

Toezicht Waarop, Waarom en Waartoe?

Lezing voorzitters RvT VTOI conference dd. 19 april 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



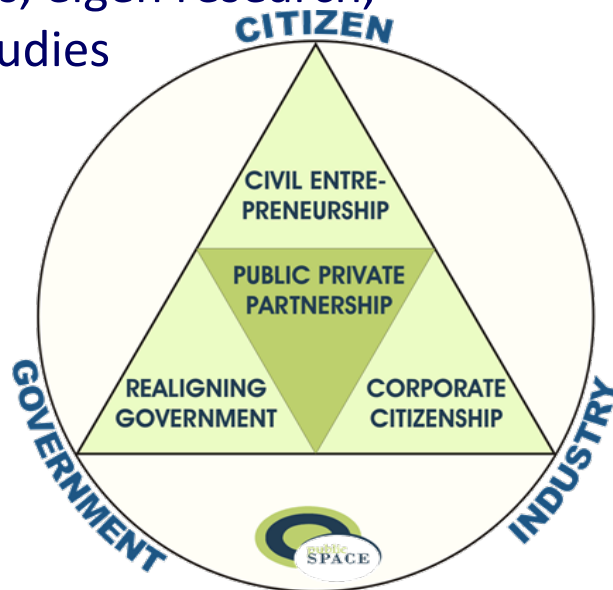
www.publicspace.nl

DenkNetwerk met Missie: “*Creating Winning Strategies for the Common Good*”

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief
Burgerschap en (Maatschappelijk)
Ondernemerschap

Middelen: Actieve website, social media,
debatbijdragen, lezingen, congressen,
boeken/publicaties, eigen research,
eigen debatten, studies



**Opgericht 2001. Zelfstandige stichting
sinds 2004**

Geen externe financiers of
opdrachtgevers; geen
compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationele pretentie:
Missiegedreven

Niet winst- of subsidiegericht: **Non-Profit**

Per casus/issue op zoek naar beste
expertise en meningen: **DenkNetwerk**,
geen DenkTank

Boeklancering 'Burgerkracht' in Dud



goed voorbereid en [...]

[Lees verder](#)

"Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers"

19 mei 2015 - categorieën: [bestuur](#), [burgers](#), [burgerschap](#)



Er is volop kracht van burgers, daarop kan de overheid vertrouwen, maar dat moet gepaard gaan met meer macht. Dit betoogt Steven de Waal in zijn essay Burgerkracht met Burgermacht,

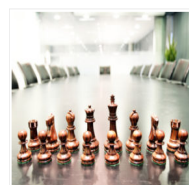
Burgermacht

7 mei 2015 - categorieën: [bestuur](#), [burgers](#), [burgerschap](#)



A.s. 19 mei presenteer ik met trots het nieuwste essay van Public SPACE in Den Haag aan prof. dr. Kim Putters, directeur Sociaal Cultureel Planbureau: 'Burgerkracht met Burgermacht. Het

Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE



16 februari 2017

Public SPACE (2002) heeft drie unieke kenmerken: (a) het is een private, onafhankelijke Denktank, (b) niet met rationele pretenzie, maar maatschappelijke missie (c) hanteert methode van strategisch vooruitkijken. Dit heeft de afgelopen 15 jaar geleid tot de lancering van eigen sleuteltermen, zoals De Maatschappelijke Onderneming, De Disruptieve Burger, PolderPaternalisme, ChinaZorg en Burgerschap in de Boardroom. [...]

[Lees verder](#)

Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board



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 (groeit naar 400.000 inwoners). De UDB zit qua positie en samenstelling typisch tussen bedrijfsleven, civil society en gemeente in, en

Twitter

Tweets door [@stevendewaal](#)

Steven de Waal
[@stevendewaal](#)

De kern van strategisch denken in mijn ogen: cybernetisch, tuning, slimmig
[linkedin.com/pulse/strategie...](#)



Strategisch Denken: Cybernetisch, Futuri...
Als ex-strategie consultant en bestuursvo...
[linkedin.com](#)

Inkultuur

[Weergeven op Twitter](#)

Tags

[burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [governance](#) [innovatie](#) [jeugdzorg](#) [leiderschap](#) [lezing](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [onderwijs](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#) [voor de publieke zaak](#)

Agenda

ma 01 jun

[Directiecollege over de waarde\(n\) van maatschappelijk leiders](#)

