriek in de publieke arena

14 november 2016

De overwinning van Trump tot USA president symboliseert een al langer plaats vindende fundamentele verandering in de publieke arena, mij verbaast dan ook de verbazing bij vele commentatoren. Dit levert een les op die verder gaat dan alleen beroepspolitiek. Het verwerven van publiek gezag door burgers en bestuurders is immers hierdoor ook veranderd. Wat de [...]

Twitter

Tweets door @stevendewaal

Steven de Waal
@stevendewaal

Aankomend: Board Room Dynamics voor Board Potentials van Nat. Register Commissarissen: Wat zal ik ze meegeven? tinyurl.com/j8qbzcp

👍🔄12m

Steven de Waal heeft geretweet

Plato
@PlatoQuote

Socrates: If there be any sort of good which is distinct from knowledge, virtue must be that good (Meno)

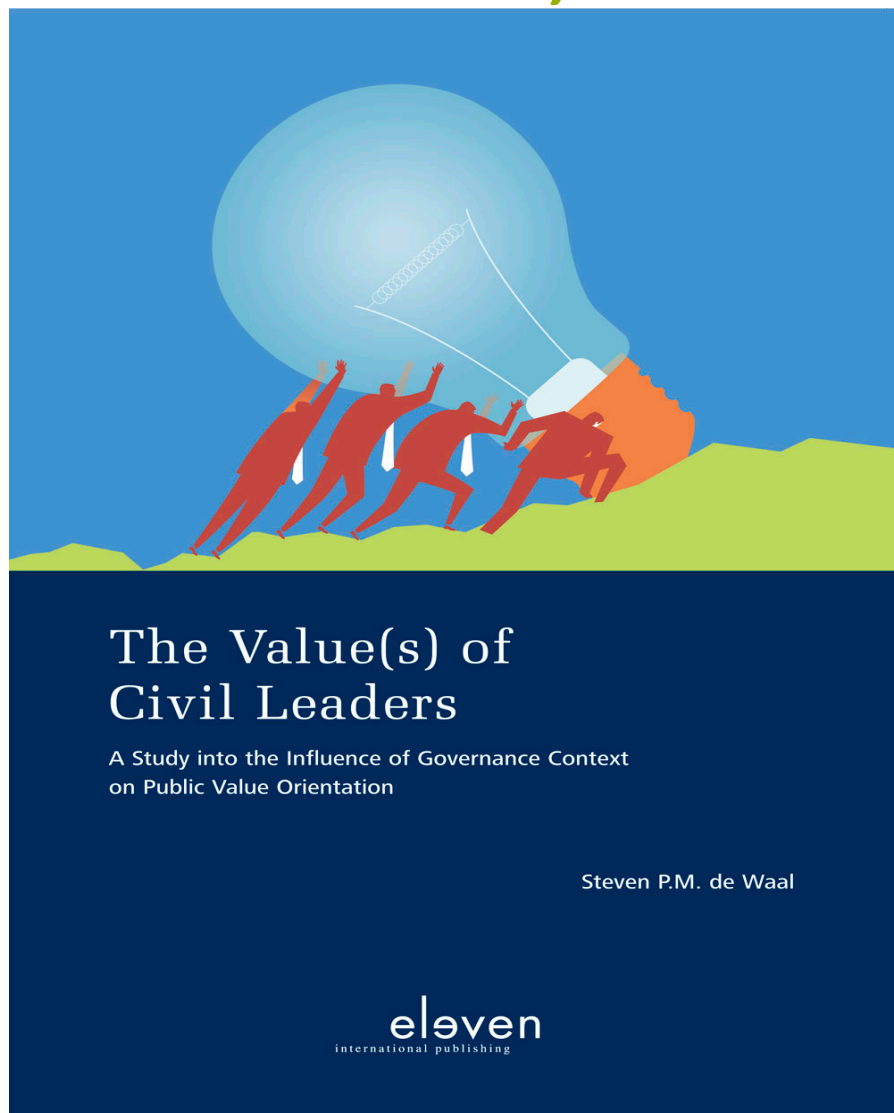
👍🔄6u

InsluitenWeergeven op Twitter

Tags

burgerschap civil society gezondheidszorg governance innovatie jeugdzorg leiderschap lezing Maatschappelijke onderneming maatschappelijk leiderschap maatschappelijk ondernemen overheid strategie strategisch management voor de publieke zaak toezicht utrecht visitatie

