



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Trends in de maatschappij en rol RvT

Masterclass VTW 31 oktober 2017

Dr. Steven P.M. de Waal

@stevendewaal



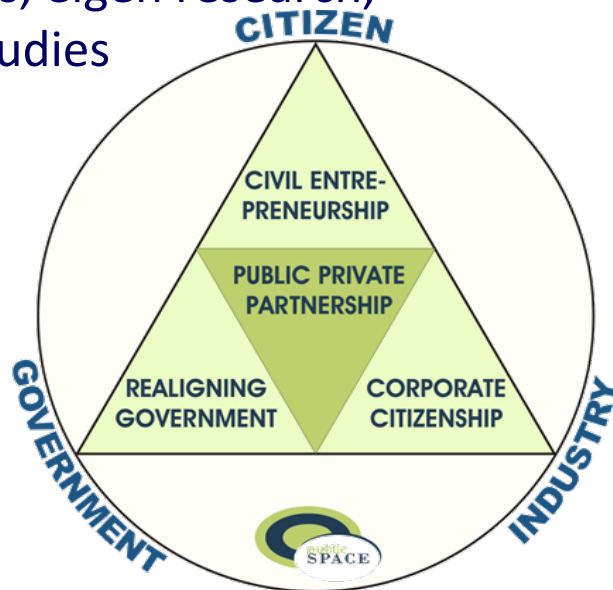
www.publicspace.nl

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 & archief van publicaties

Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok



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

Op 19 mei j.l. mocht ik mijn nieuwste boek 'Burgerkracht met Burgermacht. Het einde van de maatschappelijke onderneming en het polderpaternalisme' (Boom/Lemma) aanbieden in Dudok Den Haag aan prof. dr. Kim Putters, directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau. Het was een levendige bijeenkomst, zoals te zien op bijgaande video. Kim Putters hield een 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, dat bij de 40e verjaardag van de Raad van State is uitgebracht.

Boeklancering: Burgerkracht met Burgermacht

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



A.s. 19 mei presenter 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 is een levendige bijeenkomst, zoals te zien op bijgaande video. Kim Putters hield een goed voorbereid en [...]

Agenda

ma 01 jun
Directiecollege over de waarde(n) van maatschappelijk leiders

ma 01 jun
Workshop leiderschapswaarden

wo 03 jun
Kerkelijke bijeenkomst over de waarde(n) van maatschappelijk leiders

Twitter

Tweets door [@stevendewaal](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Zojuist blog gepubliceerd over boekpresentatie 'Burgerkracht met Burgermacht' aan Kim Putters met video impressie: publicspace.nl/2015/05/29/boek...
Openen

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Jammer hoe belangrijk innovatief instrument voor burgerkracht om zeep dreigt te worden geholpen: zorgvisie.nl/Kwaliteit/Nieuw...
Samenvatting weergeven

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Mooi overzicht. Klassieke fout: Publiek leiderschap veel ruimer dan alleen leiderschap vanuit overheid twitter.com/campusdenhaag/...

Tweeten naar @stevendewaal

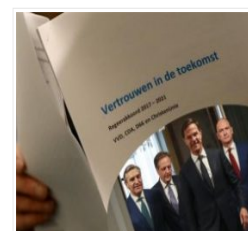


Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

[Contact](#)
[Inschrijven nieuwsbrief](#)
[English](#)

[Home](#)
[Over Public SPACE](#)
[Thema's](#)
[Publicaties](#)
[Initiatieven](#)
[Agenda](#)

Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet



[Lees verder](#)

16 oktober 2017

Nu de inkt bijna is opgedroogd, bekijk ik het regeerakkoord vanuit het oogpunt van burgermacht: de invloed die de disruptieve burger krijgt en kan inzetten om voor zijn belangen en wensen op te komen. Dit is geheel in lijn met de missie van Public SPACE (bevorderen van maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap) en mijn laatste [...]

The impact of disruptive citizens on health care



8 oktober 2017

In parallel with the ongoing disruption in the market, I pioneered the concept of 'disruptive citizen' to draw attention to the impact of the same technological revolution on politics and public services. It leads to new power through information, communication and media and a totally new mentality of self-knowledge, self-steering and self-management of citizens. It [...]

