



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategische keuzes: ook een prestatie van de RvC

Nationaal Register Masterclass 29 september 2017

Dr. Steven P.M. de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

DenkNetwerk

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

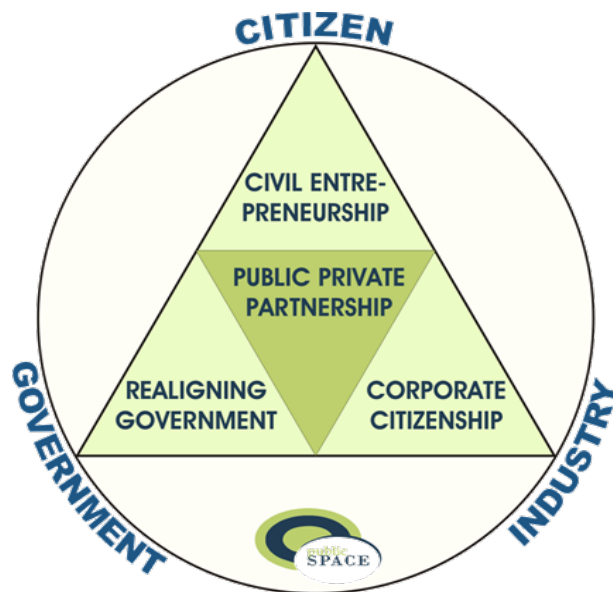
Opgericht 2001. Zelfstandige stichting sinds 2004

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

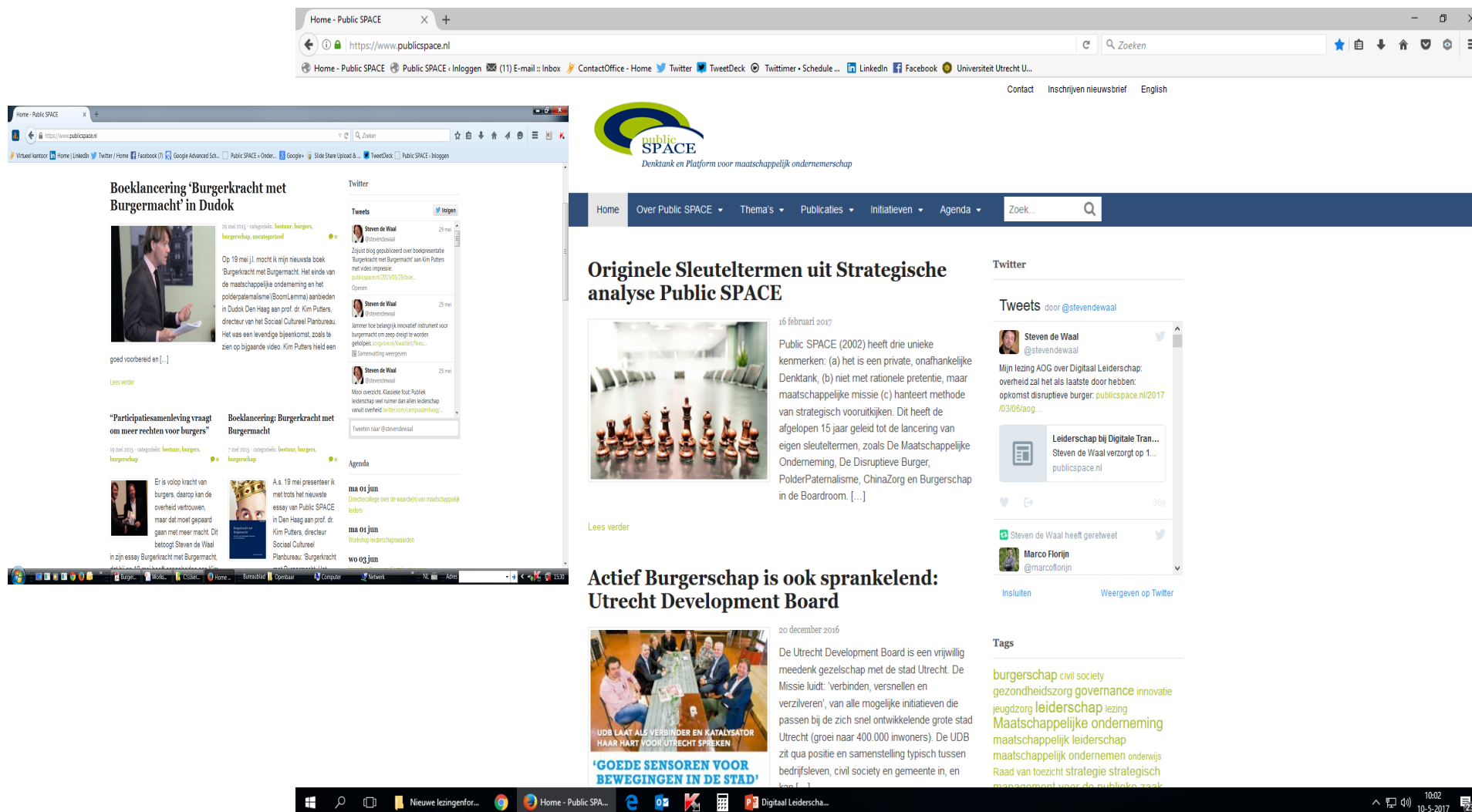
Geen rationele pretentie: **Missiegedreven**

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 interface. The top navigation bar includes links for Home, Over Public SPACE, Thema's, Publicaties, Initiatieven, and Agenda, along with a search bar. The main content area features several articles:

- Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok**: A post by Steven de Waal dated 19 mei 2015, discussing the book 'Burgerkracht met Burgermacht' and its author, Kim Putters.
- "Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers"**: A post dated 18 mei 2015, discussing the need for more rights for citizens in a participatory society.
- Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE**: A post dated 16 februari 2017, discussing the unique characteristics of Public SPACE (2002) and its strategic analysis.
- Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board**: A post dated 20 december 2016, discussing the Utrecht Development Board and its mission.

The right sidebar contains a Twitter feed with tweets from Steven de Waal and Marco Florijn. The bottom of the page shows a Windows taskbar with various open applications.

Focus Heden in thema's 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 ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015); 'De Disruptieve Burger' (2015)



LAATSTE BOEK, mei 2015

Debatten, literatuurstudie en
discussie op site

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

**Aandacht voor burgerschap is
positief**

**Historisch al belangrijker basis
dan huidige politieke hype
Nu naïef en vrijblijvend:**

- Hoe verhoudt zich tot
institutionele orde?
- Maatschappelijke ondernemingen:
concurrent of partner?
- Hoeveel rechten en macht krijgen
burgers in huidige
overgereguleerde publieke
sectoren?

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
 - Erkenning typisch governance commons (als we burgers net zoveel tijd geven om te leren als 'de politiek' ...)