Laatste boeken, oktober 2014 en mei 2015:



Hoofdlijn college

Focus nu:



Meso Governance:	Invloed & Impact		Waarden & Missie		Oordeel & Selectie		
Nationale context:	Institutionele orde		Elite-discussie		Sturing publieke arena		Disruptieve burger

Specifiek Nederland: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Inventor ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015); 'De Disruptieve Burger' (2015)

Elementen:

1. Wat voor arena?
2. Perspectief individueel lid RvT/RvC
3. Leiderschap

Wat voor Arena?

Issues & dynamiek voor aankomende boardleden:

Issues:

- a. Invloed & Impact
- b. Waarden & Missie
- c. Oordeel & Selectie

Waar in jullie cases nu meeste/minste aandacht?

Waar twijfel je vooral over je eigen effectiviteit?

Welke competenties worden uitgedaagd?

Dynamiek:

- a. Strategisch krachtenveld
- b. Institutionele Orde
- c. Interne Cultuur (Ready for the future?)
- d. Politiek in de top

Wat is er bij jullie vooral aan de hand?

Wat is je eigen mening en positie?

Krachtenveld

Individueel RvT/RvC lid	↔	Team RvT/RvC
Verhouding RvT/RVC	↔	Bestuur en Bestuurder(s)
Verhouding RvT/RvC	↔	Belangrijke en invloedrijke belanghebbenden

Op welk deel van het krachtenveld:

- *Gaat het goed? Is er voldoende vooruitgang?*
- *Is er spanning?*
- *Is het hopeloos?*
- *Wat zou jouw rol kunnen/moeten zijn?*

Bepalende Scenario's

- I. Crisis
- II. Conflict
- III. Visie & Beweging
- IV. Overnemen of Overgenomen worden

PS I. Goed Beheer minimeert, maar krijgt vaak meeste aandacht

PS II. Extern en Intern lopen vrijwel altijd door elkaar

Welk scenario voel je je het meest bij thuis?

(Geen mag ook, maar dan ben je voor de langere termijn niet zo geschikt)

Wat doe je als je je oncomfortabel voelt? Wat zegt dat over je competenties?

Welke rol heeft je voorkeur in welk scenario?

**De wereld verandert
fundamenteel en dus
de arena**

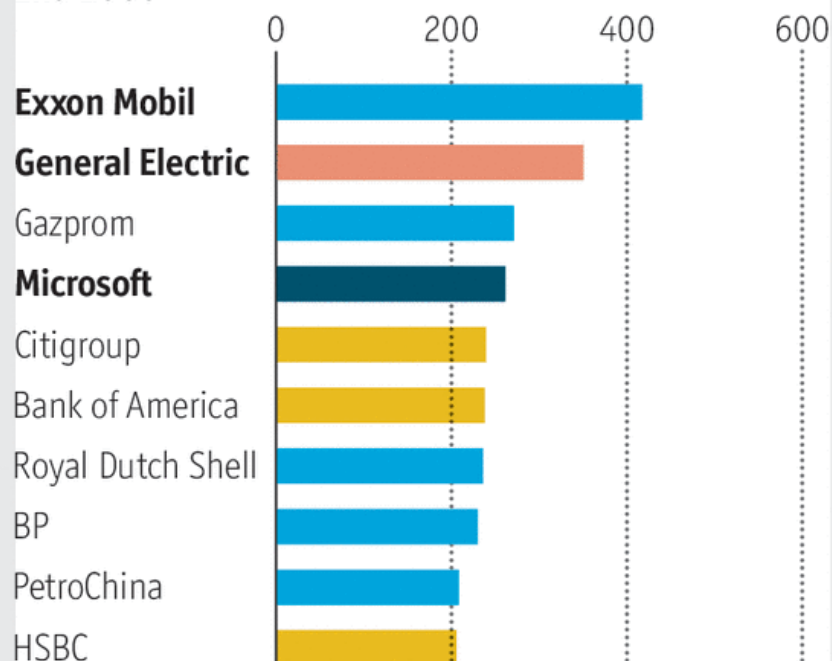
Grootste ondernemingen zijn platform:

