



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Trends in de maatschappij en impact op RvT

Masterclass VTW Utrecht 24 Mei 2017

Dr. Steven P.M. de Waal

@stevendewaal



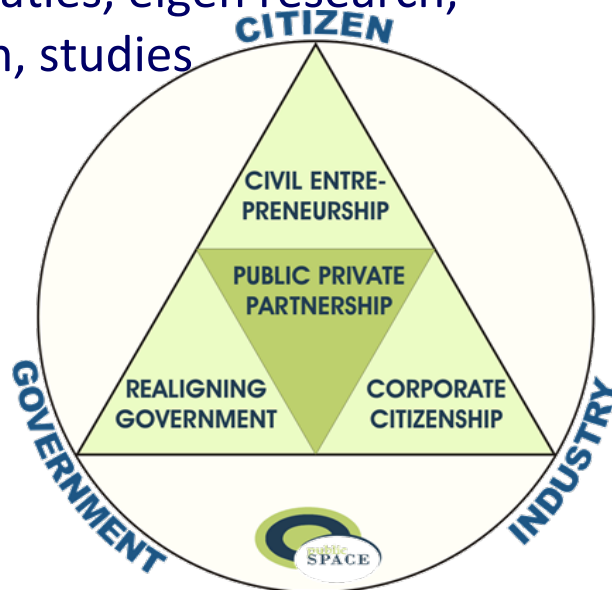
www.publicspace.nl

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**

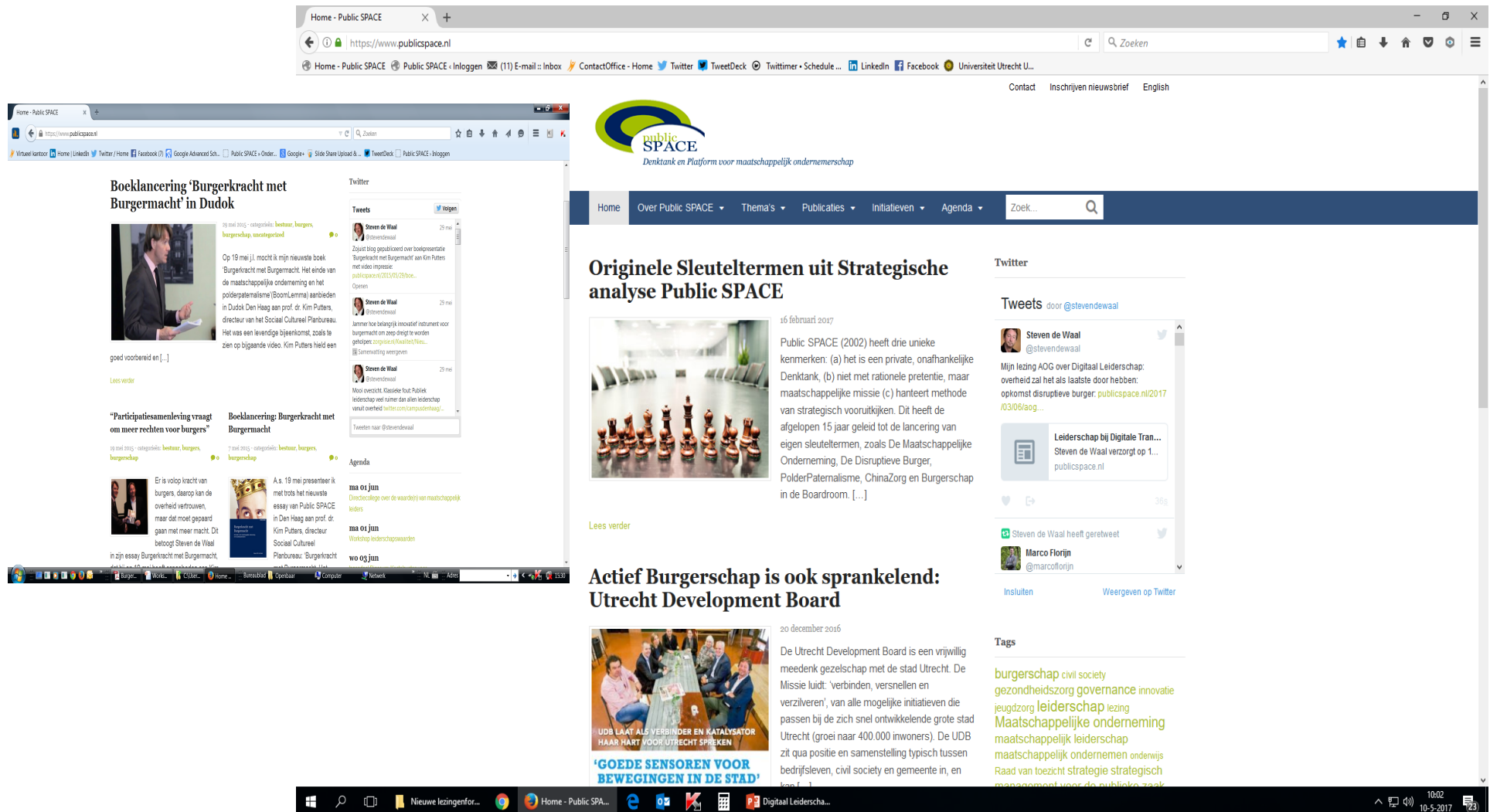
Onafhankelijk: geen externe financiers
of opdrachtgevers; geen compromis