Twitter

Tweets door [@stevendewaal](#)

Steven de Waal heeft geretweet [@Coopnet_nl](#)
Coöperatie Coopnet @Coopnet_nl
Bewonersinitiatieven werken aan buurten waarin iedereen kan meedoen. Hier vind je 10 essentiële tips: isabewoners.nl/ondernemen/ken...

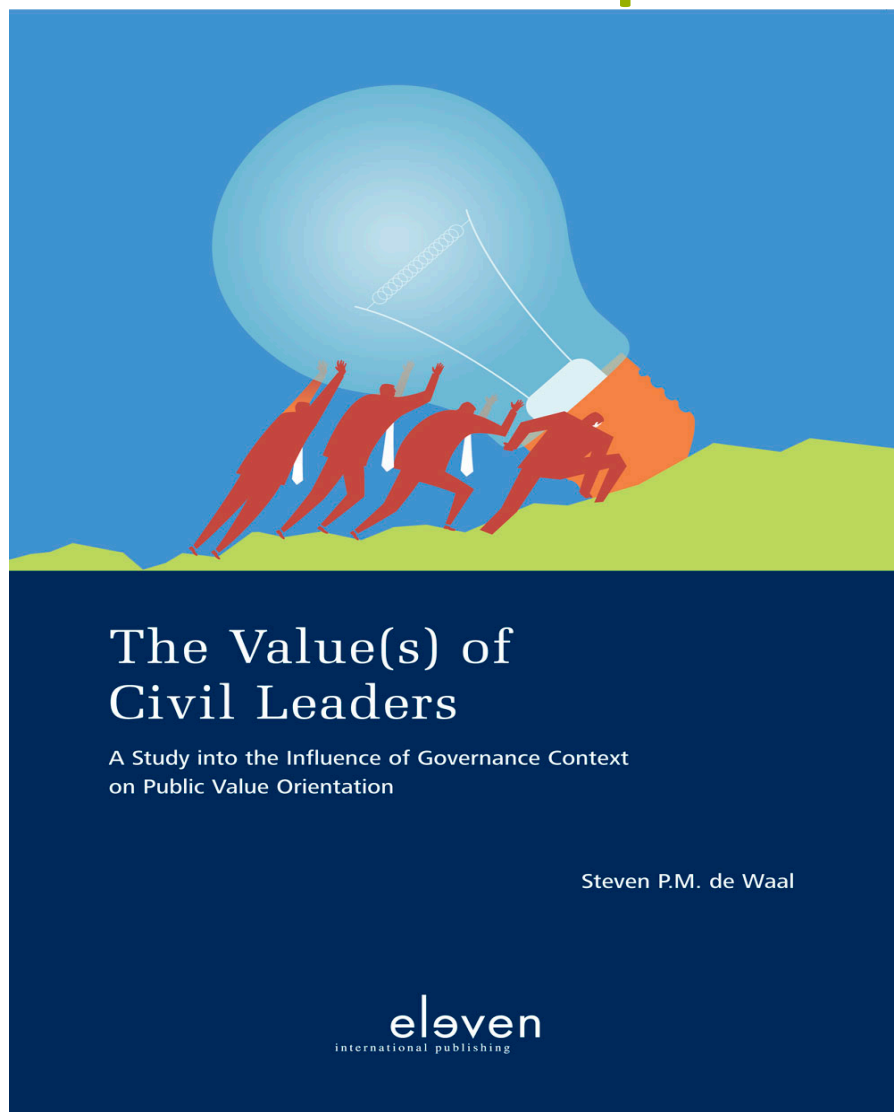
Steven de Waal heeft geretweet [Nationala ombudsman](#)

[Insluiten](#) [Weergeven op Twitter](#)

Tags

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

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



Focus binnen 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)**

Fundamentele Shifts

Fundamentele Veranderingen:

- **Disruptieve Burgerkracht:** 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

- Nieuwe sturingsparadigma's: **commons, wisdom of the crowd, agile organiseren, burgercoöperaties, directe democratie**

Belangrijke effecten:

- Polderpaternalisme is over, evenals paternalistische 'meer medezeggenschap'. Toekomst alleen aan oproep en opening tot **co-productie**

- **Legitimatie** is governance en politieke factor (anders alleen '**private façade**' (2015): echte fanclub, waarden met eigen richting, transparante keuzen

- Management als professionele techniek is basis, vanuit waarden ook verdachte kaste. **Maatschappelijk en publiek leiderschap** next step

Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **Publieke opinie** voor het eerst werkelijk publiek; **directe kanalen tussen en naar burgers zijn dominant** (Ook: **Wisdom of the Crowd** en **Zwermgedrag**)
- b. **Toekomst aan co-productie: Individueel:** meedoen volgens eigen competenties en plan; **Collectief** sneller en krachtiger zelforganisatie: Burgerorganisaties in onderlinge solidariteit
- c. **Disruptie vertegenwoordigende democratie al gebeurd:** directe politieke start-ups, opinies niet langer via formeel debat, data en kennis niet langer via instituten. Alle 'vertegenwoordigende' functies en structuren zelfde probleem
- d. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'.** Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch
- e. Grootste probleem gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme.** Medezeggenschap is geen 'extraatje' meer. Arrogantie en Dorpse/Provincialisme van binnenkamertjes moeten worden omgezet naar publiek leiderschap op de directe kanalen

Publieke diensten denken nog bij staat en politiek te kunnen schuilen, impact inderdaad later dan in markt (Be prepared, maar zien bestuurders het wel komen?)

** Uitkomst van meer dan 200 congressen en debatten sinds mei 2015*

Deze fundamentele shifts raken rechtstreeks Raden van Toezicht:

- a. Wat wil **de nieuwe burger**?
- b. Zijn er straks nog **woningcorporaties**?
- c. Waarom zou je nog in de RvT gaan zitten als je **verlengstuk van de overheid en politiek bent**?
- d. Wat voor **leiderschap** hebben woningcorporaties nodig?

Disruptieve burgerkracht

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

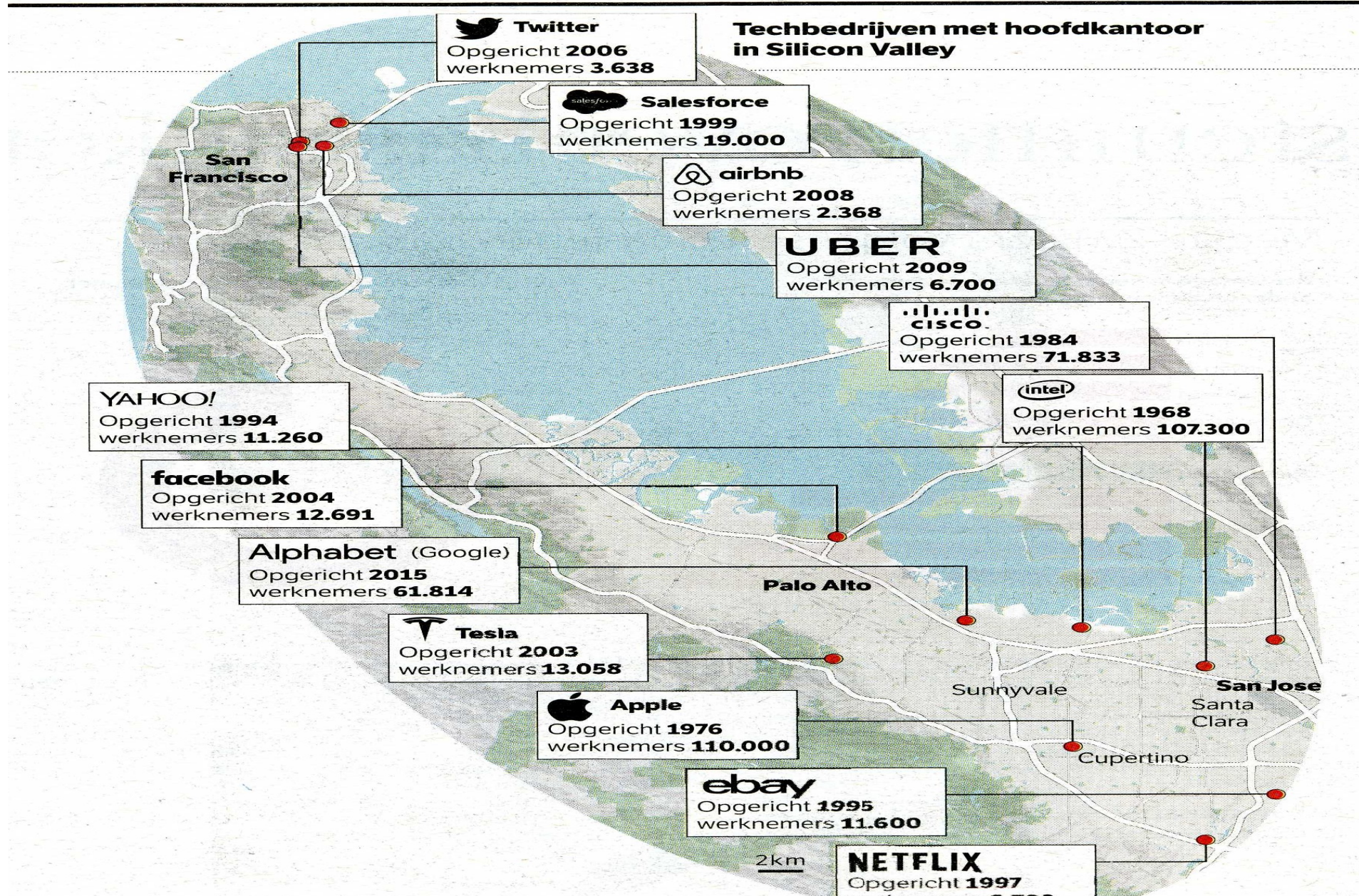
Concurrentie tussen platforms, ten koste van 'pipeline'-ondernemingen