Why a strategy is not a plan

Strategie*:

Meer uit een situatie halen dan de (ongelijke) machtsverhoudingen voorspellen (beating the odds)

Gaat terug op machiavellian intelligence van primaten (op niveau van individu en groep met omgeving)

Belangrijke competenties:

- Futuring
- To think ahead
- Strategemen (Sun Tzu, Odysseus)
- Benutten Conflicten en Smeden Allianties
- Op organisatieniveau: alignment, flexibiliteit, gehoorzaamheid, organiseren lokale slimheid

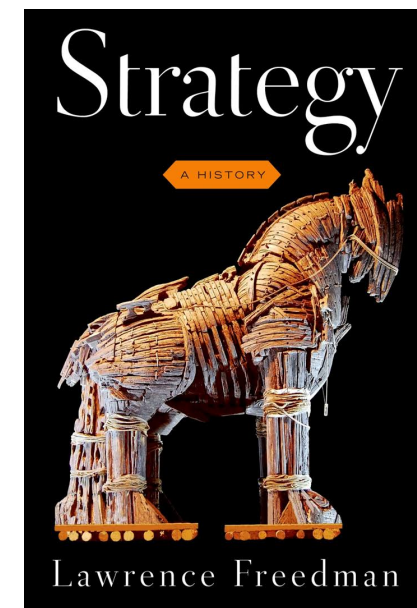
Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

Plan ≠ Strategie. In strategische termen kan een strategische plan zelfs hinderen**

Kernkwestie: Hoe belangrijk is 'De Strateeg' & Strategisch gedrag in frontlinie(s)?

**Veel in Freedman, 'Strategy. A history'*

***Mintzberg, 'Strategy Safari'*



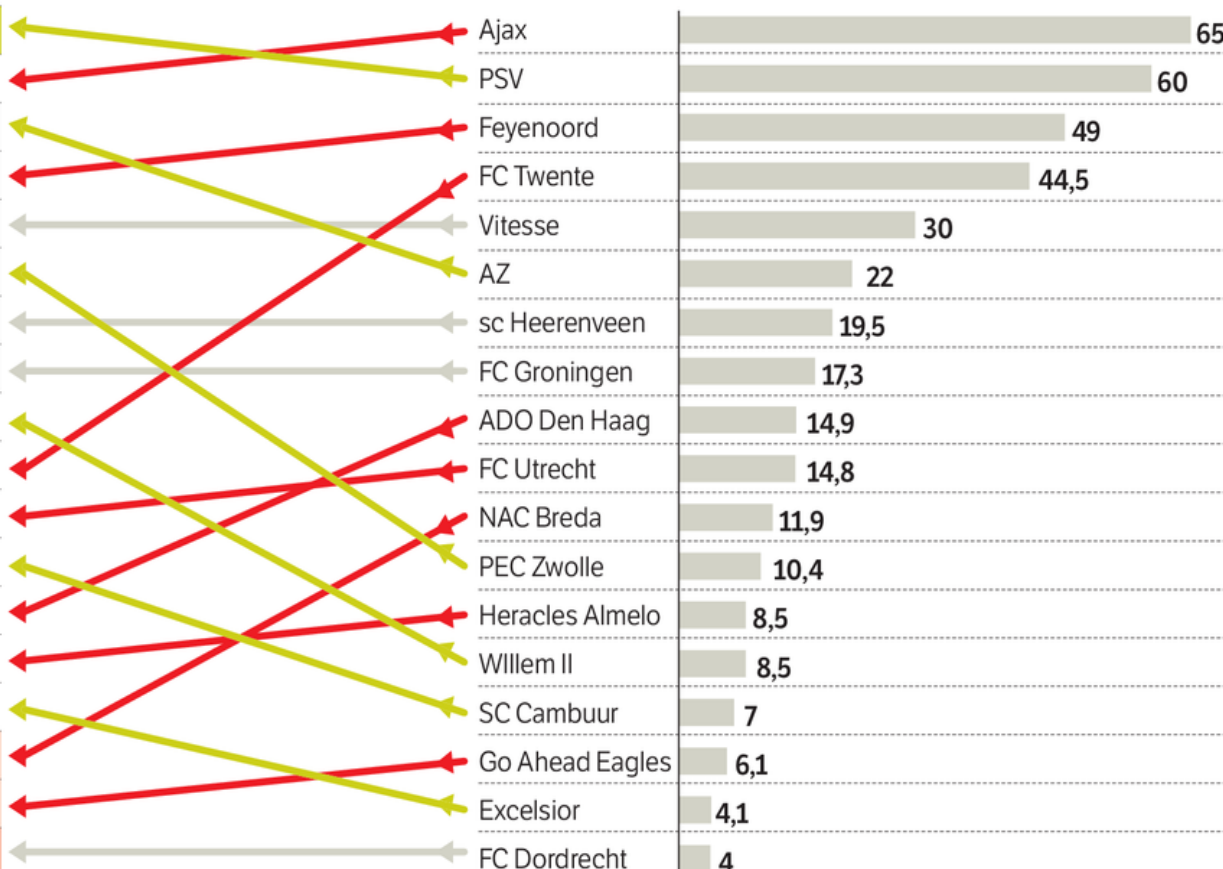
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen:

Eindstand eredivisie 2014/2015

	W	+	=	-	P	Saldo
1 PSV	34	29	1	4	88	92 - 31
2 Ajax	34	21	8	5	71	69 - 29
3 AZ	34	19	5	10	62	63 - 56
4 Feyenoord	34	17	8	9	59	56 - 39
5 Vitesse	34	16	10	8	58	66 - 43
6 PEC Zwolle	34	16	5	13	53	59 - 43
7 sc Heerenveen	34	13	11	10	50	53 - 46
8 FC Groningen	34	11	13	10	46	49 - 53
9 Willem II	34	13	7	14	46	46 - 50
10 FC Twente	34	13	10	11	43	56 - 51
11 FC Utrecht	34	11	8	15	41	60 - 62
12 SC Cambuur	34	11	8	15	41	46 - 56
13 ADO Den Haag	34	9	10	15	37	44 - 53
14 Heracles Almelo	34	11	4	19	37	47 - 64
15 Excelsior	34	6	14	14	32	47 - 63
16 NAC Breda	34	6	10	18	28	36 - 68
17 Go Ahead Eagles	34	7	6	21	27	29 - 59
18 FC Dordrecht	34	4	8	22	20	24 - 76

 Naar begroting hoger geeindigd
 Naar begroting lager geeindigd
 Naar begroting geeindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



Misverstanden:

Strategie = Strategisch plan*

Strategie = Abstract, rationeel, zakelijk

Strategie = Vooral gericht op opdrachtgevers of kapitaalverschaffers

Mijn perspectief:

Strategisch Management is cruciaal

De persoon en strategische positie van de strateeg**

Strategic Intent

Who's on the bus?***

* **Mintzberg** '*Strategie Safari*'

** **Sun Tzu** '*Art of War*'

*** **Collins** '*Good to Great*'

Nieuw voor ingenieursdenken: Forecasting en Grip op toekomst schijnzekerheid

5 punten van kritiek*:

1. **Emergence:** Zwermuitkomsten
2. **Non-ergodicity:** Niet altijd dezelfde uitkomst uit zelfde patroon
3. **Radical Uncertainty:** Toekomst voor mensen niet te kennen
4. **Computational Irreducibility:** Uiteindelijk noch in aantal factoren noch in maat en getal model complex genoeg
5. **Reflexivity:** Symbolische orde en verwachtingen sturen gedrag dat weer uitkomsten bepaalt
(naast 2 biologische niveau's - lichaam / fysieke feiten en emoties - nog 3^e niveau: symbolische orde)**

* Zie o.a. Richard Bookstaber 'The end of theory: Financial crisis, the Failure of Economics and the sweep of Human Interaction', 2017

** Zie o.a. Laland 'Darwin's unfinished symphony', 2017

Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol:



Wat is een goede strategie?