Missiegedreven: geen rationele
pretentie

Non-Profit: niet winst- of subsidiegericht

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

Actieve website: www.publicspace.nl. Ook hele archief



The screenshot displays the Public SPACE website, which serves as a platform for social entrepreneurship. The main navigation bar includes links to Home, Over Public SPACE, Thema's, Publicaties, Initiatieven, and Agenda, along with a search bar. The website features several articles, including 'Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE' dated 16 februari 2017, 'Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board' dated 20 december 2016, and 'Boeklancering "Burgerkracht met Burgermacht" in Dudok' dated 19 mei 2015. A Twitter feed on the right side shows tweets from Steven de Waal (@stevendewaal) and Marco Florijn (@marcoflorijn). The website also includes a sidebar with a 'Twitter' section and a 'Lees verder' link for each article.



Gelanceerd **Mei 2015**.

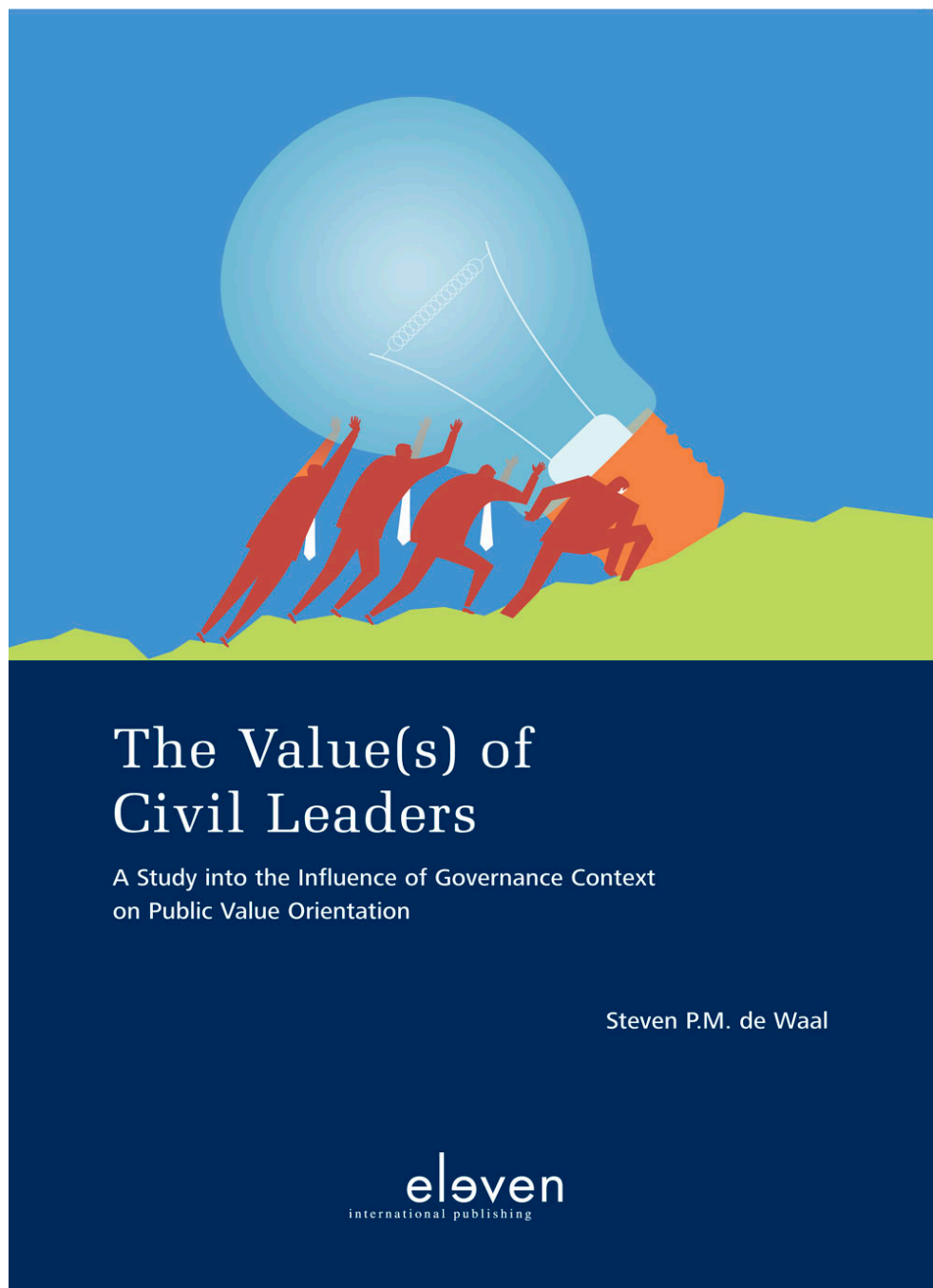
Debatten (inmiddels meer dan 100),
literatuurstudie en discussie op site