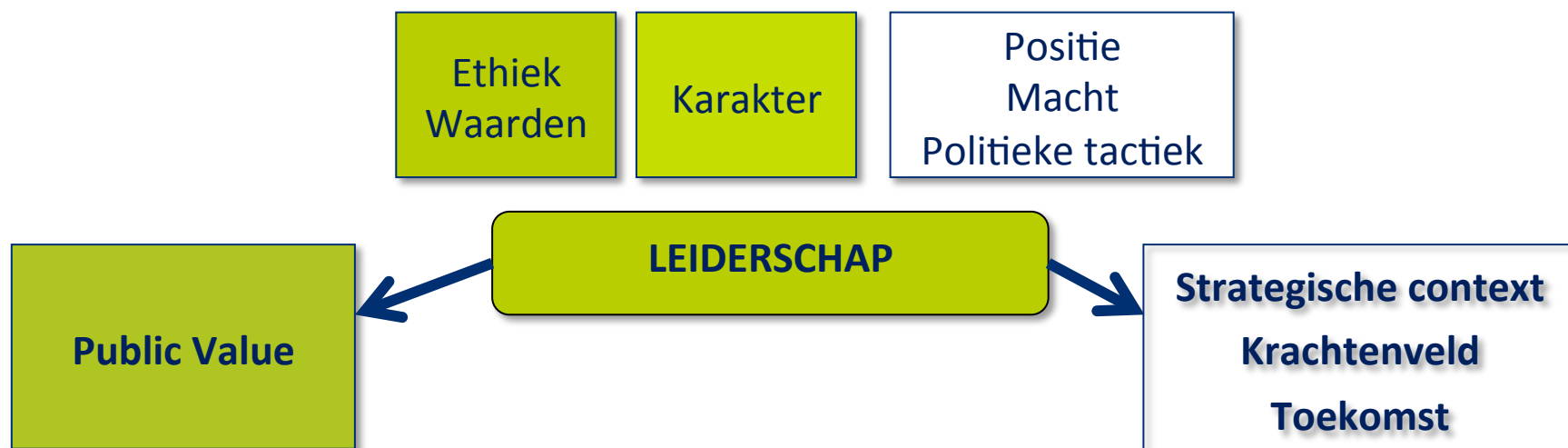
ma 01 jun

[Workshop leiderschapswaarden](#)

wo 03 jun

[Innovatie Discussie: Kerkland](#)

Thematische Focus binnen Frame Public SPACE



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 'De Disruptieve Burger' (2015)

Internationaal: Dutch system of Health Care | The Value(s) of Civil Leaders' (proefschrift 2014)

Opbouw

1. **RvT in institutionele context: Maatschappelijke onderneming & Disruptieve Burger**
2. **Toezicht op wat voor soort leiderschap: Maatschappelijk leiderschap**
3. **Nieuw: Hoe houd je toezicht op Leiderschap in een Platform Organisatie?**

1. Maatschappelijke onderneming & Disruptieve Burger

Perspectief maatschappelijke ondernemingen*

Systeem met maatschappelijke ondernemingen geldt in 5 sectoren:

- a. Woningcorporaties
- b. Publieke omroepverenigingen
- c. (Bedrijfstak) pensioenfondsen;
- d. Zorg, zowel verzekeraars als aanbieders
- e. Onderwijsorganisaties**



Uniformering per sector en verplichting deelname bedrijven/burgers uniek NL

Andere sectoren kennen ook uitvoerende nonprofits met een publieke taak (zoals Cultuur), maar afwijkingen in: wettelijke plicht tot deelname, overheidsinspectie en -toezicht, wettelijke eisen aan taak en product, uniforme erkenning en/of volledig publieke financiering, inclusief tariefstelling, wettelijke eisen aan governance. Dan, zoals ook in buitenland gebruikelijk, model van aanbesteden of preferred partnerships.

* Origineel in S.P.M. de Waal (2000), 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein'

** Advies Paul Schnabel over lesstof volgt richting laatste boek: inzet op krachtige maatschappelijke ondernemingen en eigenaarschap scholieren

Kern maatschappelijke ondernemingen

- Privaat en ontstaan uit particulier initiatief (meeste eind 19^e/begin 20^e eeuw, sommige veel eerder); vaak elitair gestart!
- In uitbouw verzorgings- en verzekeringsstaat (met publieke en collectieve middelen) sinds WOII geïncorporeerd in publiek-privaat model (vanwege verzuiling, verdelende rechtvaardigheid, prestaties)

In theorie en oorsprong dichterbij burger dan overheid!

- Beleidsmatig en politiek laatste tijd vooral aandacht voor:
 - Falen, met name top (kostte publieke sector veel geld)
 - Beloning top
 - Corporate Governance, met name intern en overheidstoezicht
 - Vermogen-restanten

Kernvragen:

- a. Waarom niet genationaliseerd: Onderdeel hiërarchische overheid? Cynisch Antwoord: Te misbruiken als Private Façade
- b. Waarom nog in RvT indien geen serieuze partner met eigen stakeholders, eigen burgercoöperatie, eigen waarden?