- Strategie heb je niet, maar doe je; rationele planning en analyse erg overschat
- Echt strategische kwesties zijn:
 - padafhankelijkheid (cybernetisch denken)
 - opportuniteit
 - machtspositie beslissers
 - cultuur van de zwerm
 - personal intent
 - onzekere/paranoïde/dromerige SWOT + Megatrends + k.t. slimme reactie

Strategie is (doorleefde) missie- visie- koers, de communicatie daarover, de alignment, het werkelijk gedrag

Vaak ook naïef ‘corporate’ strategiebegrip

In bedrijfsleven toenemend onderscheid in marktstrategie (betalende klant, onderscheid in b2b en b2c)) en corporate strategie (reputatie, lobby, rol overheid).

Nieuwste kwesties:

- Kapitaalverschaffer soms belangrijker dan klant;
- Geen sustainable competitive advantage*;
- Opkomst disruptie door nieuwste digitale en massatechnologie, waaronder consument als co-producent, co-marketeer en co-innovator;
- Bouwen van eco-systemen;
- War for Talent, leidend tot netwerkstructuren en zoektocht naar shared value

Strategische planning alleen nog instrument in statische bureaucratische organisaties, als verdeel- mechanisme (interne functie).

*** *McGrath***

Kenmerken van een goede strategie:

- Is eenvoudig uit te leggen
- Wordt intern breed erkend en herkend
- Leidt tot personele wisseling, indien nodig
- Is anders dan de anderen in de branche (onderscheidend, liefst de eerste*); zo niet, dan bocht afsnijden**
- Het onderscheidende past in belangrijke trends†
- Heeft persoonlijke steun van de top, past in hun 'levenscyclus' en wordt op karakter herkend (leiderschap)
- Past ook op langere termijn bij positie en polsstok organisatie; daar waar dit wringt zitten er cruciale tussenstappen in; de noodzakelijke pijnlijke stappen worden direct genomen