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

Hoofdpijn:

Aandacht voor burgerschap positief,
maar nu naïef en vrijblijvend:

- Hoe verandert dit de institutionele orde?
- Welke burgermacht hoort bij grotere inbreng en verantwoordelijkheid?
- Waarom niks over publieke dienstverlening door maatschappelijke ondernemingen: concurrent of partner?



Proefschrift, oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon

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

Belangrijke begrippen:

- persoonlijke waarden en waardenpatronen van markt/overheid/samenleving
- civil society
- public value
- besturingscontexten
- leiderschap.

Thematische Focus Public SPACE



Meso Governance: Invloed & Impact | Waarden & Missie | Oordeel & Selectie

Nationale context: Institutionele orde | Elite-discussie | Sturing publieke arena

Sleuteltermen

Nederlands: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Originator 'De Disruptieve Burger' (2015), PolderPaternalisme (2014), ChinaZorg (2011)

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

Fundamentele Shifts

Fundamentele Veranderingen:

- **Disruptieve Burger:** Nieuwe technologie geeft mondige, betrokken burger directe stem (publieke opinie wordt publiek), directe eigen productie (o.a. energie, mogelijk zorg) en maakt horizontale ruil, datauitwisseling en coöperatie de nieuwe norm
- Daardoor opkomst andere sturingsparadigma's: **commons, zwerm/wisdom of the crowd, agile organiseren, burgercoöperaties, directe democratie**

Belangrijke effecten:

- Polderpaternalisme is over, evenals paternalistisch 'meer medezeggenschap', maar **co-productie**
- **Legitimatie** is zowel governance- als politieke factor: fanclub, waarden/eigen richting en transparante keuzen
- Management als techniek is basis, maar vanuit waarden verdachte kaste, **maatschappelijk leiderschap** is next step

Deze fundamentele shifts raken rechtstreeks Raden van Toezicht:

- a. Wat wil **die nieuwe burger**?
- b. Zijn er straks nog **woningcorporaties**?
- c. Waarom zou je in de RvT gaan zitten als je **vooral verlengstuk van overheid en politiek bent (en dan ook nog als schaamlap in tijden van turbulentie)**?
- d. Welke positie heeft RvT nu echt: Naar de organisatie en hiërarchie? Naar stakeholders? Naar overheidstoezicht?
- e. Wat voor **leiderschap** hebben woningcorporaties nodig?