Fouten in governance-model:

- a. Ontbrekende druk van aandeelhouders (met genoeg vergeten)
- b. Ontbrekende onafhankelijke informatievoorziening (*kantelt*)
- c. Ontbrekende eigen maatschappelijke doelstellingen
- d. Ontbrekende eigen lijn en band met Burgers (Fanclub strategie*, Co-Productie**) (*kantelt nu een beetje*)

Tevens:

Een onafgemaakt orderingsdebat

Schaalvergroting heeft alle vier de fouten verergerd

* Strategisch Management voor de Publieke Zaak (2008)

** Burgerkracht met Burgermacht (2015)



Public Value als maat voor sociaal resultaat

Drie niveaus

- Output (resultaat, zichtbare services)
- Outcome (maatschappelijk effect)
- Institutioneel niveau (vertrouwen en legitimering)

Bij sturing op basis van **New Public Management*** wordt alleen het eerste niveau genomen. Publieke en marktdiensten zijn hierin goed vergelijkbaar, maar voor maatschappelijke vraagstukken en publieke service niet voldoende.

Marktpartijen die institutioneel ter discussie komen, ontdekken toenemend dat presteren op het eerste niveau onvoldoende is voor legitimering en steun (**shared value**).

Public Value is dus goed bestuursconcept voor zowel publieke als marktpartijen en lokt eerlijker vergelijking uit.

Beste is **missie-gedreven** organiseren: Organisatie gedefinieerd vanuit maatschappelijk vraagstuk, rest is verkokering van publieke financiering en overheidstoezicht (vb FIER!)

*Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid

Nieuwe strategische factor: De Disruptieve Burger

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

Concurrentie tussen platforms, ten koste van 'pipeline'-ondernemingen*

Disruptie: Huidige definitie: Innovatie van buiten reguliere markt via rechtstreekse toegang tot doelgroep, inschakelen ruilmacht en hun wensen

'CEO's zien het als laatste'

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (Industriële Revolutie 3.0)
- Succesfactoren platforms: sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel
- Nieuw is enorme directe ruilcapaciteit
- Bezit is niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)

**Klassiek model: van input, throughput naar output = producten en diensten*

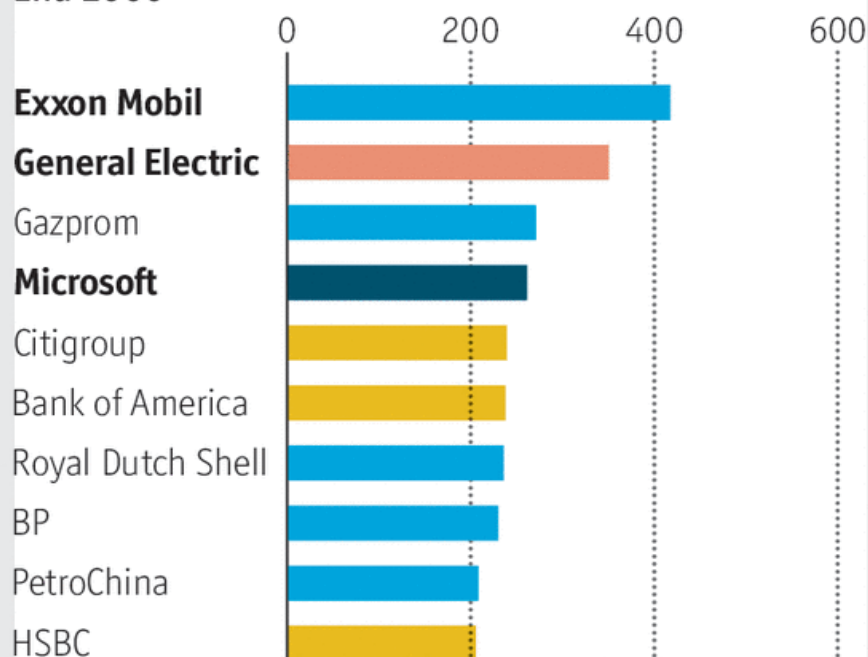
Platformeconomy has already won:

A virtually new world

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

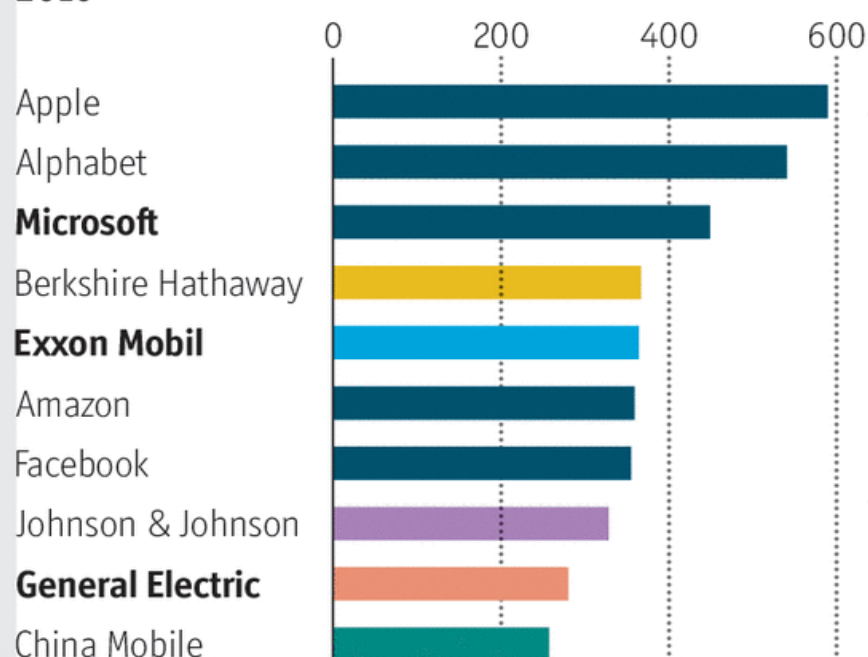
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



*At August 24th 2016

Economist.com

De Disruptieve Burger

Het **goede nieuws** is dat 'de politiek' niet deze macht GEEFT aan burgers, maar dat deze dankzij de technologische revolutie al in hun handen is en politiek en publieke dienstverlening moeten volgen. **Het is nieuwe macht bij de burger over Informatie & Communicatie & Media!**

Hoofdkenmerken:

- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computerpower
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk; altijd 'in de hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life observaties en community
- ***Massabereik, en ook verwacht*** Connectie en Community, overal en altijd

It is not technology ('stupid'). Het is sociaal-technologisch: Enorme impact op mentaliteit en gevoel van regie en recht op/ruil van invloed

Introductie door Public SPACE van disruptieve burger: (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





Agnes Jongerius(FNV), Bernard Wientjes (VNO-NCW) en demissionair minister Piet Hein Donner van Sociale Zaken amuseren zich tijdens de persconferentie. Wiebe Kiers

AOW verhoogd én verlaagd

Grote impact op publieke sector/politiek*

- a. **Sneller, krachtiger spontane burgerorganisatie:** richting politiek en in onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- b. **Medezeggenschap al weggegeven**
- c. Publieke opinie is voor het eerst werkelijk **publiek**
- d. **Toekomst dus aan co-productie:** meedoen volgens eigen competenties/wensen
- e. **Druk op vertegenwoordigende democratie:** opinies niet langer via officieel debat; data en kennis niet langer via erkende onderzoeken en instituten
- f. **Gewenning aan toegang, informatie en 'meedoen'**
- g. Grootste probleem dominante cultuur van bestuurselite: **polderpaternalisme**

Net als in de markt komt dus in de politiek een fundamenteel nieuw mechanisme (naast verandering mentaliteit van burger) dat bestaande partijen disrumpert en fundamenteel andere nieuwkomers toelaat. **Huidige professionele politiek is op zijn hoogst volgend. Zelfs huidige referendumgedachten zijn too little too late****

**Uitkomst meer dan 100 debatten laatste boek:*

<https://www.publicspace.nl/2016/10/17/grote-publieksimpact-burgerkracht-burgermacht>

***Meest hoopgevende politieke signalen: manifest CU/PvdA, Burgercoöperaties in Onderwijs van CU WI en CDA 'Right to Challenge'*

Polderpaternalisme

‘Als wij er in Den Haag samen uit zijn, is dat goed bedoeld, het meest optimale en rationele (als compromis) en kunnen we dat dus uniform opleggen aan 16 miljoen Nederlanders.’

Heeft ons land ver gebracht, ook na verzuiling

Belangrijkste **pluspunten**:

- Eerlijke afweging tussen minderheden
- Vaak goed bedoeld met weinig corruptie
- Formele solidariteit verdeelt eerlijk lasten en geeft slachtoffers rechten
- Slachtoffers kunnen zich tijdig laten horen

Effectiviteit en draagvlak daarvoor zijn weg door:

Gewenning en bereik nieuwe technologie, hogere opleiding, individualisering, globalisering, bezuinigingen verzorgingsstaat, gewenning aan co-productie



Uitgave: mei 2015.