Disruptie: 1^e: 'ondermijnende innovatie', vaak startend laag in marktprijs (Christensen); Nu 2^e: innovatie van buiten reguliere markt via rechtstreekse toegang doelgroep 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 (markt zonder ondernemingen)
- Bezit is niet voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)



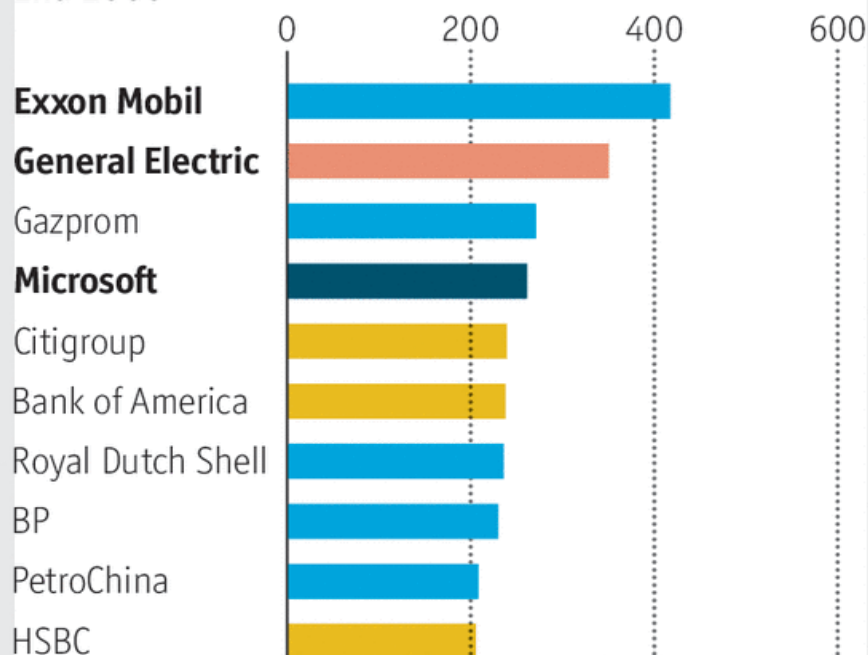
Platformeconomy* has already won:

A virtually new world

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

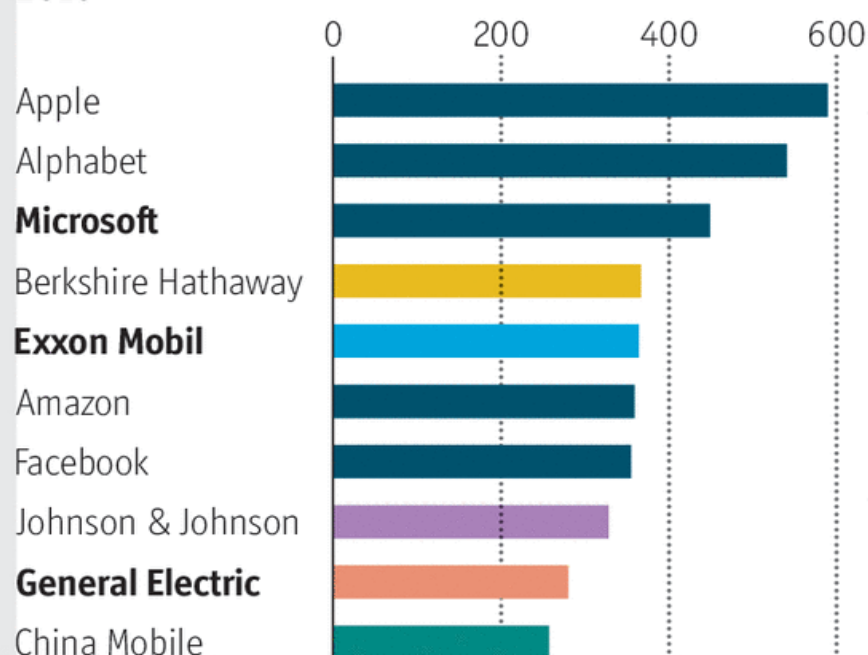
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