De disruptieve burger

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

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

Nieuwste definitie: Toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep en hun wensen. Directe ruil en communicatie is sleutel
End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is tweederangs; nieuwe grondstof is data

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (Industriële Revolutie 3.0)
- Het is nog steeds een markt. Concurrentie nu tussen platforms: succesfactoren: sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel
- Enorme directe ruil- en communicatiecapaciteit
- Bezit is dus niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)



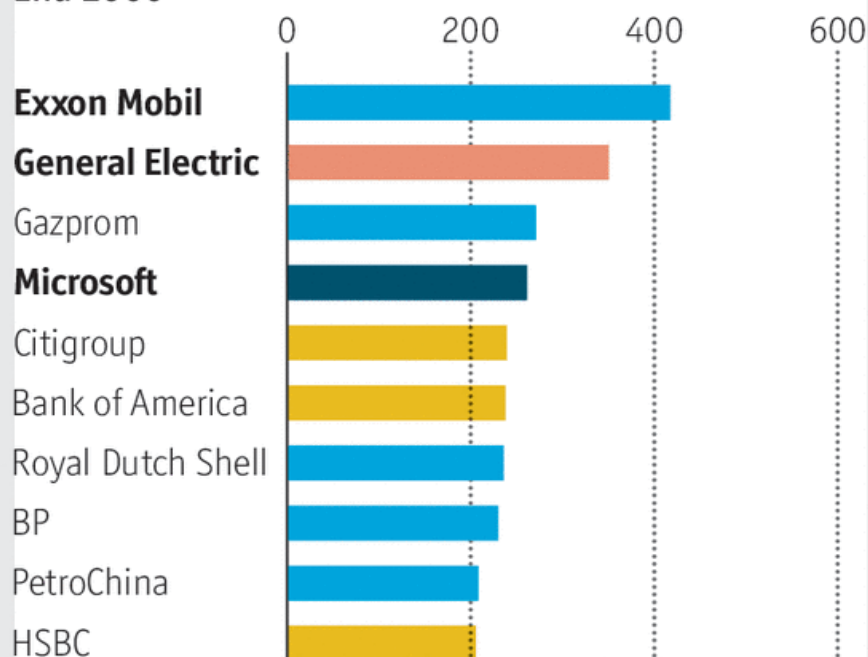
Platformeconomy* has already won:

A virtually new world

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

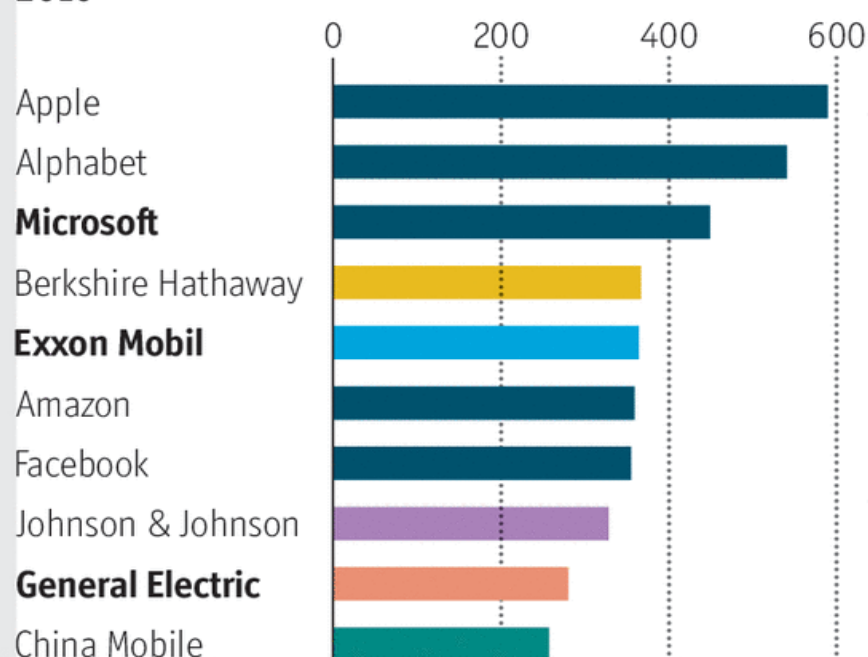
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



*At August 24th 2016

Economist.com

*Also Theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Analyse Public SPACE:

Er is dus ook een Disruptieve Burger

Geen vaag en gemakkelijk beleidsvoornemen, alsof overheid of politiek erover gaat, maar revolutie in ICT (& Informatie & Communicatie & Media)- technologie

Hoofdkenmerken:

- | | |
|--|---|
| • <i>Slim</i> | Enorme, nog groeiende computer-power |
| • <i>Klein en Mobiel</i> | Dichtbij persoon en persoonlijk; altijd 'at hand' |
| • <i>Niet alleen data, ook beeld</i> | Real-time en Real-life |
| • <i>Massabereik, ook wereldwijd & verwachting</i> | Connectie en Community, overal en altijd |