A virtually new world

World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

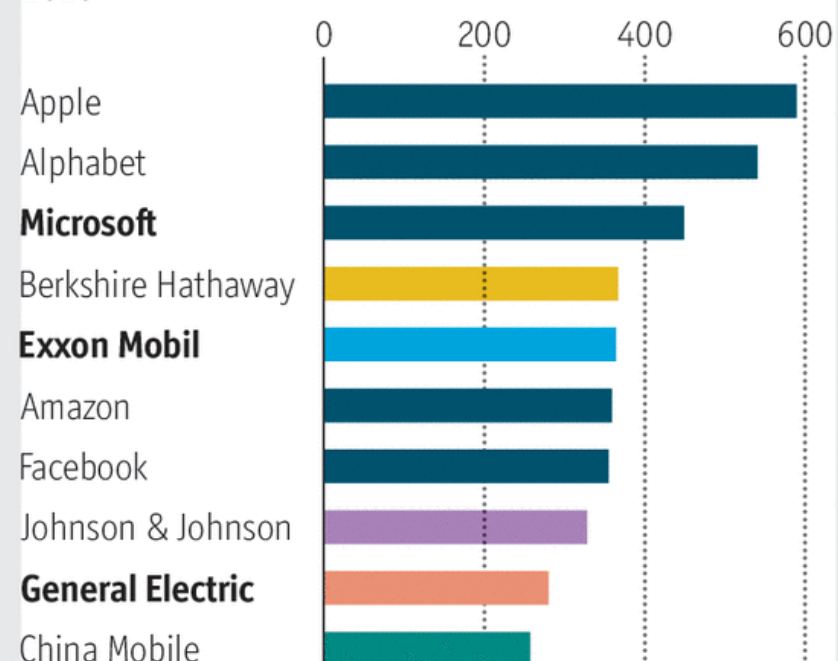
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

