

Governance Colleges: Samenspel tussen burger en bestuur

College NVZD NVTZ Avicenna Colleges dd. 7 juni 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



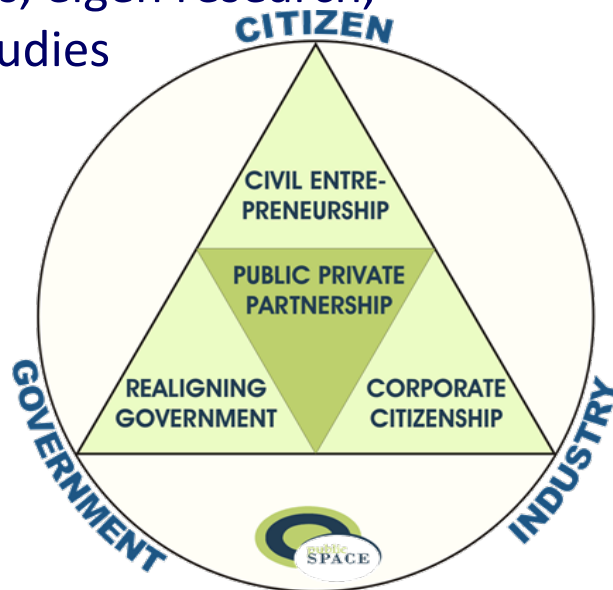
www.publicspace.nl

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**

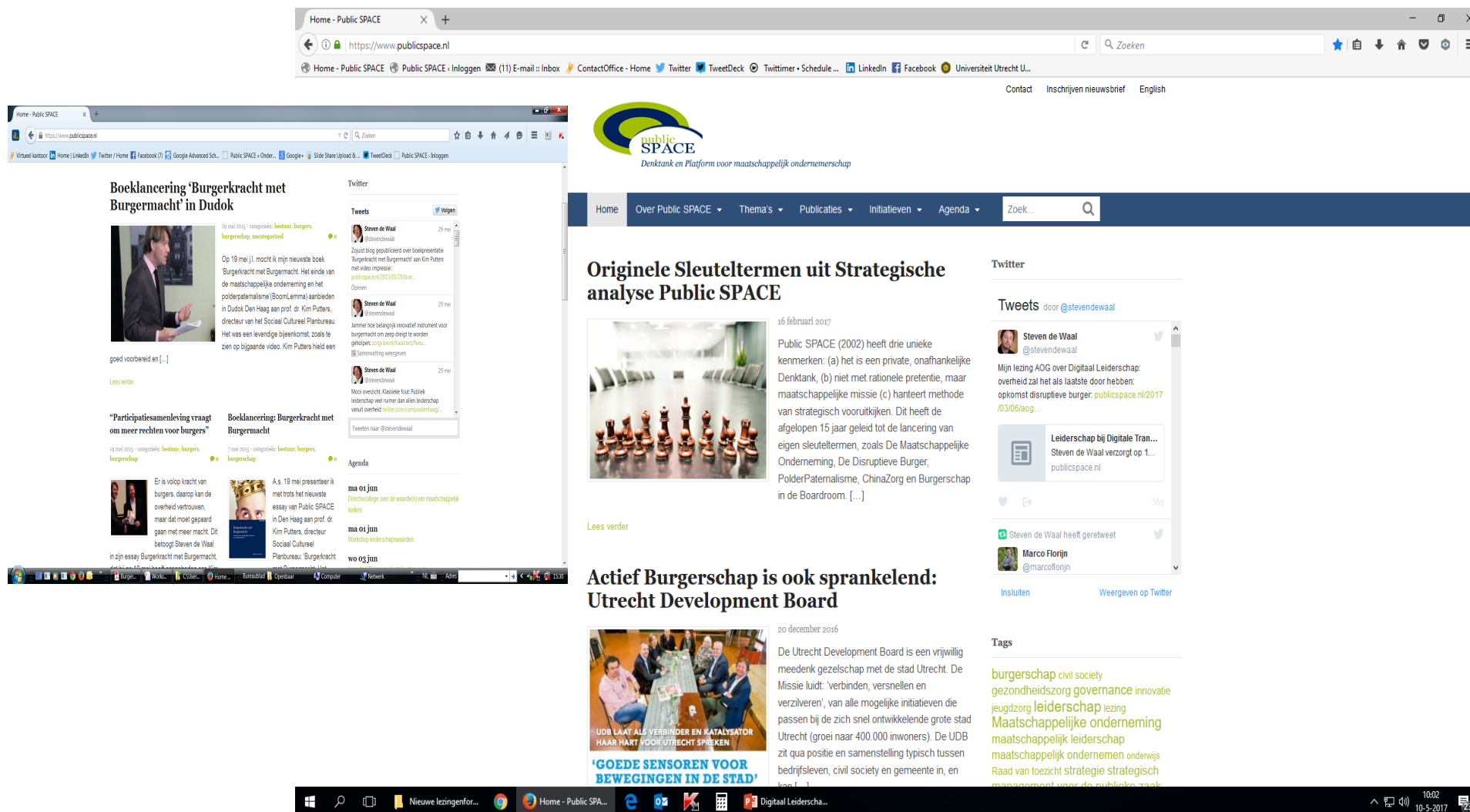
Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