It is not technology ('stupid')

Het is sociaal-technologisch: Enorm effect op mentaliteit en gevoel van regie en invloed van ieder individu

De Disruptieve Burger

(ook hier: bestuurders zien het 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 hypefeer, de hoge toon



Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **Sneller, krachtiger spontane organisatie:** richting politiek en onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- b. **Medezeggenschap al weggegeven**
- c. Publieke opinie voor het eerst werkelijk **publiek**
- d. **Toekomst aan co-productie:** meedoen volgens eigen competenties en voorwaarden
- e. **Druk op vertegenwoordigende democratie:** opinies niet langer via debat; data en kennis niet langer via instituten
- f. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'.** Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch
- g. Grootste probleem de gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme**

**Uitkomst van meer dan 100 debatten sinds mei 2015*

Publieksanalyse boek & debatten* (op grond van meer dan 100 lezingen en debatten):

Polderpaternalisme aan zijn grenzen

Niet de **wijsheid** van de polder, maar **van de crowd**

Medezeggenschap is er al volop, **volgende stap moet co-productie zijn**

Ook **de nieuwe megafoon** dwingt tot co-productie

De **private façade** van de maatschappelijke onderneming

Uitdaging door **burger coöperaties en commons**

Concurrentie om publiek leiderschap

Decentralisatie naar gemeenten als **omweg**

Burgerschap in de boardroom: naar maatschappelijk leiderschap

Van professionele politiek naar **directe democratie**

*Zie voor uitgebreide tekst: <https://www.publicspace.nl/wp-content/uploads/Actuele-aanscherping-Burgerkracht-met-Burgermacht-20160921.pdf>

Technologie ook intern toegepast: revolutie in sturing en organiseren

Revoluties in sturing en organiseren

- **Platformorganisaties**, zowel naar klanten (directe raadpleging?) als naar personeel
- **Agile** (flexibel, kleinschalig, oplossingsgericht) organiseren
- **Co-productie vergt ook horizontalisering**
- Burgers die zichzelf organiseren: **Commons en Coöperaties**
Hoe daarmee omgaan?

Effect op RvT:

- **Weet wat direct onder huurders en komende huurders leeft?**
- **Mythe van hiërarchie wordt doorbroken: Is Bestuurder wel beste aanspreekpunt? Deel van oplossing of deel van probleem?**
- **Hoe omgaan met uitkomsten directe raadplegingen?**

PolderPaternalisme is voorbij

Polderpaternalisme

‘Als wij er in Den Haag samen (‘polder’) uit zijn, is dat goed bedoeld (‘paternalisme’), dus voor ons het meest optimale en rationele compromis en kunnen we dat dus (???) uniform (???) opleggen aan 16 miljoen Nederlanders, voor hun eigen bestwil (weer: paternalisme)’

Heeft ons land ver gebracht, ook na verzuiling

Belangrijkste **pluspunten**:

- Eerlijke, minstens openbare afweging tussen minderheden
- Gevechten in binnenkamers, niet op straat
- Vaak inderdaad 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 (al enige tijd, nu versterkt door disruptieve burger) weg door:

Bereik en gebruik nieuwe technologie, hogere opleiding, individualisering, globalisering, bezuinigingen verzorgingsstaat, gewenning aan co-productie & ruil vanuit markt



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

AOW verhoogd én verlaagd

Paternalisme is dominante bestuursstijl in Nederland, op alle niveaus (vaak ook RvT en bestuurder):

- We bedoelen het (toch) goed
- We zijn integer en hebben het beste met u voor
- Het is belangrijk er goed over te praten en tot rationele, uitvoerbare compromissen te komen (die wij dan bedenken en uitvoeren)
- U overziet niet alle aspecten, het is complexer dan u denkt, laat het aan deskundiger mensen over
- U kunt het niet zelf, u bent kwetsbaar, wij gaan dit zo goed mogelijk voor u oplossen: wij zorgen voor u
- Samen staan we sterk en dat is beter voor de zwakkeren of in nood

Nieuw Tijdperk:

De pretenties en afgedwongen passiviteit van paternalisme worden doorgeprikt

Toekomst Woningcorporaties als model en onderneming?