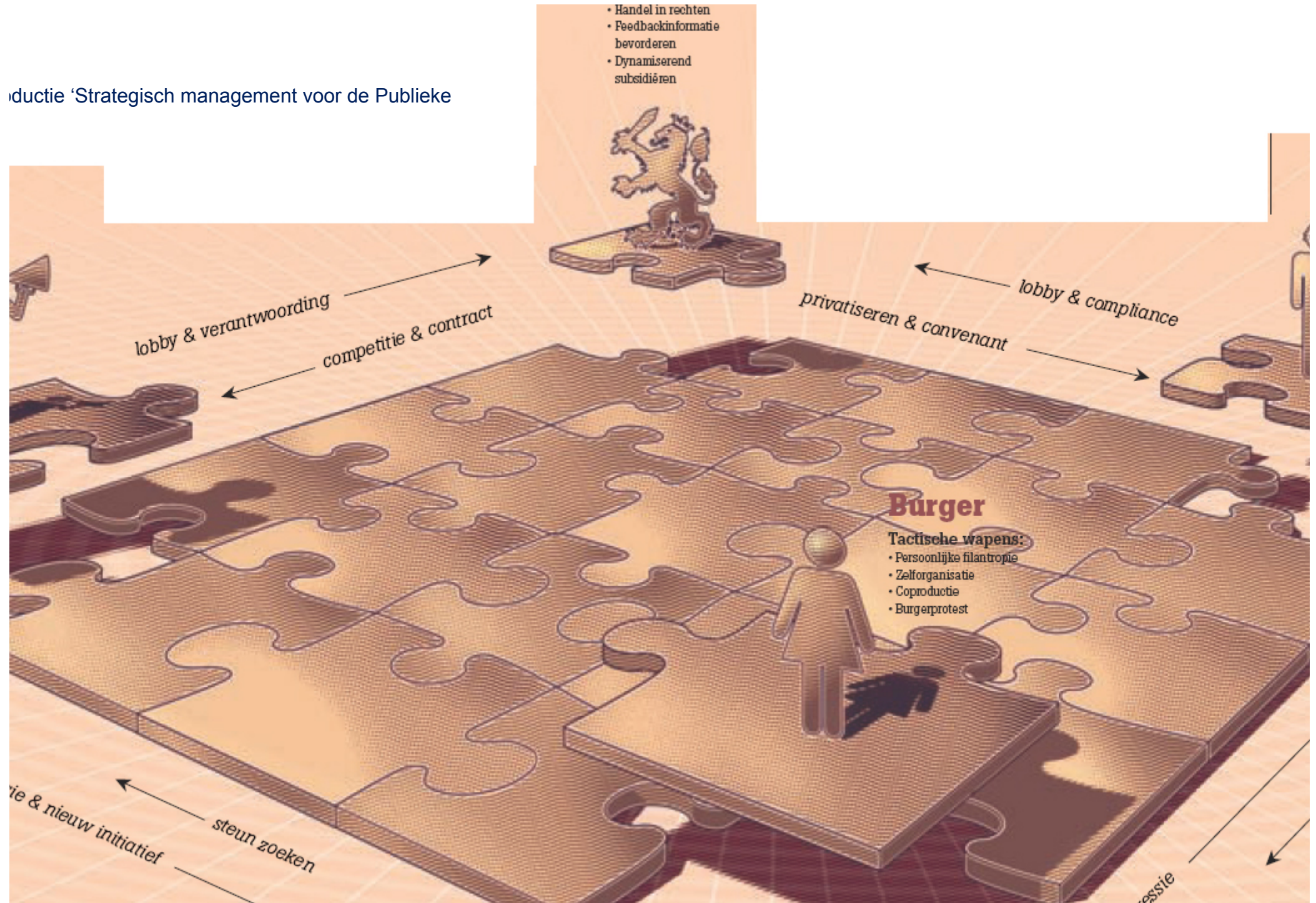
* First Mover Advantage

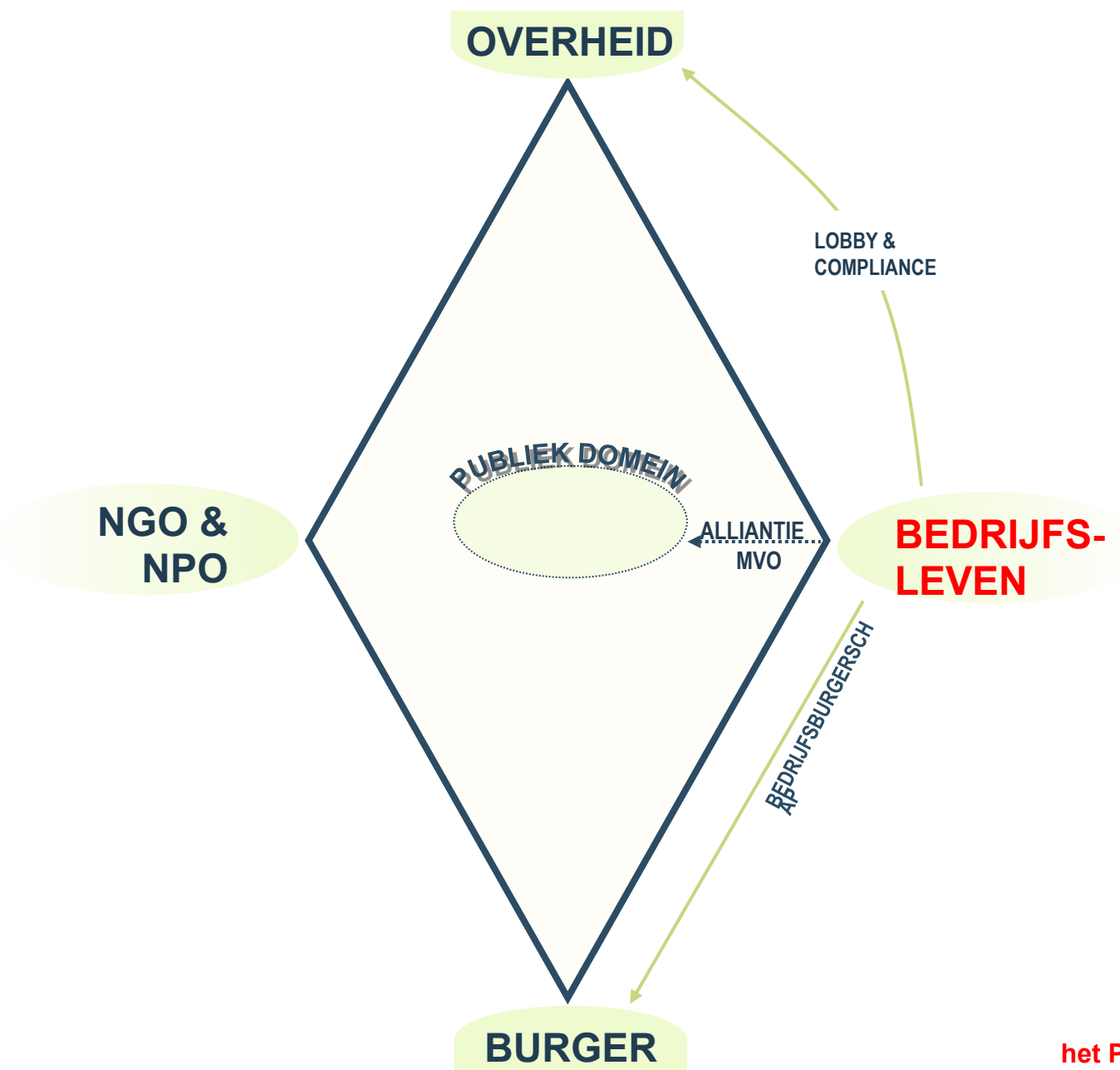
** Leap Frog Move(s)

† McGrath *'The end of competitive advantage'*

Strategisch Overzicht / Krachtenveld

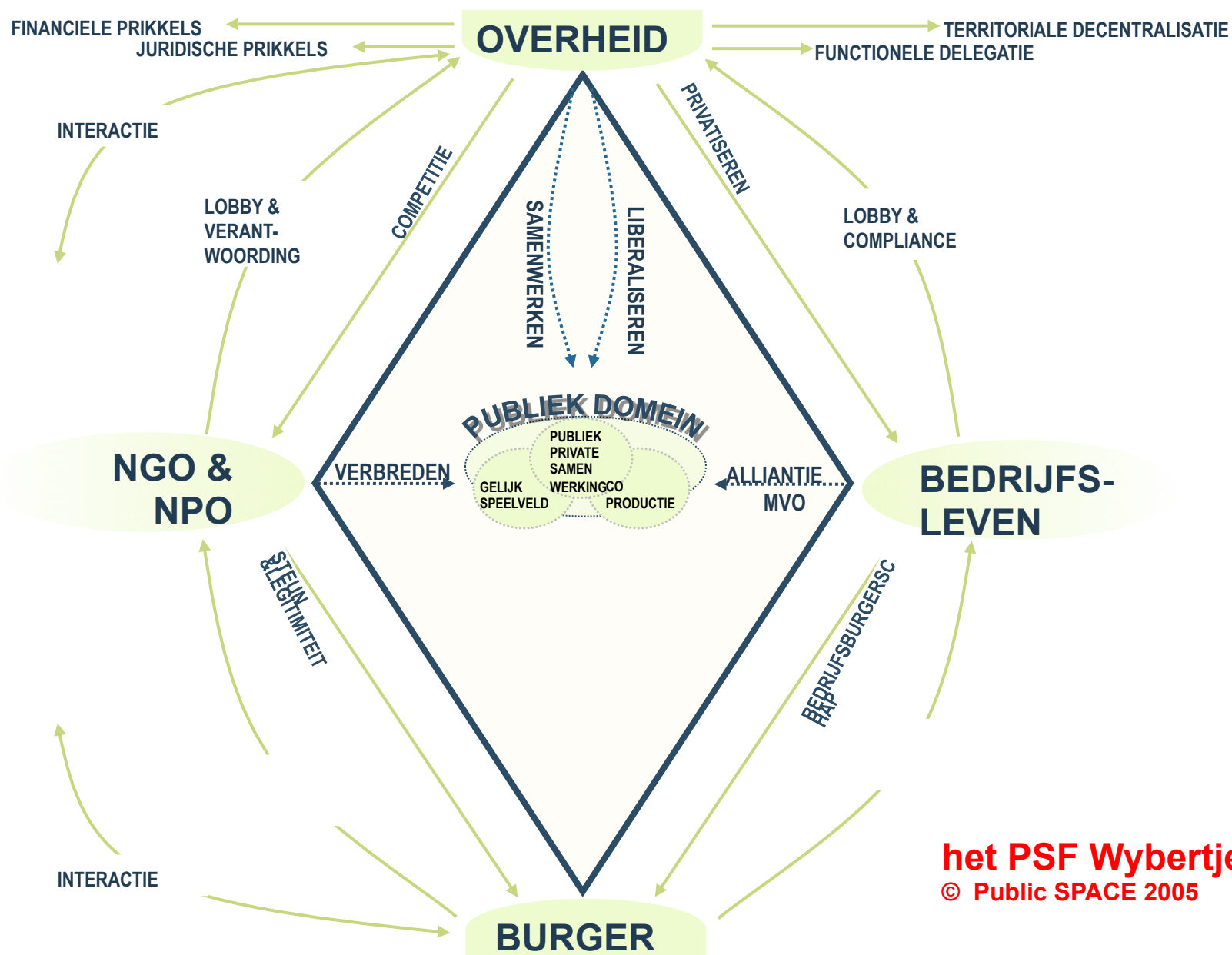
ductie 'Strategisch management voor de Publieke