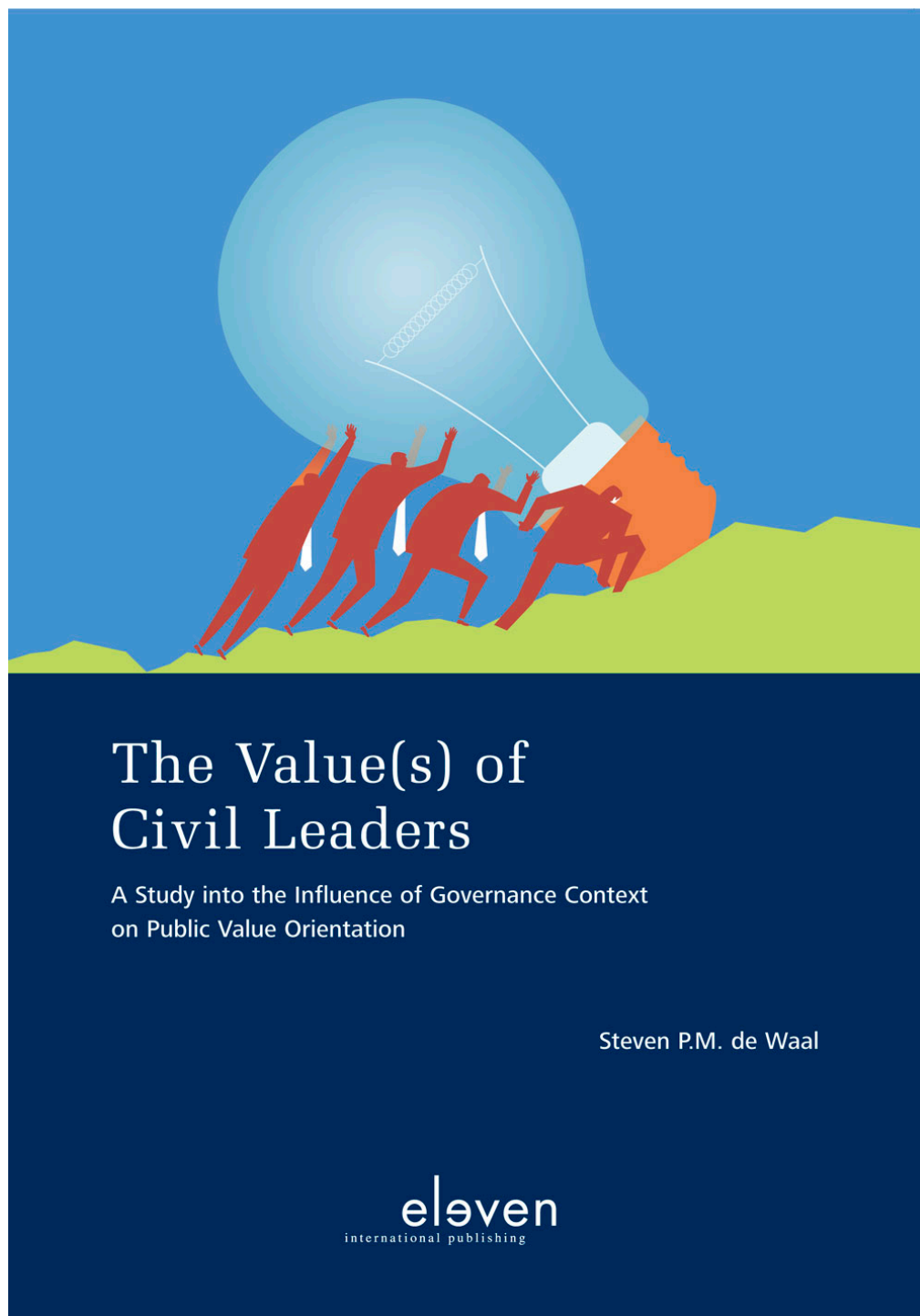
Debatten, literatuurstudie en
discussie op site

Keynotes o.a.:
Paul Schnabel, Staf Depla en
Raymond Gradus

Aandacht voor burgerschap is
positief, maar nu naïef en vrijblijvend:

- Hoe verhoudt die zich tot de
institutionele orde?
- Publieke dienstverlening door
maatschappelijke ondernemingen:
concurrent of partner?

2. Maatschappelijk Leiderschap



Mijn proefschrift, uitgave oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatronen

- a. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- b. Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken (onderzoek onder veel ruimere populatie)

Belangrijke begrippen die worden uitgewerkt: waarden, civil society, waardenpatronen van markt/overheid/samenleving, Public Value, (formeel en informeel) besturingscontext, leiderschap.

Nadere info op de site



- Voor samenvatting, portretten en overzicht onderzochte maatschappelijk leiders:
<https://www.publicspace.nl/2015/03/16/portretten-maatschappelijk-leiders>
- Apart blog met 10 punten samenvatting:
<https://www.publicspace.nl/2014/11/06/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten>

*Plaatje is uit samenvattend FD artikel

Gemeenschappelijke kenmerken

Leiderschap:

- er is weerstand, publiek en intern
- het is persoonlijk, niet functiegebonden; ook het resultaat is terug te voeren op persoon
- er zijn spontane volgers, door publieke karakter vaak indirect

Maatschappelijk:

- leidt tot resultaat in public value
- resultaat hoeft niet beoogd te zijn (onafhankelijk van 'goede bedoelingen' of 'inborst'; het zijn geen heiligen!)