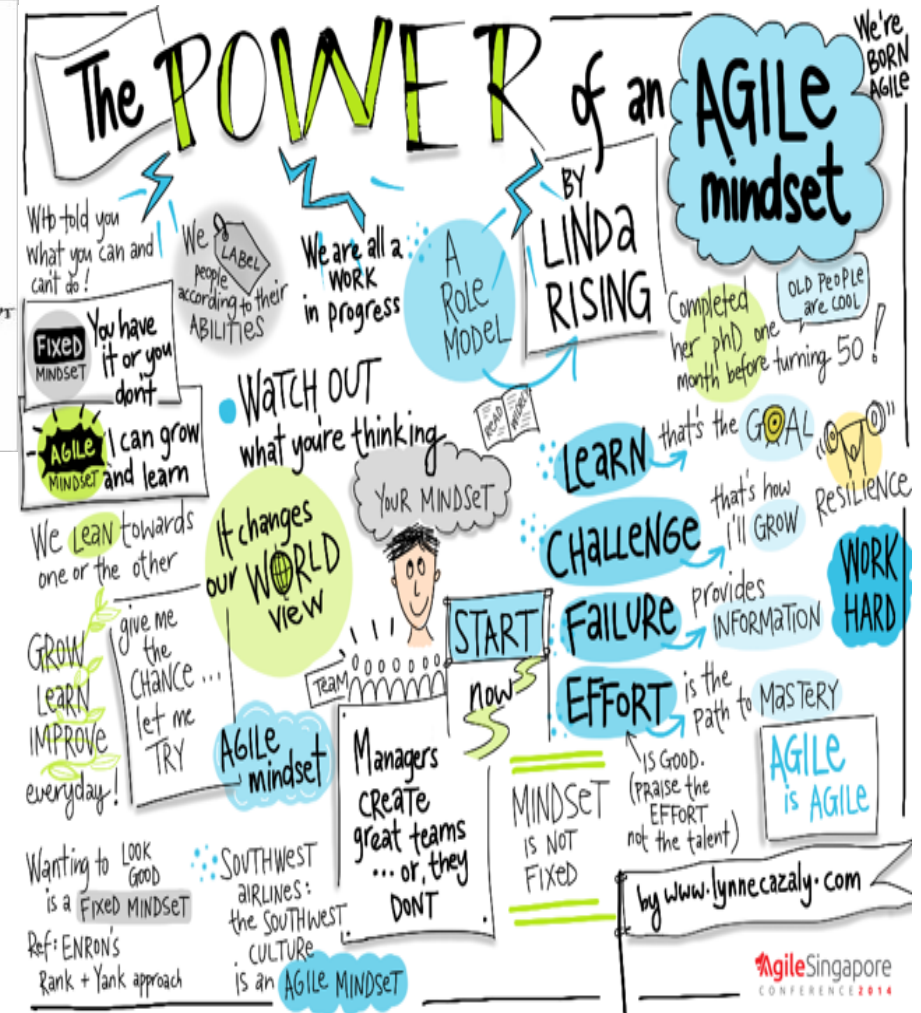
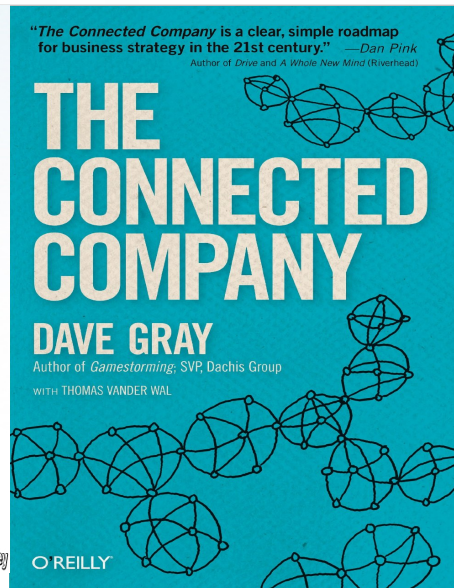
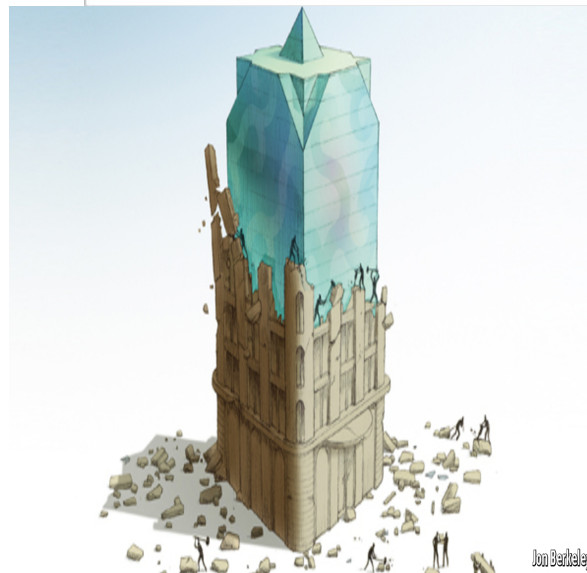
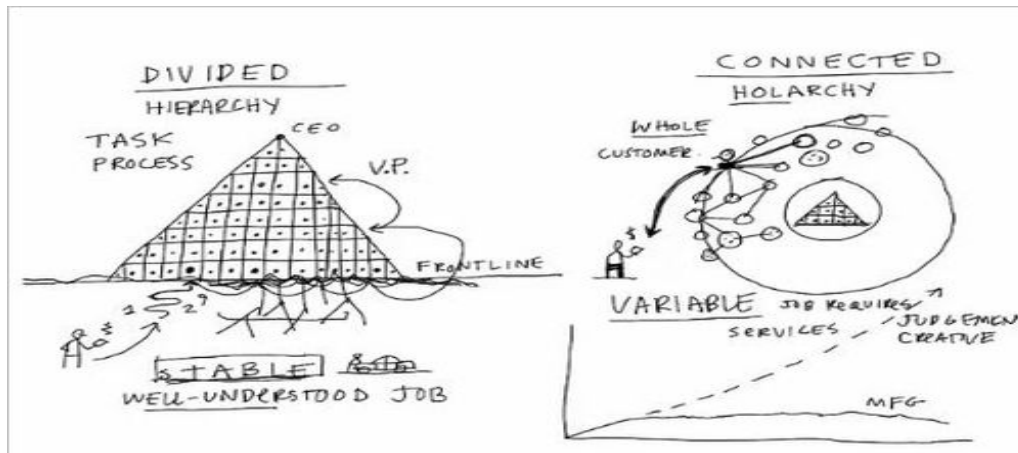
2016*