Tactische instrumenten Bedrijfsleven

- **Bedrijfs Filantropie**
- **Persoonlijke Filantropie**
- **Private Collectieven**
- **Business to Non Profit Samenwerking**
- **Micro Krediet**
- **Publiek Private Onderneming**
- **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**
- **Procesmanagement**



het PSF Wybertje
© Public SPACE 2005

Aan de basis: Strategisch Denken

Beste typering Strateeg: Godin Athene (en haar beschermeling Odysseus)



Kenmerken/skills:

- Strijd en Wijsheid
- Geboren uit hoofd officiële hoogste God, maar met wapenuitrusting aan
- De slimste god
- Feminiene slimheid in Oorlog (tegenover 'domme kracht' Ares)
- Bedacht op en zelf creatief in Listen
- Inzicht in en anticiperend en gebruikmakend van alle emoties mensheid en Goden*

* Lees Shakespeare, De Prooi, Luyendijk en trap niet in het naïeve NL misverstand dat analyse&kennis en daarna regels&toezicht dit uit de wereld helpen

Kernkenmerken Strategisch denken*

- a. **Cybernetisch:** Verschillende factoren, in hun veronderstelde ontwikkeling en hun mogelijke interacties, leidend tot een mogelijke uitkomst
- b. **Futuring:** Dromerig en Paranoïde naar voren kunnen kijken
- c. **Slim/Listig:** Zien en inschatten welke kansen en contexten geschikt zijn voor opportunistisch & handig handelen naar gelegenheid

* Zie: <https://www.linkedin.com/pulse/strategisch-denken-cybernetisch-futuring-slimmig-steven-p-m-de-waal>

Futuring is de basis van echte strategie

- Onrust, paranoïde en dromerig;
- Ambities, plannen (les van Collins): Strategic Intent
- Publieke sector: Waarden! Verontwaardiging!
- Megatrends spotten, schatten en luisteren
- Open voor trendbreuken, innovaties (Wat gaat over 5 jaar niet, wat nu wel goed gaat?)
- Niet volgen, maar leiderschap

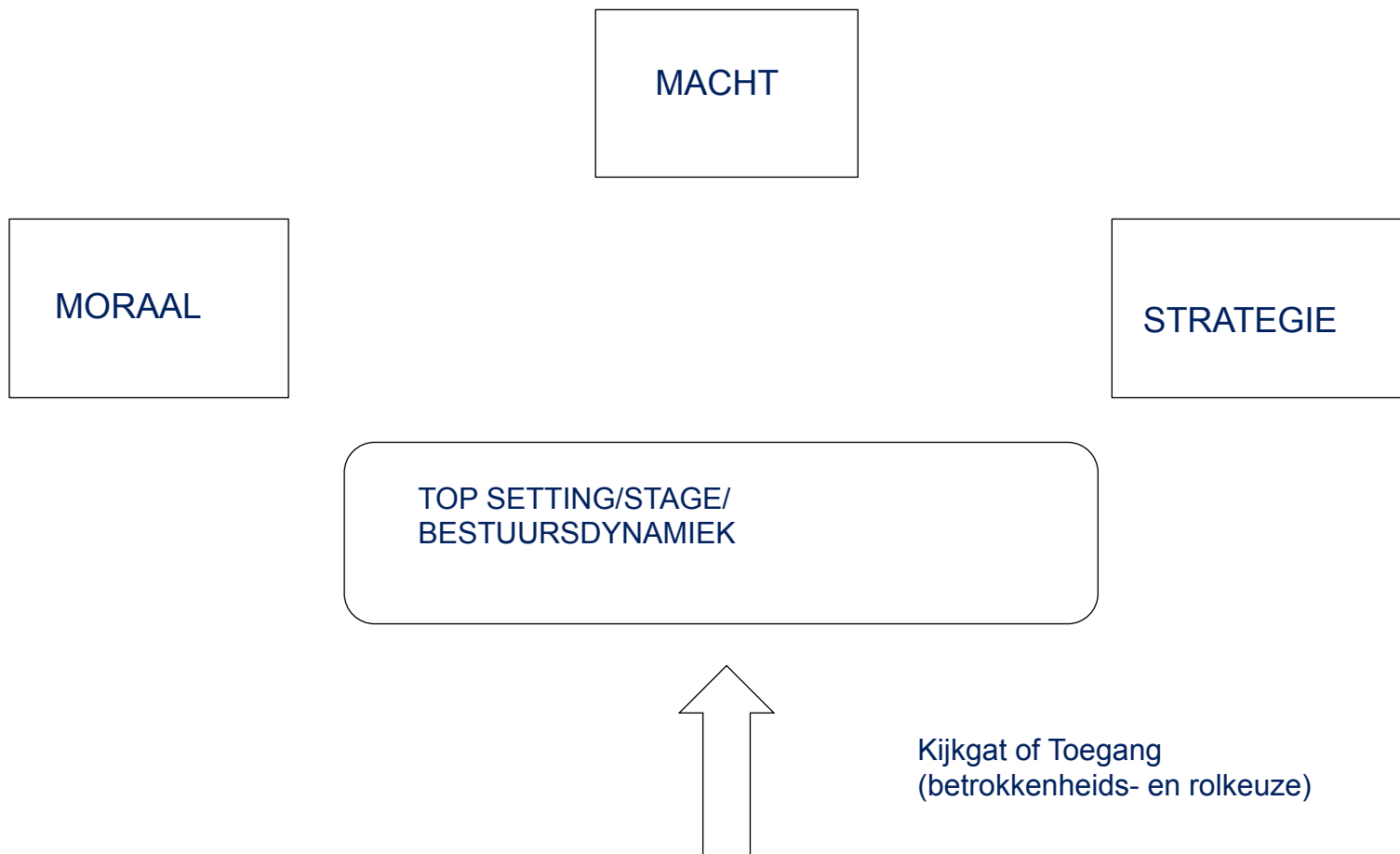
4 Invalshoeken voor strategieontwikkeling: zonder doel geen strategie

1. Instrumenteel/rationeel (adaptive social systems)
2. Speltheorie: Wie wint?
3. Humanistisch: Doelen en sturing gericht op het 'goede' voor de mens / the common good, waarden
4. Politiek*: Bouwen aan legitimering en effectiviteit, extern draagvlak en instituut

** In brede zin: niet alleen partijpolitiek of parlementaire politiek*

Belangrijke keuze voor RvC: Welke strategie hebben we nodig?

Strategie vanuit de bestuurder



Oude, onbewuste, beelden:



Nieuwere visie op het spel en dus de speler:



Download from
Dreamstime.com

This watermarked comp image is for previewing purposes only.