Vindplaats:

- buiten overheid in hele private sector
- naast informele werelden (klassieke civil society), ook in bestuurlijke circuits (burgerschap in de boardroom)

Belangrijk: veel interne spanning, ook naar RvT

De civil leaders in de studie hebben een opvallend eigen waardenpatroon (a breed of their own)

Freedom of Choice (13)	Sustainability/ stability (11)	(Social) Justice (9)	Solidarity (8)	Independence (7)
<i>and</i>	<i>and</i>		<i>and</i>	<i>and</i>
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)		Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)

Enerzijds: eigenwijs, ondernemend, gepassioneerd in gedrag, door roeien en ruiten soms;

Anderzijds: betrokken op samenleving en missie, vanuit waarden verontwaardigd, solidair met maatschappelijke problemen en probleemgroepen

Ja, governance context beïnvloedt waardenpatronen

The reported value preferences matched the predicted value pattern per societal domain most convincingly in the **Government** and **For-Profit** types, followed by the **Active Citizen** type.

There was no clear match between reported and predicted values in the **Non-Profit** type. Overall, the non-profit value pattern was least specific and distinct.

Ook reminder en oproep in rapport Boutellier: School als **waarden-gemeenschap** (bijdrage RvT?)

Laatste rapport Inspectie Onderwijs ook over **kernwaarden: Talent verder helpen, Opleiden tot goed burger, Emancipatie**

3 Factoren (toezicht RvT?):

- Teams Hecht
- Samen met Goede Schoolleider
- Professionalisering leraren stimuleren

Onderzochte maatschappelijk leiders in Onderwijs

Piet Boekhoud: ROC is er voor heel de mens



- Eigen levensloop geïnspireerd en grote sociale problemen Rotterdam-Zuid
- Proactieve aanpak leerling problemen Albeda College; onderwijs heeft verantwoordelijkheid voor alle levensvragen
- Past niet in gemiddeld systeem bureaucratie
- Nonprofit Type

Yolanda Eijgenstein: Pionier Iederwijs



Geinspireerd door eigen ervaringen met kinderen en management coaching

Karakter centraal in leerconcept

Veel institutionele weerstand, later acceptatie

Gedreven, gewend aan marktomgeving en daardoor ongeduldig

Active Citizen type

Jeroen Ankersmit: Herdefinitie beroepsonderwijs



Gaat hem om learning communities in
privaat publieke constructies: het
College Hotel in Amsterdam, het
Amsterdam Beauty College, het
Academy Hotel op Curacao en Schiphol
College

Veel verholde interne weerstand

Risicomijding Inspectie

Doel beroepsonderwijs centraal, niet
onderwijs als instituut

Louise Schaapveld: Vensterscholen Groningen



Persoonlijk uitgedaagd

Geloof in vernieuwende actie

Politiek idee en draagvlak, weerstand in veld

Prominente burgers

Maatschappelijk leiders zijn *prominente burgers* die zich openlijk en indringend met de publieke zaak bemoeien.

Ze zijn ten dele daarmee de concurrent van politieke leiders in de publieke ruimte.

Deze definitie staat haaks op de politieke retoriek van 'gewone burger', 'zelfredzame burger' of 'de man in de straat of wijk'.

Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze zijn geen 'vrijwilliger' in klassieke zin.

Maatschappelijk leiders kunnen dus ook heel goed worden aangetroffen in board rooms, profit en non-profit, opererend vanuit goed burgerschap.

Dit sluit aan op de heroverweging van de opkomst van managerialism de afgelopen decennia.*

*Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management; www.publicspace.nl/publicaties/essays

Wat kunnen we leren van deze maatschappelijk leiders?

- **Roep om leiderschap is vaak onzin: omstandigheden moeten het nodig maken en karakters moeten erbij passen**
- **Nederlanders hebben haat/liefde verhouding met echt leiderschap:**
 - - vooral goed voor anderen
 - - gauw te persoonlijk en te pretentiefus
 - - maatlat ligt bij heiligen, dus niemand kan het
- **Passie voor Public Value is crux.** Botst met routines, genoegzaamheid, regels en toezicht, eigen belang
- **Spanningen horen daarom bij leiderschap**