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

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

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

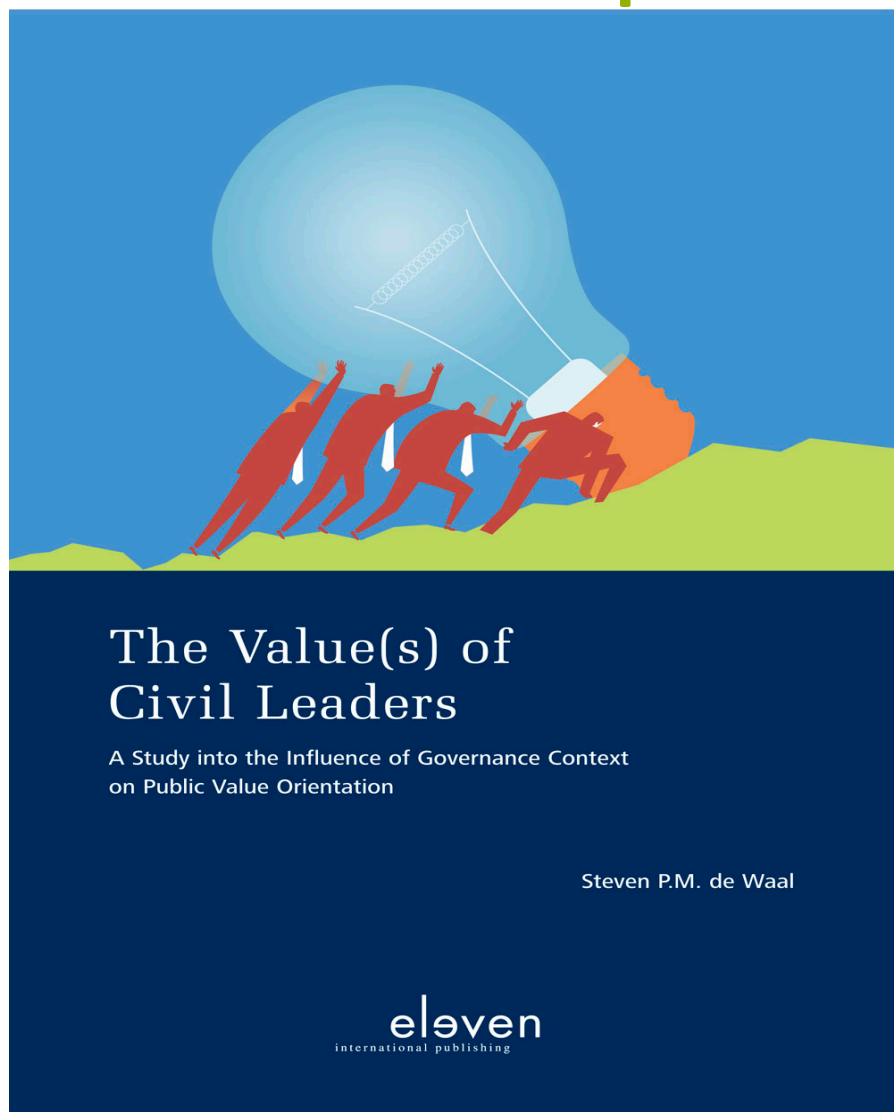


The screenshot displays the Public SPACE website, which serves as a platform for social entrepreneurship. The main navigation bar includes links for Home, Over Public SPACE, Thema's, Publicaties, Initiatieven, and Agenda, along with a search function. The website features several articles, including:

- Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok**: A post by Steven de Waal dated 20 mei 2015, discussing the book 'Burgerkracht met Burgermacht' and its author, Kim Putters.
- "Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers"**: A post by Steven de Waal dated 18 mei 2015, discussing the concept of a participatory society.
- Boeklancering: Burgerkracht met Burgermacht**: A post by Steven de Waal dated 17 mei 2015, discussing the book 'Burgerkracht met Burgermacht'.
- Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE**: A post by Steven de Waal dated 16 februari 2017, discussing the key terms from the strategic analysis of Public SPACE.
- Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board**: A post by Steven de Waal dated 20 december 2016, discussing the Utrecht Development Board.