ID 63860124

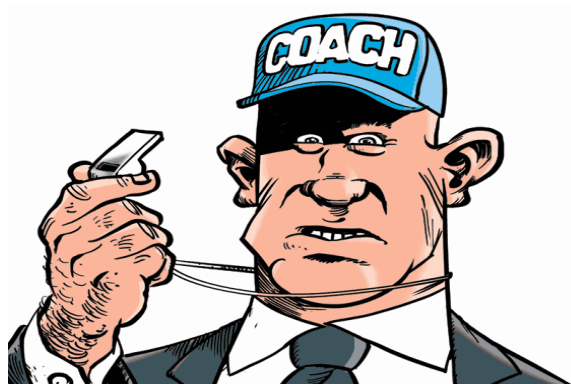
Nattapat Sriintranit | Dreamstime.com



Maar misschien het verkeerde spel:



Of de verkeerde metafoor:



Disruptie: Strategisch dominante trend

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 key

End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is out of date

Nieuwe grondstof is data

Kenmerken:

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



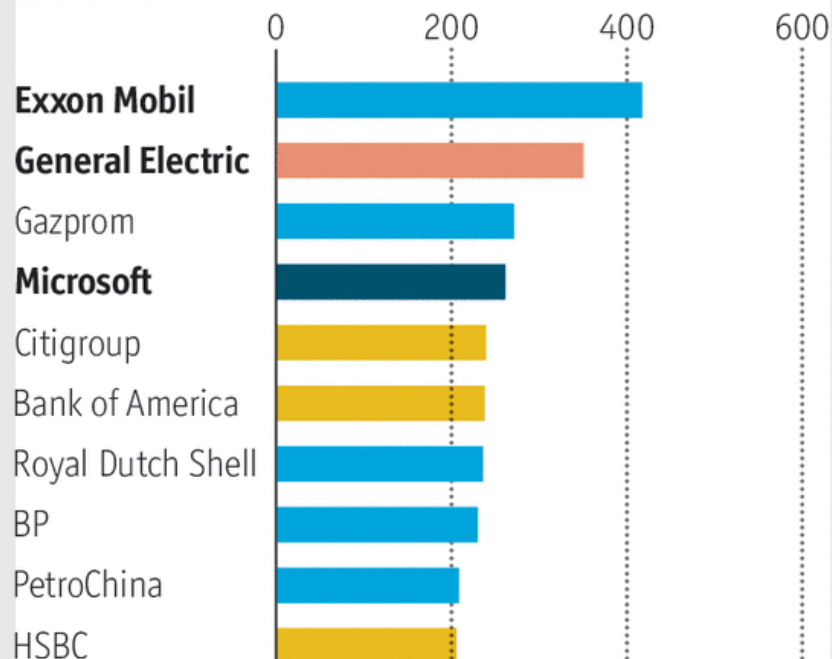
Platformeconomy heeft al gewonnen

A virtually new world

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

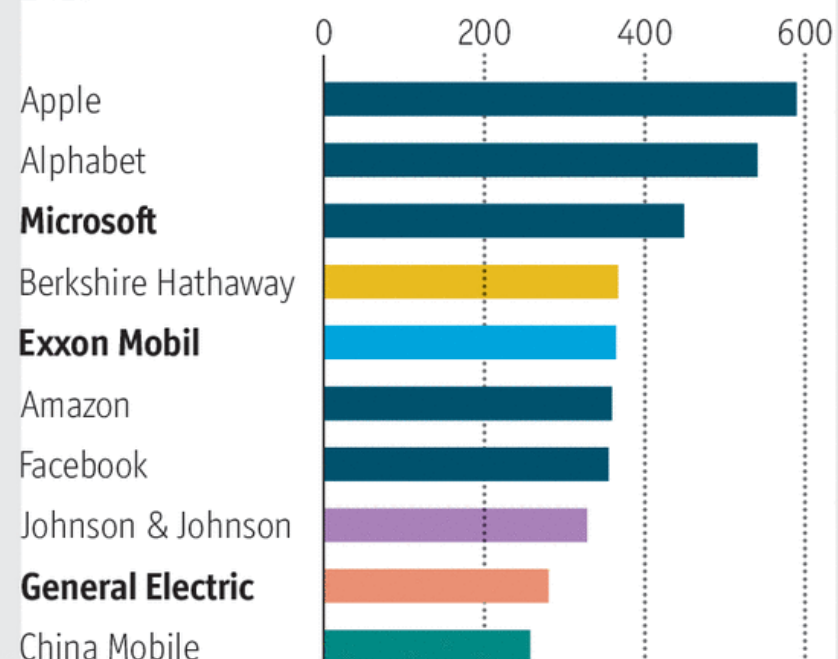
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



*At August 24th 2016

Economist.com

Concept Public SPACE: 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

De Disruptieve Burger (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. Ogenscheinlijk 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