*At August 24th 2016

Economist.com

Oude 'corporate' beeld kantelt, ook intern platform:



De Disruptieve Burger (introdunctie concept, augustus 2015)

(ook hier: bestuurders zien het vaak als laatste)

Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platforms en apps krijgt een bewoner meer greep op de eigen woonomgeving.

Steven de Waal

De sector van woningcorporaties is het afgelopen jaar kritisch onderzocht en publiekelijk de maat genomen. Uiteindelijk leidde dit tot een nieuwe Woningwet, met belangrijke maatregelen zoals een centrale overheidstoezichthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Ogenschijnlijk is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De hypesfeer, de hoge toon



Management als kaste

Management als functie ontstaan als zetbaas, beheerder en volgde rendementseisen aandeelhouders (agency-model)

Geprofessionaliseerd, daardoor te technisch. Die professionalisering maakte het tot managementindustrie: toegang via opleiding, extra beloning, grotere inzetbaarheid en ruilbaarheid

Drie historische problemen:

- a. Management gaandeweg gezien als schaars, dus duur, zelfs belangrijker dan aandeelhouder
- b. Door deze machtsontwikkeling onderdeel elite-vraagstuk
- c. Te technische invulling leidde tot gebrek aan aandacht voor karakter, waarden, ethiek, betrokkenheid, maatschappelijke passie, meesterschap

Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;

www.publicspace.nl/publicaties/essays; ook blog op publicspace.nl

Meer screening overheid (preventie)

Mogelijke Missers in visie, test en ondermijning RvT/RvC



- dat het **alleen en vooral selectievraagstuk** aan het begin is
- dat er formele **testen** bestaan en dus in lab getest kan worden
- Geen visie op leiderschap, maar op **Goed Bestuur = technisch, beheer**
- vanaf dan wel **mede-verantwoordelijk**

Grote vraag die zo niet beantwoord kan worden:

Kan deze man/vrouw de Tour winnen?

*Zie: <https://www.publicspace.nl/publicaties/essays/nvzdcertificaat-zorgisvisie-april2014>

Historische fouten in topstructuur Maatschappelijke Onderneming*:

- a. Ontbrekende druk van aandeelhouders
- b. Bestuur te dominant: Ontbrekende onafhankelijke informatievoorziening (*hang yourself-principe*)
- c. Ontbrekende eigen maatschappelijke doelstellingen (*Public Value*)

[Goede nieuws: overal in ontwikkeling]

Tevens:

Een onafgemaakt orderingsdebat; geen partnership, maar vaak private façade voor politiek ingrijpen