3. Nieuw: Van Management naar Leiderschap & Van Hierarchie naar Platform

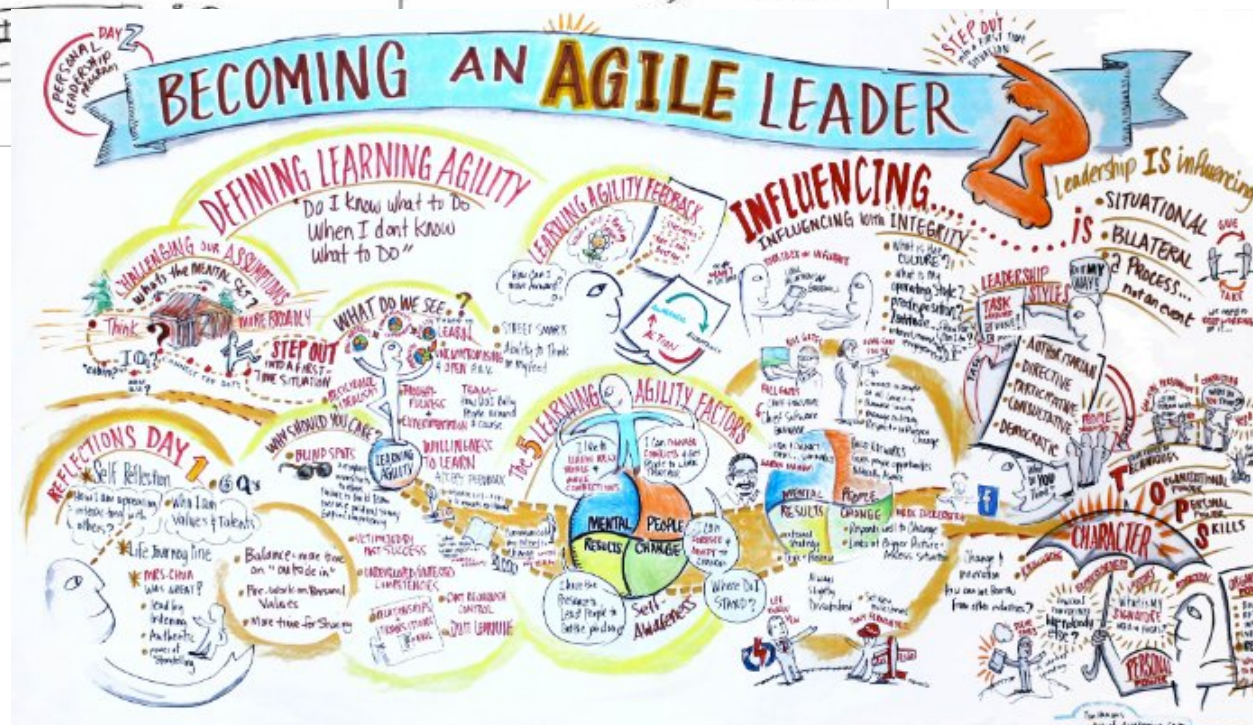
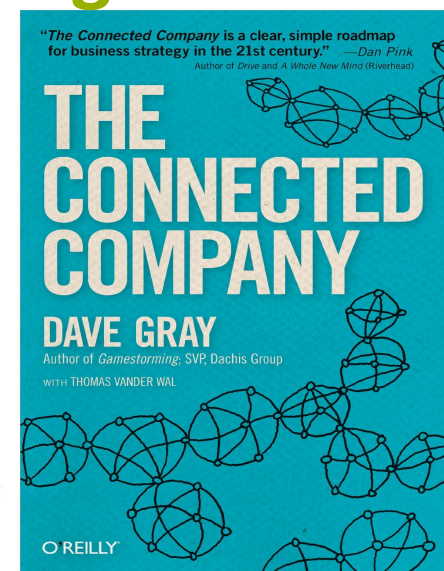
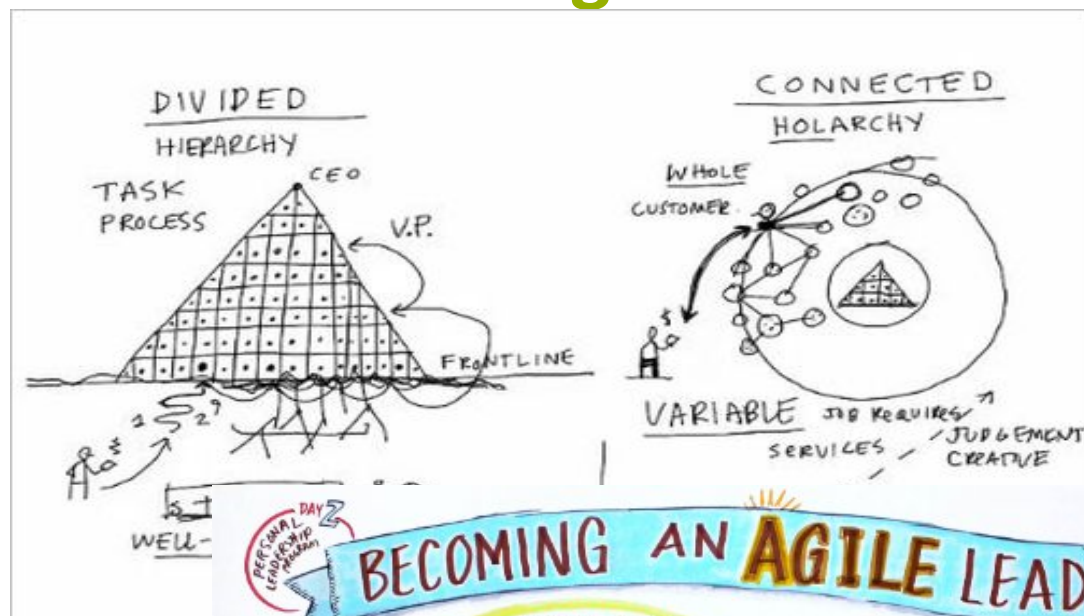
Misverstanden over 'management'