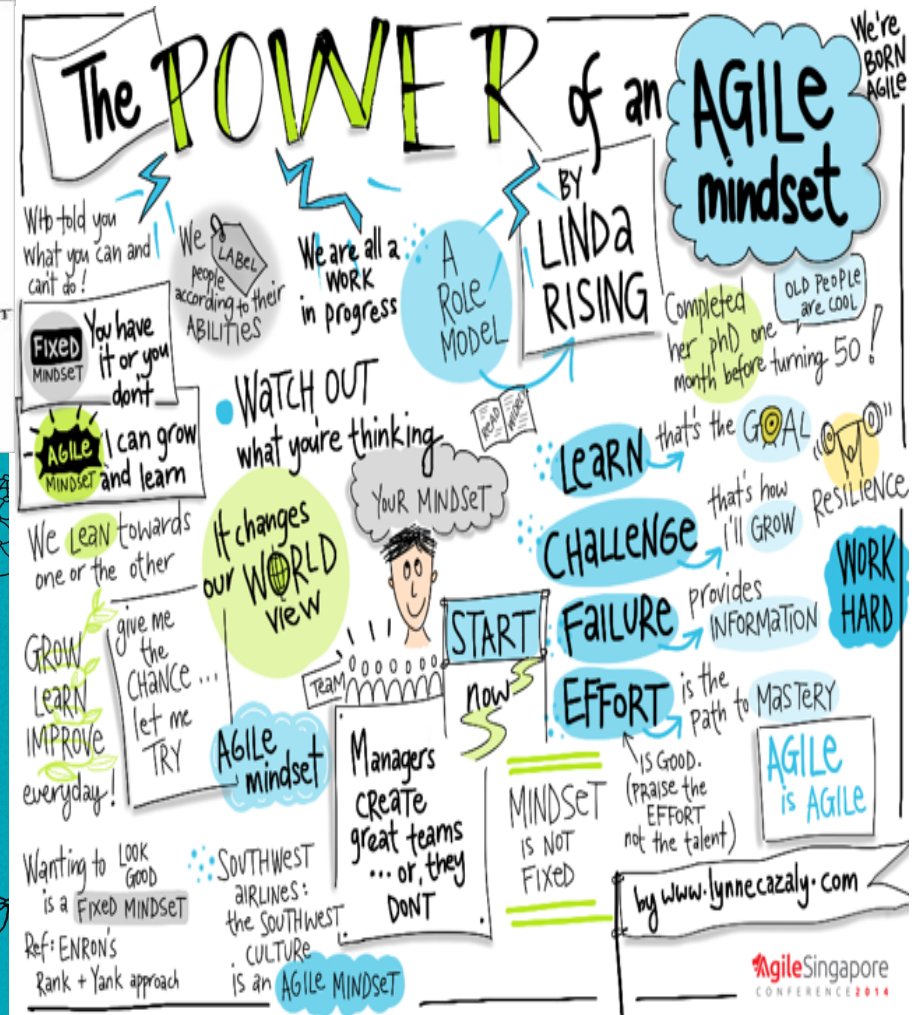
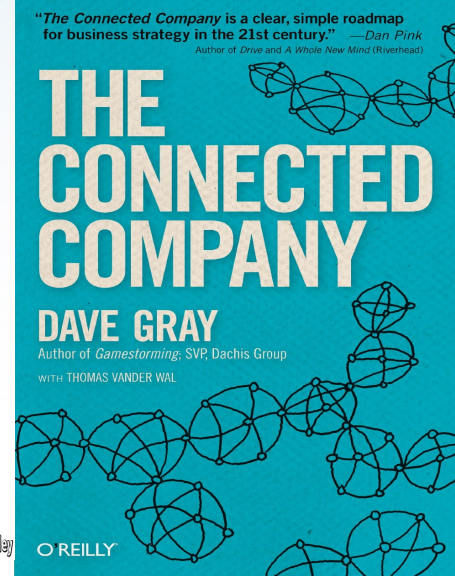
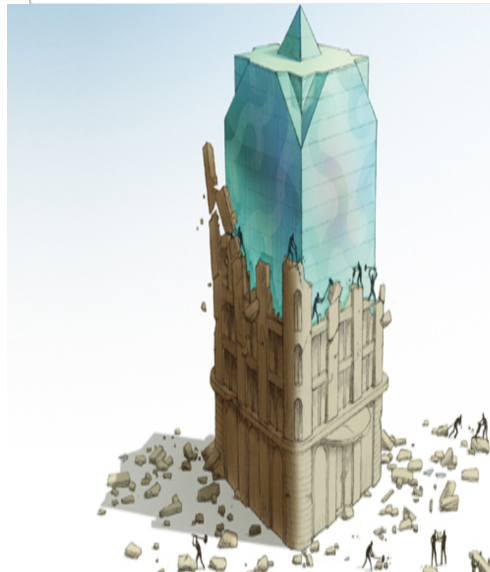
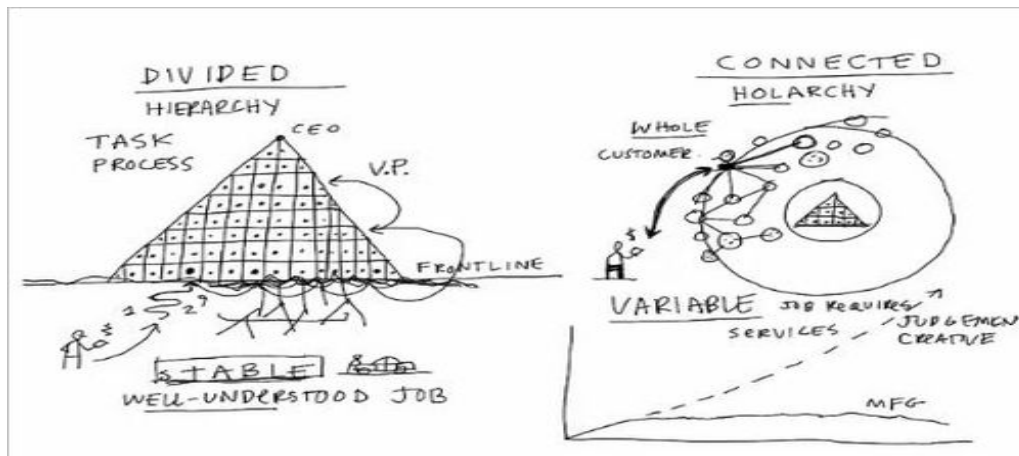
Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



NL energiesector begint grid-scenario door schade en schande te leren:
ook interessant voor care!

©The Economist

Ook klassiek organisatiemodel verandert in platform



Ook ontwikkelingen in strategie bedrijven

In bedrijfsleven toenemend onderscheid in marktstrategie (betalende klant, onderscheid in b2b en b2c) en corporate strategie (reputatie, lobby, rol overheid).

Nieuwste kwesties:

- Kapitaalverschaffer soms belangrijker dan klant.
- Geen sustainable competitive advantage*;
- Opkomst disruptie door nieuwste digitale en massatechnologie, waaronder consument als co-producent, co-marketeer en co-innovator;
- Bouwen van eco-systemen;
- War for Talent, leidend tot netwerkstructuren en zoektocht naar shared value

Strategische planning te statisch instrument in vooral bureaucratie van organisaties, als intern verdeel- en keuzemechanisme de bestaande routines en structuur volgende

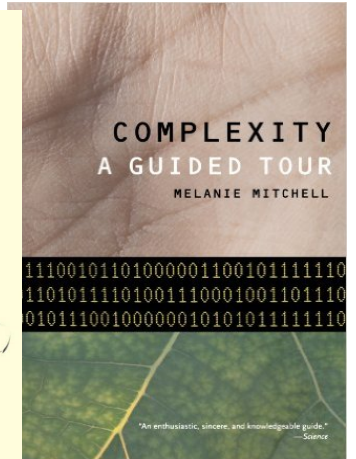
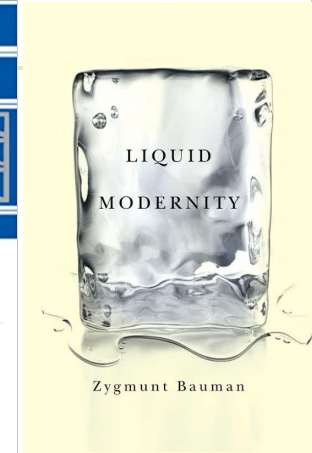
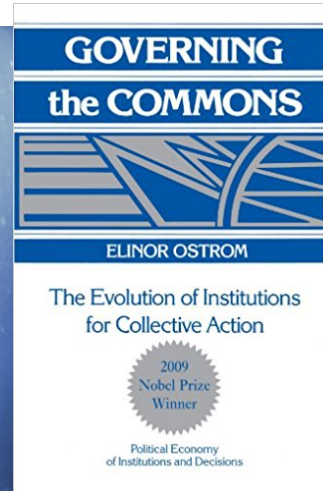
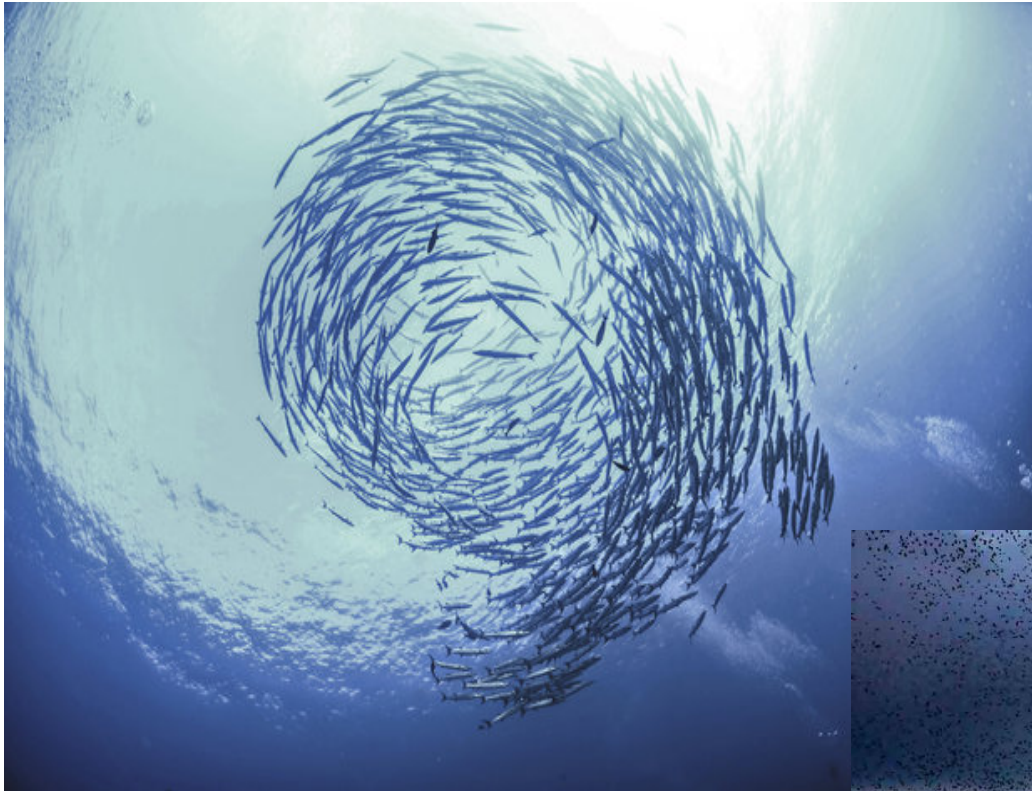
* *McGrath*