Nederlands corporatistisch model. Uniek in de wereld

Uitvoering publieke diensten door private non-profit organisaties (maatschappelijke ondernemingen*) met veel wettelijke dwang en overheidstoezicht:

- wettelijke licentieachtige uniformiteit
- overheidsregelgeving en -toezicht, op kwaliteit en tarief, nu ook: corporate governance
- publieke faciliteiten resp. financiering
- wettelijke plicht tot deelname voor (doel-)burger, resp. acceptatie Moing.

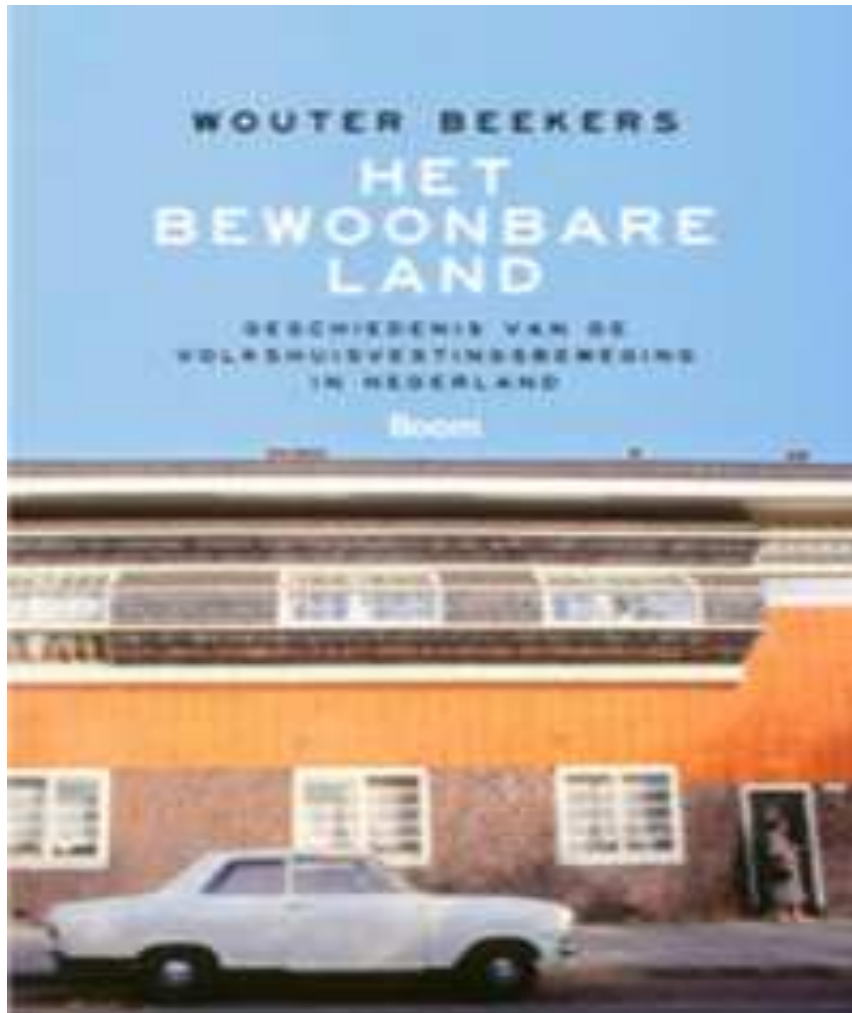
Dit systeem van **maatschappelijke ondernemingen** geldt in **5 sectoren**:

- Woningcorporaties;**
- Publieke Omroepverenigingen
- (Bedrijfstak) pensioenfondsen
- Zorg, zowel verzekeraars als aanbieders
- Onderwijsorganisaties

Daarnaast in andere sectoren ook een 'normaal' publiek/privaat model (bijv. cultuur)

* *Origineel in De Waal 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein' Samsom (2000)*

Goede analyse 'logica's' onder corporatistisch model:



Belangrijke logica's, nieuwe balans nodig:

- Filantropisch kapitalisme;
- Associatief
- Vrijwilligerswerk
- Verstatelijking;
- Ondernemerschap
- Professionaliteit

Paradox: omarmen burgerschap en tegelijk knechting en wantrouwen maatschappelijke ondernemingen

3 oorzaken:

1. **Private structuur wordt genegeerd**, zowel door politiek als burger
2. **Maatschappelijk leiderschap ontbreekt vaak** (model wordt onvoldoende benut of zelfs misbruikt)
3. **Nieuw Burgerschapsperspectief is gevaarloos en romantisch**, onvoldoende over macht of burgercollectiviteiten

Analyse uit het negatieve: wellicht logischer om private structuur op te heffen, maar veel politieke moeite, terwijl deze nu kan dienen als **private façade** voor overheidsbeleid (goed voorbeeld: verhuurdersheffing; Duijvestein: Tollenaarstaak)

Maatschappelijk Leiderschap next step

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

Opkomst (na revival door falen) van DNB model ter toetsing personen in bestuur&toezicht:

**Geschikt voor toetsing en druk op toezicht, in publieke sector
goede (?) vervanging van stakeholderinvloed**

NIET voor leiderschap, 3 redenen:

- 1. Overheid stuurt op 'goed bestuur': bewijs van ambtelijk perspectief en ouderwetse technische managementopvatting**
- 2. WNT2 teken van gebrek aan lef en inzicht**
- 3. Leiderschap valt niet 'in lab' te testen:**
 - ❖ dynamisch
 - ❖ context gevoelig;
 - ❖ karakter en waardeoriëntatie afhankelijk
 - ❖ maatschappelijke betrokkenheid pas merkbaar in afweging
 - ❖ geen evidence based test

Nadere info op de site:



- <https://www.publicspace.nl/2015/03/16/portretten-maatschappelijk-leiders>
- **Voor Samenvatting, portretten en overzicht onderzochte 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**

Cruciaal nieuw frame onder mijn definitie van maatschappelijk leiders

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

Ze zijn ten dele daarmee **concurrent van politieke leiders in de publieke ruimte/arena**. Staat haaks op retoriek van 'gewone burger', 'zelfredzame burger' of 'man/vrouw in de straat/wijk'

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

Maatschappelijk leiders kunnen dus goed worden aangetroffen in board rooms, profit en non-profit, vanuit goed burgerschap (**Burgerschap in de Boardroom**). Staat haaks op cultuur en professionalisering van management afgelopen decennia*, maar ook op elitekritiek rechts-extremisme

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

Enige goede inzet is op krachtige RvT/RvC, maar nog lange weg te gaan:

- a. In maatschappelijke onderneming maar halve copie, namelijk zonder krachtige toets door AvA;
- b. Nederlandse bestuurselite te klein, te samenhangend en te goed onderling bekend, reputatie te belangrijk, hindert goed toezicht;
- c. Teveel control en ouderwetse managementopvatting in bedrijfsleven, teveel New Public Management en geld- en regelgericht in publieke sector; toets op leiderschap ook RvT probleem;
- d. Alleen gehoorzaam zijn aan nieuwe regels gaat de onderneming niet helpen

Het is nog steeds persoonsgerichte vraag*: Is dit (onze) leider?



Grote vraag die zo **niet beantwoord** kan worden:
Kan deze man/vrouw de Tour winnen?

Grote misvattingen overheid:

- dat het **alleen en vooral toelatingsvraagstuk** is
- dat er formele evidencebased **testen voor leiderschap** bestaan en dus in lab getest kan worden
- wordt vanaf mede-beoordeling wel **mede-verantwoordelijk**

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

**Is RvT (model) er klaar
voor?**

Veel voorkomende fouten:

- a. Ontbrekende druk van aandeelhouders
- b. Ontbrekende onafhankelijke informatievoorziening
- c. Ontbrekende eigen maatschappelijke doelstellingen

Tevens:

Een onafgemaakt orderingsdebat, dus verhouding met overheid
troebel

Parallele missers in de schaalvergroting

Dit verandert ook corporate governance:

Was*:

- Beheersing en Control, inclusief zelfs strategische planning
- Kernvraag: Macht
- Soms ook: agency-model voor management of, vaker, bestuurder op stoel RvT
- Rendement (op kapitaal; op budget)
- Zeer beperkte economische voorzet: Bottom-Line

*Toonbeeld oude opvatting Paul Fentrop in FD, terecht einde

Is:

- Welke waarden volgen we? Kernvraag: The Big Why: Waartoe op aarde en toekomstig voortbestaan/onzekere toekomst
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid, waaronder rendement
- Public Value; definitie, missie, eigen gepassioneerde analyse van maatschappelijke mankementen en eigen rol
- Stimulans en Toets op Leiderschap