The website also includes a Twitter feed on the right side, showing tweets from Steven de Waal and Marco Florijn. The bottom of the page features a Windows taskbar with various open applications, including a browser, a file explorer, and a presentation software.

Laatste boeken op hoofdthema's (2014 en 2015):

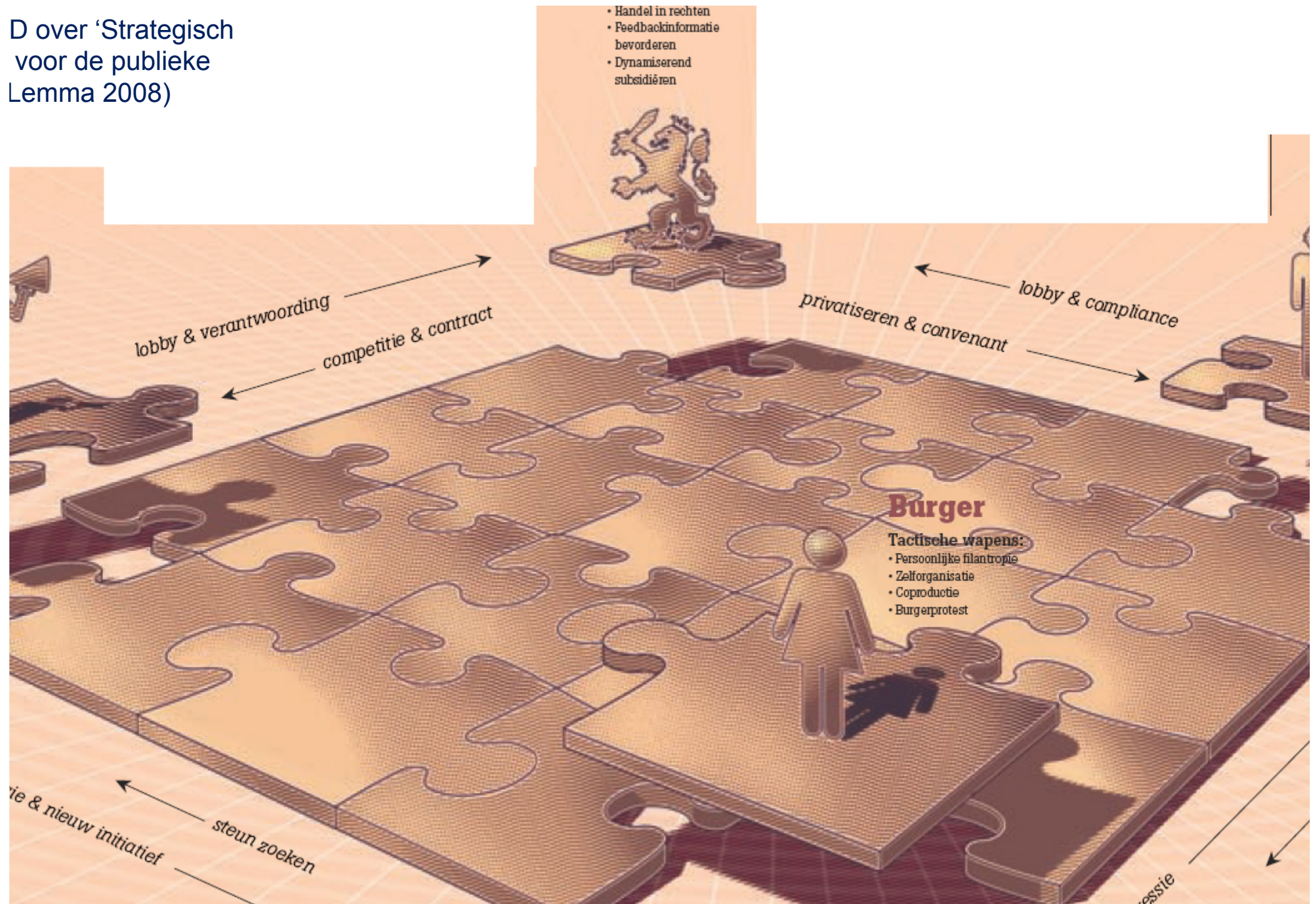


Opbouw

- I. Voer voor nieuwe Strategieën in de Zorg: Opkomende Burgermacht
- II. Slag naar Bestuur en Leiderschap: Burgerschap in de Boardroom. Dus: Wijsheid en Waarden toevoegen aan Management
- III. Conclusies voor Boardrooms

I. Voer voor nieuwe Strategieën in de Zorg: Opkomende Burgerkracht

D over 'Strategisch
voor de publieke
Lemma 2008)



Tactische instrumenten van burgers

- * **Liefdadigheid en Vrijwilligerswerk**
- * **Samenlevings Opbouw en Steun**
- * **Burgerparticipatie**
- * **Openlijk Collectief Protest**
- * **Zelforganisatie**
- * **Co-productie**



Tactische instrumenten NPO/NGO

- * Fusies en Allianties
- * Portfolio Verbreding
- * **Fanclub**
- * **Robin Hood**
- * Stakeholder Verantwoording
- * **Non Profit Onderlinge**
- * **Fondsen Werving**

Public Value als maat voor sociaal resultaat

Drie niveaus

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



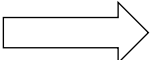
Bij sturing op basis van **New Public Management*** wordt alleen het eerste niveau genomen. Publieke en marktdiensten zijn hierin goed vergelijkbaar, maar voor maatschappelijke vraagstukken en publieke service niet voldoende.

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