Complexiteitstheorie biedt beter houvast dan rationele planning of forecasting

Complexiteitstheorie leert hoe nieuwe networked economie en samenleving functioneren:

- **Eenlingen functioneren collectief als zwerm;** grootste variabele is niet zgn. doel, maar onderlinge afstand en externe signalen en bedreigingen. Er is geen individuele leider
- **Succesvolle 'hubs' worden steeds groter** (men is op zoek naar grootste kans op connectie)
- **Patroonherkenning op objectieve en open basis voorspellen beter dan allerlei modellen** (= teveel achteruit kijken)
- Dit is **cybernetisch denken*** ipv extrapoleren of rationeel guess; scenario ontwerp als creatief strategische vooruitblik zit hier dichtst bij

* Zie ook verder: <https://www.linkedin.com/pulse/strategisch-denken-cybernetisch-futuring-slimmig-steven-p-m-de-waal>



Omgang met zwermintelligentie wordt issue:

Swarm Intelligence

- a) Control is fully distributed among a number of Individuals (decentralization)
- b) Communications among the individuals happen in a localized way
- c) System-level behaviors appear to transcend the behavioral repertoire of the single individual (Emergence)
- d) The overall response of the group is robust, flexible, and adaptive with respect to changes in the environment (the group as “emergent object”)

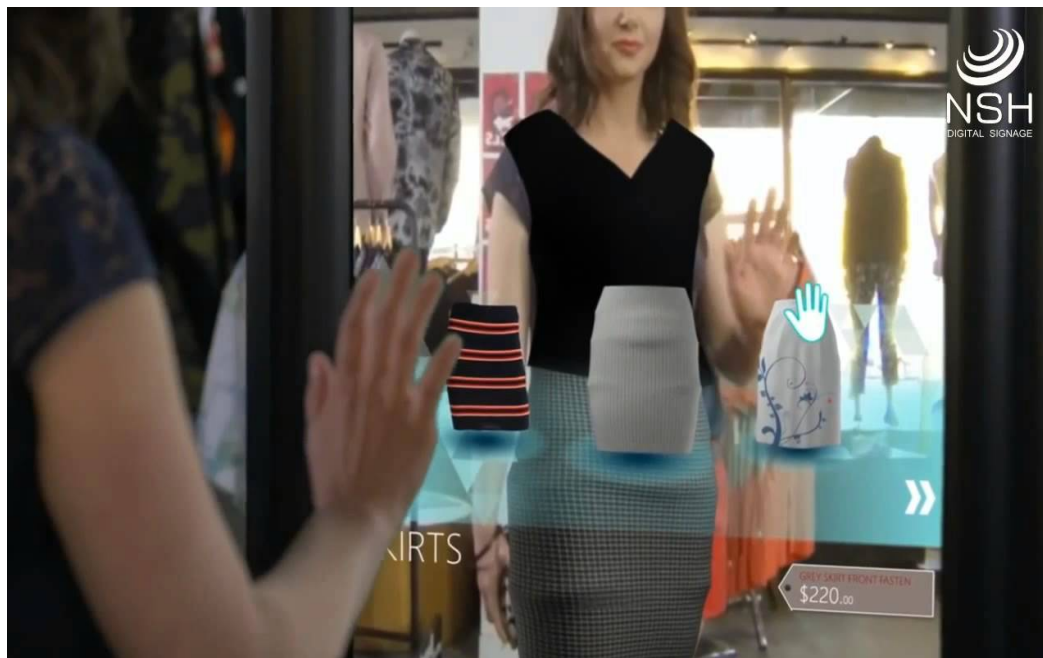
SWARM COLLECTIVE
Swarm Intelligence
Workshop, 10,2,11



Virtueel kanaal maakt fysiek juist belangrijker met noodzaak entertainment value



Gaat dus om *integratie* van *alle* kanalen



Musea hebben noodzaak nieuwe technologie door



Eerste: Nieuwe technologie in de klassieke verhouding

Tweede: Nieuwe technologie leidend tot nieuwe interactie: Met de familie een schilderij beleven:



Effect op RvC/RvT

Wat ze je niet vertellen op school:

- Voorzitter is cruciaal en is een eindverantwoordelijke functie;
- Het team is vaak een groter probleem dan het bestuur;
- Gedrag eerst, regels en normen later;
- Procedures hebben pas zin als er wilsvorming is, anders vooral excuus
- Beleid is persoonsafhankelijk;
- Leren doet pijn;
- Harde ingrepen vergen een klinische blik, een open mind en een harde hand; de meeste mensen bezitten niet alledrie; dit kleurt hun oordeel;
- De meeste adviseurs staan weloverwogen en terecht aan de kant;
- Achteraf heeft iedereen gelijk, gaat erom cybernetisch te denken

Besturen is:

- ☐ **Geblinddoekt wild water varen**
- ☐ **Leren kraaien als de zon opkomt**
- ☐ **Hij kwam, hij zag en ging weer weg**
- ☐ **AO²**