Zelfde missers met groter effect tijdens schaalvergroting

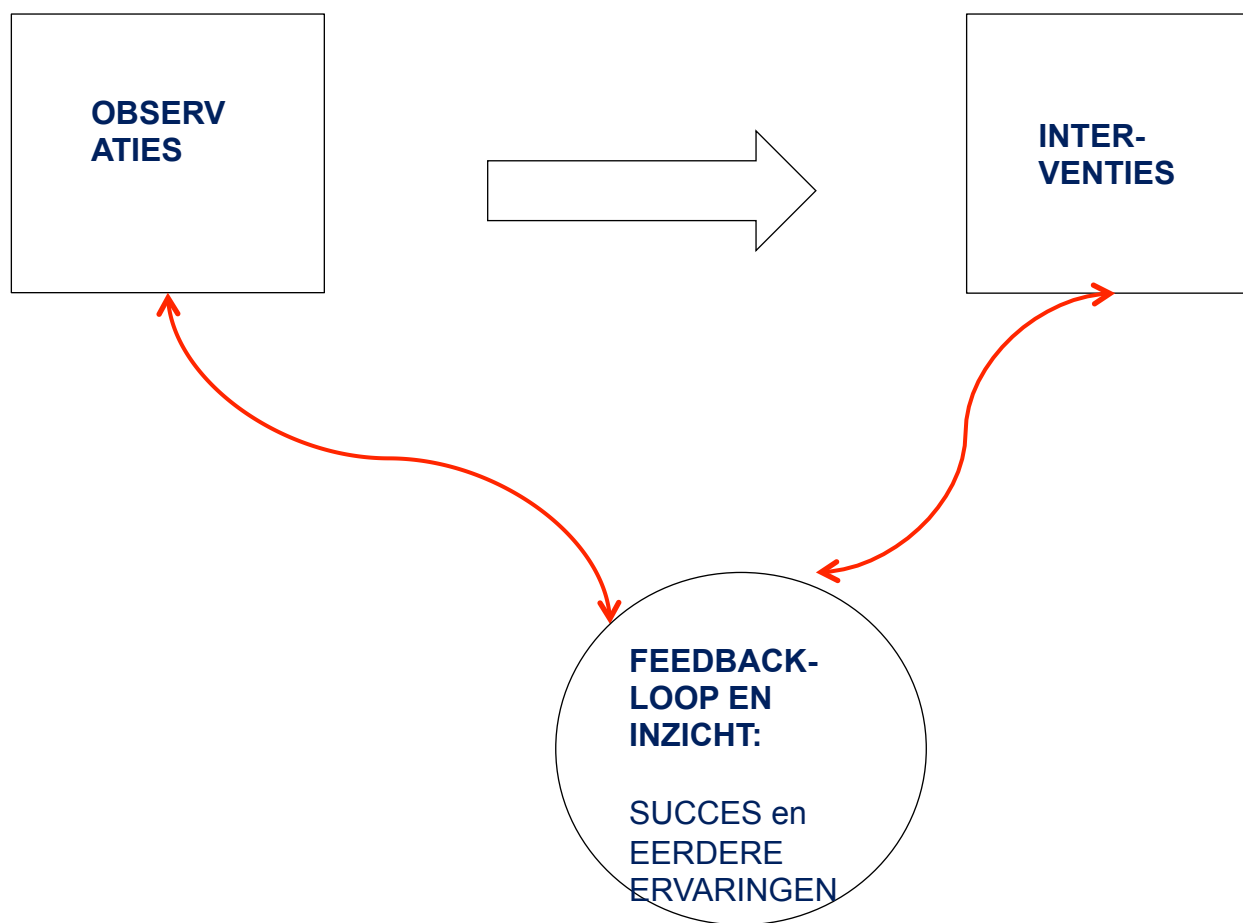
**SPM de Waal, Samsom 2000*

Perspectief individueel lid RvT/RvC

Fasen in de levensloop van een toezichthouder:

- Ik word gevraagd en ik ben beschikbaar
- Ik oriënteer me officieel
- Ik treed toe
- Ik pak mijn eerste punten
- Ik sta boven de materie
- Ik heb een eigen mening
- Ik volg mijn observaties en intuïtie
- Ik heb invloed
- Ik overweeg weg te gaan
- Ik ga weg
- Ik sluit af

De leercyclus van een toezichthouder:



Lagen in het toezicht:

- a. Eigen functioneren en motivatie
- b. Het RvT team
- c. De verhouding met RvB en rest organisatie
- d. Het toezicht op formeel beleid
- e. Het toezicht op feitelijke praktijk
- f. Het toezicht vanuit een koers en visie
- g. Het toezicht vanuit waarden
- h. De overgang van 'business as usual' naar crisis, conflict en ingrijpen in bestuur

Sfeerbepalende Samenstelling:

- Veel ex-politici
- Erin voor hun netwerk
- Veel Experts
- Meesten Weinig tijd

Typerend gedrag:

- Gefrustreerd over echte vorige baan, compensatiegedrag
- Wordt er geluisterd of gepreekt?
- Weinig leidinggevende ervaring
- Vooral voor mooi weer
- Waarom zou je je druk maken?