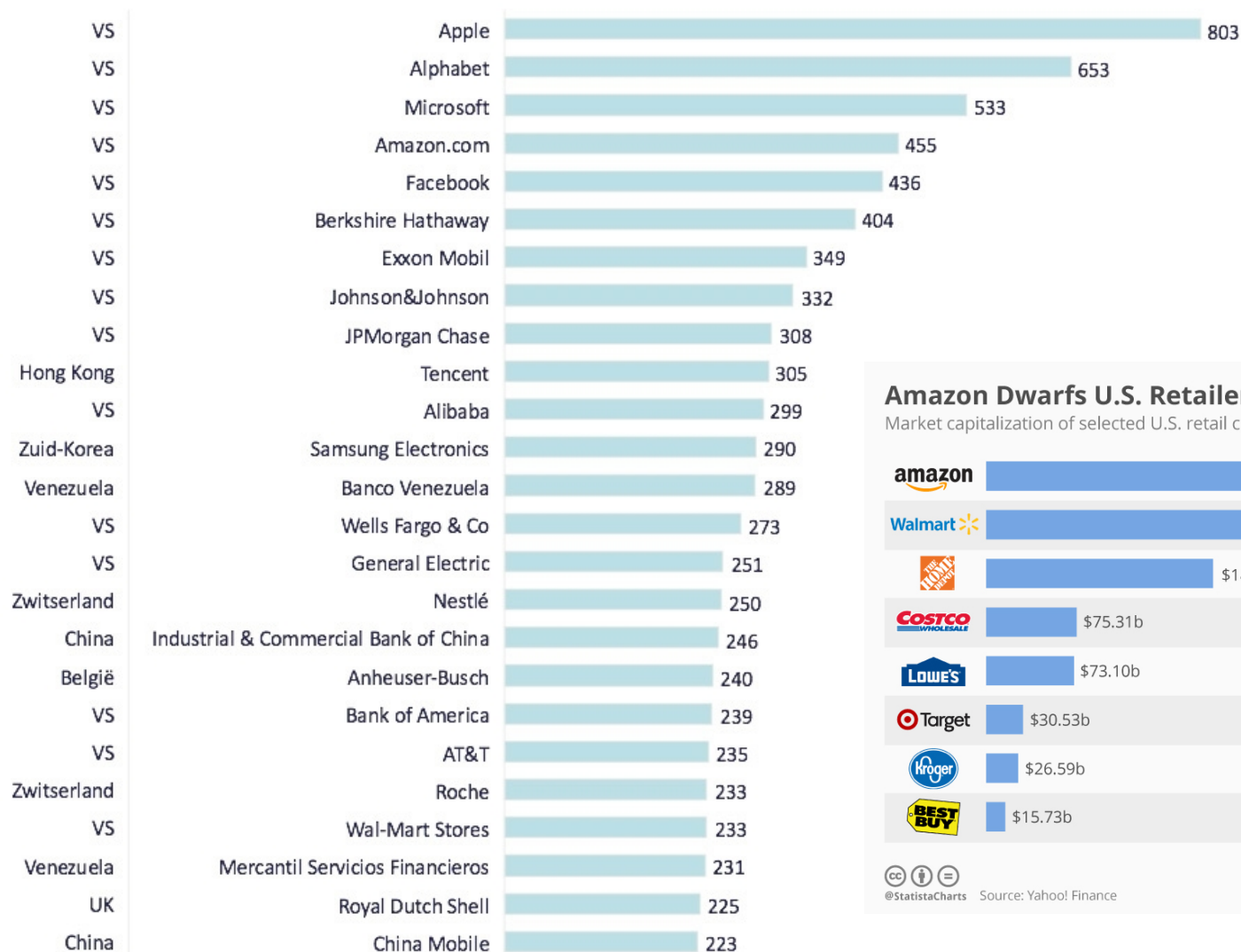
*At August 24th 2016

Economist.com

* Also Theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

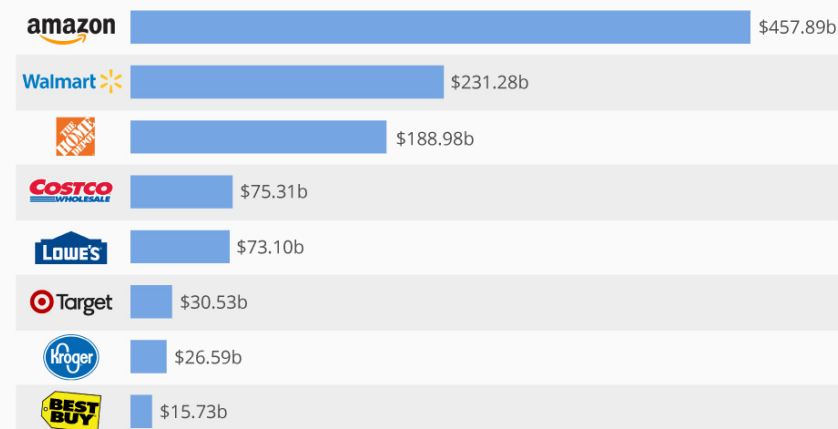
Still increasing (May 2017)

De 25 grootste beursgenoteerde bedrijven ter wereld



Amazon Dwarfs U.S. Retailers in Terms of Market Cap

Market capitalization of selected U.S. retail companies (as of May 15, 2017)



© StatistaCharts Source: Yahoo! Finance

statista

Het is heel dichtbij:



Toys

Fidget revolution

The fad started in America in February 2017.

By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

In three weeks after that worldwide at least 19 million sold, others figure it at over 50 m.

Analyse Public SPACE: Disruptieve BurgerKracht

Disruptie niet alleen in de markt. BurgerMacht niet langer alleen gemakkelijke retoriek, maar revolutie dankzij ICT-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, wereldwijd & verwacht*** Connectie en Community, overal en altijd

It is not technology ('stupid'), it's mentality of citizens. Sociaal-technologisch: enorm effect op mentaliteit en machtsbronnen ieder individu

Democratische politiek en publieke dienstverlening zijn al gedisrupteerd (ook hier nu ontkenning)

De Disruptieve Burger (ook hier: bestuurders zien het als laatste)



Een van de voorspellingen in dit artikel: een woonapp gericht op ruil tussen huurwoningen. Is er inmiddels!

Na disruptie in markten, is politiek en publieke dienstverlening ook gedisrupteerd. Regels, officieel erkende beleidsmythes en wetgeving bieden nog bescherming.

Nog in ontkenningsfase (net als incumbent marktpartijen tot ca. 3 jaar geleden) en reactie dus veel later.

Qua organisatiestrategie begrijpelijk en (nog) voldoende, qua inspelen op nieuwe mentaliteit en tools burger (Eigen patiënten! Eigen bewoners! Betrokken familie!) niet!

Positieve effect op Burgerkracht:

- a. Direct kanaal naar en tussen burgers, buiten journalisten, lobbyisten en formele adviseurs en experts (Medialandschap fundamenteel veranderd)
- b. Burgers hebben inmiddels geleerd meer te vertrouwen op peer-oordelen dan experts en belanghebbenden (inclusief dus ook politici)(o.a. Reputatie gebouwd op Recensies)
- c. Een informatieachterstand wordt van voorsprong experts en professionals een verwijt van burger aan hen
- d. Er is directe ruil tussen burgers mogelijk rond spullen, diensten en informatie (o.a. Buurtapp)



NIET ZIEN DISRUPTIE GEKOZEN DEMOCRATIE:

- a. Formatieverslag niet in directe kanaal (uitzondering beetje Jesse Klaver)
- b. Afwijzen referendum, zogenaamd op grond van eigen slecht ontwerp en eigen slecht politiek management