Public Value is daarmee (inmiddels) een goed bestuursconcept voor zowel publieke als marktpartijen en lokt eerlijker vergelijking uit.

*Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid

Nieuwste slagen

Public Value  **Public Values**

Geen vaststaand object of target, geen bureaucratische vervanging van output-sturing, meerdere keuzes en dus afwegingen, waarden-gebaseerd

Dus altijd: **Public Debate*** over de keuzes en afweging

Drie kwesties:

- **Heeft dit initiatief Public Value?**
- **Heeft de civil leader de juiste waarden en karakter?**
- **Is het wijs als de hele sector het overneemt?**

Dit moet worden uitgelegd in de **publieke arena en dus met publiek leiderschap**

*Uitkomst in 'The Value(s) of Civil leaders', 2014

Beetje dom: Participatie Samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:**
afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid,
bureaucratisch ook al meteen verondersteld en dus opgelegd
- **Onderliggend burgerschapsbegrip te economisch-liberaal:**
individueel (zelfredzaamheid), geen burgerorganisatie,
(zogenaamd) geen impact op bestaande publieke organisaties
- **Te romantisch: Niet belegd met macht,** zoals
 - Right to Challenge (nu: CDA, CU/PvdA)
 - Vouchers
 - Preferred positie bij aanbesteding
 - Bijzondere toezichtseisen

Disruptie 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 key

End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is ouderwets denken

Nieuwe grondstof is data



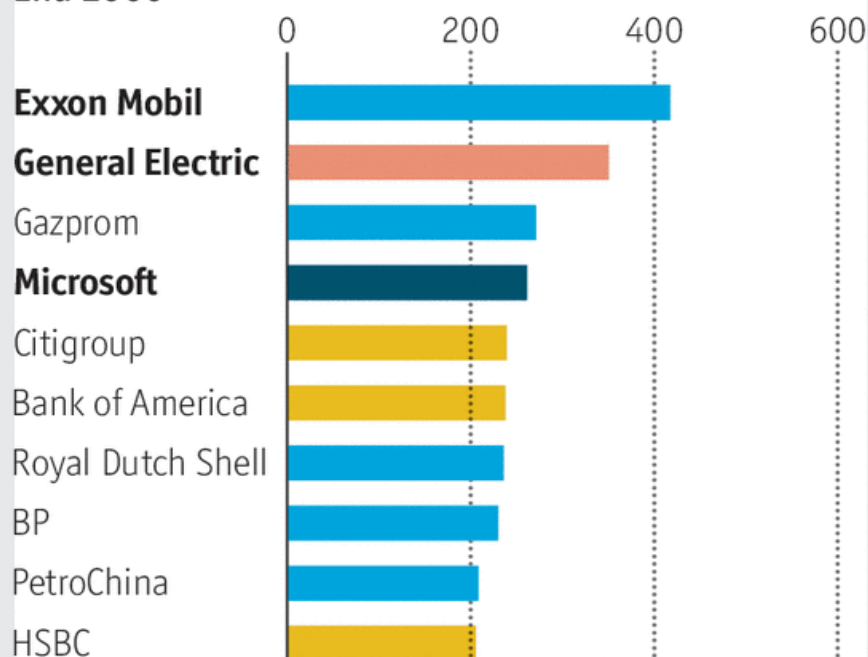
Platformeconomy* has already won:

A virtually new world

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

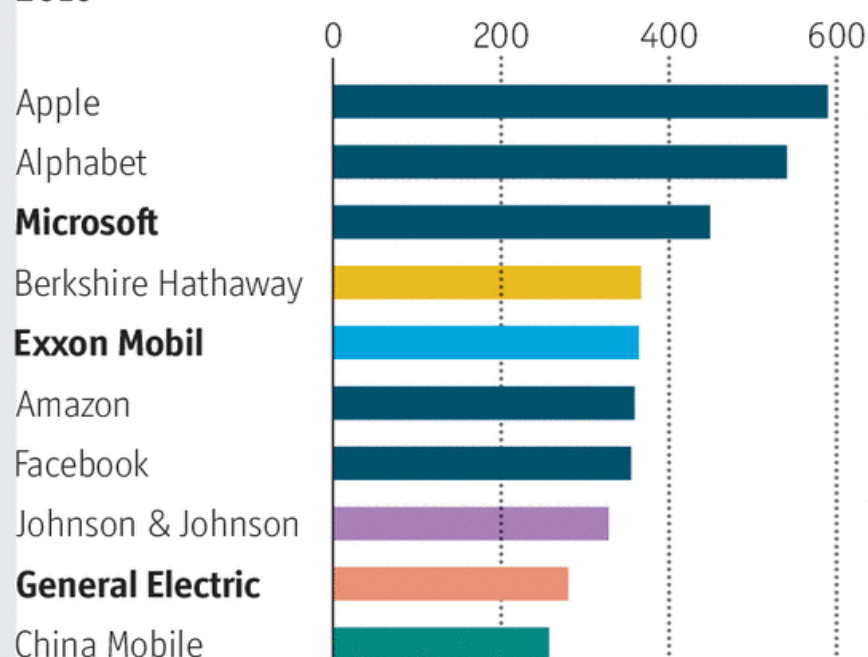
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



*At August 24th 2016

Economist.com

*Also Theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Dus ook: Disruptieve Burger

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

Hoofdkenmerken:

- *Slim* Enorme, nog groeiende computer-power
- *Klein en Mobiel* Dichtbij persoon en persoonlijk; altijd 'at hand'
- *Niet alleen data, ook beeld* Real-time en Real-life
- *Massabereik, ook wereldwijd & verwachting* 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

Door Public SPACE geïntroduceerd in FD, 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



Analyse publiek debat over boek*

(meer dan 100 lezingen en debatten)

Polderpaternalisme aan zijn grenzen; **Wijsheid van de crowd**

Medezeggenschap al vergeven, **volgende stap moet dus zijn: Co-productie**

Publieke opinie nu werkelijk publiek (16 miljoen journalisten);

Nieuwe megafoon dwingt ook tot co-productie

De maatschappelijke onderneming geen volwassen partner, maar teveel **private façade** voor politiek

Disruptie publieke dienstverlening: **burger coöperaties en commons-governance; grid-scenario**

Publieke arena vraagt andere competenties

Decentralisatie naar gemeenten vooral **omweg**

Burgerschap in de boardroom: Naar maatschappelijk leiderschap

Disruptie Politiek: Beste scenario, mits op tijd: Professionele politiek aanvullen met **directe democratie**

*Zie voor uitgebreide tekst: <https://www.publicspace.nl/wp-content/uploads/Actuele->

Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



NL energiesector begint grid-scenario door schade en schande te leren; ook goed scenario voor care

©The Economist

Moderne publieke arena is ook zeer veranderd: zie winst Trump

Op alle klassiek strategische variabelen (Funding, Partypolitics, Volunteers, Policydesign) was Hillary Clinton sterker dan Donald Trump.

Wat maakte dan het grote verschil?