Soorten van Falend Toezicht

- a. Wel de informatie over problemen, niet ingegrepen
- b. Niet de informatie, maar ook niet actief gezocht op vage vermoedens of halve signalen
- c. Klassiek Machiavelli: Onenigheid in RvC/RvT leidt tot ontzien of omzeilen RvB
- d. Wel de informatie, geen normatief kader om bij te sturen
- e. Metakwestie niet aangesneden: Verkeerde bestuurder

Oh ja: Leiderschap

Misverstanden over 'management'

- a. Management = managers;
- b. Management = los van primaire proces en van professionals;
- c. Management = reguleren, plannen voor anderen, in plaats van faciliteren
- d. Management = duurder dan professionals;
- e. Centrale staf is belangrijker dan lijnmanagement

Consequenties:

- Teveel middenmanagers;
- Gefrustreerde professionals en teams;
- Top stuurt niet het primaire proces aan, maar een hofhouding van overhead

De goede bestuurder zoals gedefinieerd in managementindustrie:

STANDAARD:

- Ervaring:
 - als bestuurder
 - in sector
- Beheer en Beheersing
- Juiste houding naar RvT en Managementteam

SOMS:

- Zelf ondernemer of daartoe kunnen inspireren
- Visie op strategie en issues (bijv. schaal, co-productie, disruptie)

EXTRA (broodnodig):

- Integriteit
- Karakter/Persoonlijkheid
- Morele Balans (meer Aristoteles, dan Bennis)

4 verwaarloosde elementen: Vakmanschap? Leiderschap? Karakter?
Ondernemerschap?

Leiderschap:

Er gelden drie criteria:

het is **persoonlijk** *(juist niet functiegebonden)*
er is **weerstand** *(anders niet nodig) en*
er zijn **spontane volgers** *(die bepalen of iemand leider is)*

Roep om Leiderschap is mythisch geloof,
uiteindelijk contextgebonden:

- niet altijd nodig
- niet altijd geaccepteerd
- niet altijd de juiste persoon op het juiste moment

We found four key dimensions of civil leadership style:

Together these key dimensions define the style of a civil leader.

Every civil leader has to make choices on these key dimensions to establish their typical style, and operate in a way that they feel makes them credible and effective as a civil leader at the same time.

- 1. The value-driven-instrumental-neutral value stance**
- 2. Backstage to front stage**
- 3. Elitist to common touch**
- 4. Legitimization to innovation.**

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



Politiek en Polder pretenderen het wel, maar past niet echt bij positie: **veel indekkende (valse) bescheidenheid & publieke onzekerheid**. Mede daarom **tegengaan van publiek leiderschap door ambtenaren**

Tevens veel weerstand tegen begrip:

- te macho en hiërarchisch
- vooral nodig voor anderen
- erg op zoek naar een 'vlekje', heiligen bestaan (gelukkig) niet

Bijlage: Achtergrond Public SPACE Foundation

Public SPACE (zie: www.publicspace.nl/over-public-space en /publicaties)

Ontstaan **ca. 2001** als onafhankelijke denktank vanuit Boer&Croon, strategische consultancy en eindverantwoordelijk interim-managementfirma. Acties o.a. Executive Exchange Network.

Basis: Boek S. de Waal (**2000**): *‘Nieuwe strategieën voor het publieke domein’*: o.a. introductie begrip ‘maatschappelijke onderneming’

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuur **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot; Samenstelling Denktank bleef hetzelfde (<https://www.publicspace.nl/over-public-space/netwerk>)

In **2007** Manifest met presentatie in Nieuwspoort: *‘Naar een intelligente en verbonden overheid’*

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

In **2008** Boek met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam: *'Strategisch management voor de publieke zaak'*

Vanaf hier steeds meer Denknetwerk ipv Denktank

In **2010 en 2011** rapporten over Jeugd Gezondheidszorg en Decentralisatie Jeugdzorg (m.m.v. GGD Nederland), presentaties aan Andre Rouvoet (Minister) en aan Dannenberg (VNG) en Van Gastel (DG)

In **2014** promotie S. de Waal bij USBO, Paul 't Hart, *'The Value(s) of Civil Leaders'*

In **2015** presentatie aan Kim Putters (Directeur SCP) in Dudok, *'Burgerkracht met Burgermacht'*, m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus

Andere Publicaties PublicSPACE (op te vragen via info op website)(