- 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, inmiddels vervangen door agile organiseren en hands-on ICT
- Gefrustreerde professionals en teams
- Top stuurt niet het primaire proces aan, maar een hofhouding van overhead (dus ook wel 'staf' genoemd)

Zelfde technologie leidt ook tot platformorganisaties



Management als kaste leidde tot publiek probleem:

Management als functie is ontstaan als zetbaas en beheerder. Volgde rendementseisen aandeelhouders (principal-agency-model)

Geprofessionaliseerd en dus technisch: diploma's, business-schools, selectie, aparte beloning, executive search. Technische opvatting bevorderde **toegang via opleiding, extra beloning en aparte managementcarrière door ruilbaarheid**

Drie problemen:

- a. Management werd gezien als schaars, duur en belangrijker dan aandeelhouder
- b. Door deze machtsontwikkeling werd management onderdeel elite-vraagstuk
- c. Technische invulling leidde tot gebrek aan aandacht voor karakter, waarden, ethiek, betrokkenheid, relatie met vakmanschap

Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;
www.publicspace.nl/publicaties/essays

Maatschappelijk Leiderschap*

Corporate Governance aandacht verschuift – gelukkig – van **regels en codes naar gedrag en cultuur**. Het ging teveel over *besturing* en niet over *bestuur*, laat staan *bestuurder*.

Vaak toch nog **heel naïef/politiek correct**: men blijft geloven in regels om gedrag bij te sturen. Machiavelli, Shakespeare en Chimpanzee Politics zijn relevanter en worden vaak niet begrepen.

Er wordt veel gesproken over moreel kompas**, maar is vooral bijbelvast of prekerig, gaat juist om **afweging tussen waarden** in concrete casussen o.b.v. leiderschap***

*In overheid getypeerd onder dossier ‘Goed Bestuur’ voor publieke sector; mijn promotie gaf aan dat het overal voorkomt, beter te typeren als **Goed** bestuur, ook in profit, en wordt belangrijker

**Warren Bennis, o.a. al in 1999 paper ‘Leader to Leader’

*** Aristoteles

Aandacht overheid gaat niet helpen, moet van RvT komen

Sterkste is het DNB-model: geschikt voor toetsing en druk op toezicht, in publieke sector mogelijk soort van stakeholderinvloed, NIET voor leiderschap, 3 redenen:

1. Overheid stuurt op 'goed bestuur' en heeft het over een 'moreel kompas': **bewijs van ambtelijk perspectief en ouderwetse technische management- en waardenopvatting (Public Value ipv Public Values*)**
2. **WNT2** teken van gebrek aan lef en inzicht
3. **Leiderschap valt niet 'in lab' te testen:**
 - zich voortdurend ontwikkelend
 - context gevoelig
 - karakter en waarden-oriëntatie afhankelijk
 - maatschappelijke betrokkenheid pas merkbaar in afweging
 - geen evidence based tests
 - Zonder directe observatie, meet je vooral of iemand goed toneel kan spelen of liegen

*Zie verder na Aristoteles' Phronesis: praktische wijsheid

De RvT: Wie helpt de voorzitter (of niet) in (be-)oordelen?

- De strengen versus de milden
- De bestuurlijk ervaren versus de onervaren RvT leden
- De beslissers versus de meelopers versus de angstigen
- De vooruitkijkers versus de terugkijkers
- De 'objectieven' versus de loyalisten

Paar **observaties**:

- Personele beoordeling is heel andere rol en competentie dan regulier toezicht
- Bij storm leer je je vrienden kennen
- Chefs Sache, met alle rechten en plichten vandien
- Theorie: Situationeel Toezicht
Praktijk: switch van leunstoel naar 'on deck' moeilijkst