Daarvoor het beste te rade bij filosoof van 2300 jaar geleden:
Aristoteles

Hij analyseert 3 factoren voor succesvolle retoriek:

- **Ethos** (het gezaghebbend verband tussen spreker en onderwerp)
- **Pathos** (het bespelen van de emoties bij het publiek)
- **Logos** (de kracht van argumenten en een goede redenering)
- Daarnaast nog **Timing** om alledrie af te stemmen!

Clinton scoorde (net als merendeel NL politici) vooral op 3^e factor. Trump scoorde niet alleen op 2^e, zeker ook op 1^e factor (ook al was en is er veel twijfel over zijn 'ethisch' gehalte)

Polderpaternalisme*

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

Heeft ons land ver gebracht, ook na verzuiling

Belangrijkste **pluspunten**:

- Eerlijke afweging tussen minderheden
- Vaak echt 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, zelfregie & ruil vanuit markt

*Veel weg van De Tocqueville’s **Mild Despotisme**: de kracht van regels en bureaucratie in een democratie en sterke civil society



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

II. Slag naar Bestuur en Leiderschap: Burgerschap in de Boardroom

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**



Wettelijke uniformering per sector en verplichting deelname bedrijven/burgers aan dienstverlening van deze (erkende) private organisaties uniek NL

Andere sectoren ook uitvoerende nonprofits met publieke taak (bijv. Cultuur), maar dan 'normaal' publiek/privaat model, zoals aanbesteden of partnerships.

Typisch NL afwijkingen: Wettelijke plicht tot burger- deelname; Overheidsinspectie en – toezicht; Wettelijke eisen aan domein en product; Uniforme erkenning en/of volledig publieke financiering, inclusief eisen aan tariefstelling; (Recent veel:)Wettelijke eisen aan governance

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

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); tegelijk ook daar vaak een stijl van paternalisme
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

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

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**

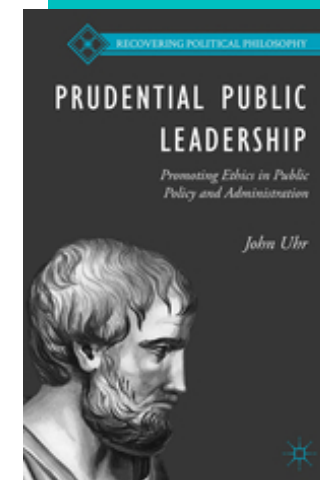
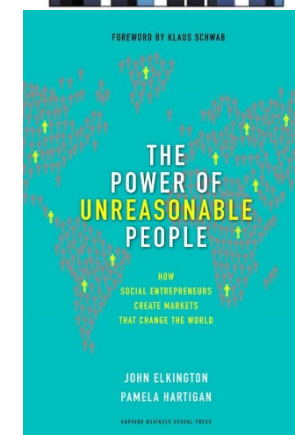
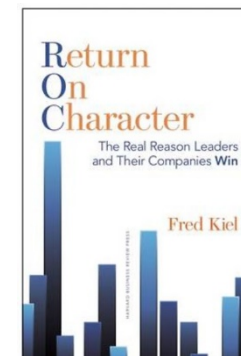
Nieuwe eisen aan Maatschappelijk Leiderschap

Karakter kan geleerd worden en creëert waarde door gezag, interne loyaliteit en betrokkenheid, juiste afwegingen, consistentie tussen gedrag en visie/boodschap:

Echte leiders zijn voor Raden van Toezicht **geen makkie**, hoeveel codes je ook kent en volgt:

Waar codes falen: Publiek Leiderschap vergt juist **een combinatie van ethiek en retoriek**: Prudentie of Praktische Wijsheid*

*Phroneisis van Aristoteles



Conclusies voor Boardrooms

- I. **Machiavelli, Shakespeare en Aristoteles nog steeds betere literatuur dan governance handboeken of codes**
- II. **Leer van faalcases en falende leiders oprecht en open. Dat is geen cynisme of wantrouwen, maar mensenkennis & inzicht in board room dynamics**
- III. **Uw eigen waarden en public value visie doen er enorm toe voor uw Leiderschap. Gezag en legitimiteit ontstaan door Burgerschap in de Boardroom**
- IV. **Uw meerwaarde wordt niet erkend door politiek. In principe maar 2 varianten: zetbaas of concurrent. Ook voor patiënten en publiek staat publieke arena nu open. Onontkoombaar nieuw terrein**