Enige route leert disruptie in de markt:
Directe kanaal naar burgers naar je toe halen, omarmen en gebruiken

COLLIGNON



Disruption of Democracy: Proof of new media arena: New direct channel

Victory Trump:

Step 1: Famous on TV and social media

Step 2: Newspapers had to follow

Step 3: Republican party had to follow

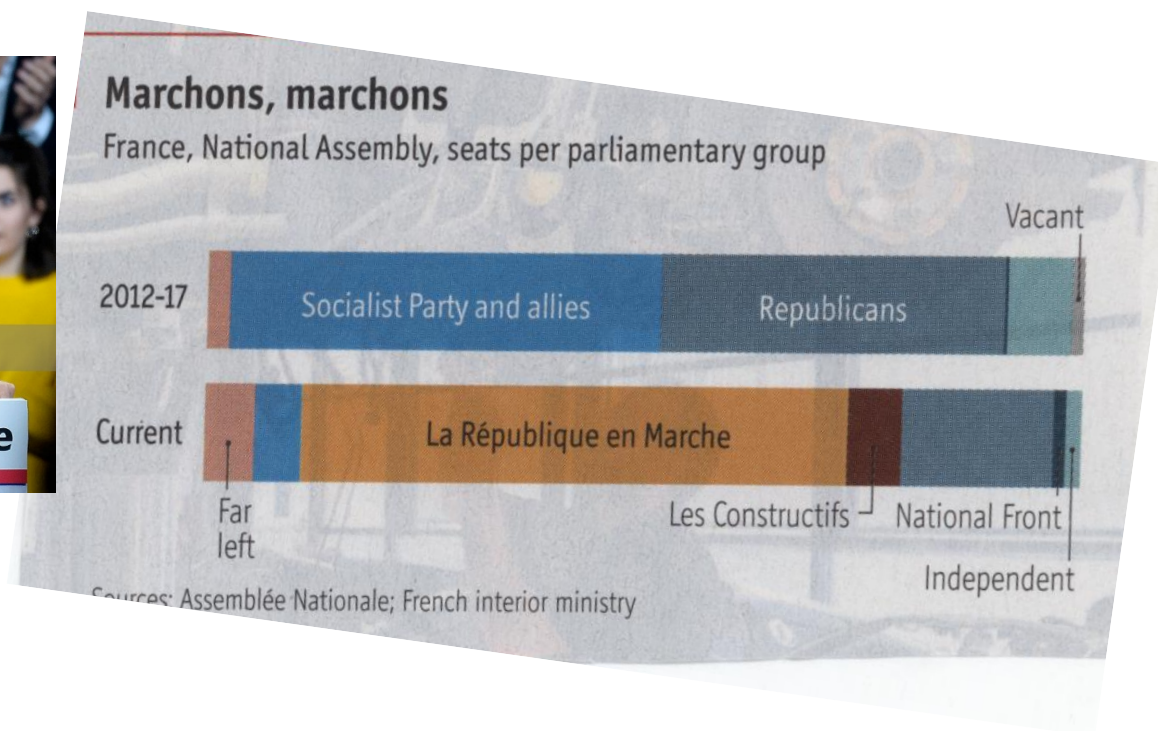


Strong example:

Victory Macron:

Step 1: Initiate a new party, 5 months before election

Step 2: Big electoral victory with new list of politicians, avoiding professional politicians



Economist, September 30th

Er is ook goed nieuws: signalen vanuit burgerschap in regeerakkoord nieuw kabinet

(<https://www.publicspace.nl/2017/10/16/burgermacht-nieuwe-regeerakkoord-aanwezig-mager/>)

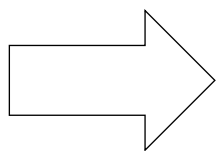
- a. **Burgerkracht met Burgerrecht: Right to Challenge en Recht op Overname**
- b. **Diverse momenten van aandacht voor burgerschap en burgerschapsvorming**
- c. **Inzet op coöperaties (genoemd: energie- en wooncoöperaties)**
- d. **Expliciet noemen van oprichting scholen door ouders en belang ouderparticipatie creches**
- e. **Bij zorg: shared decisionmaking, persoons gebonden budget , WMO clientondersteuner**

Polderpaternalisme kweekt passieve, claimende burger

Staat haaks op Nederlandse traditie, al zo'n 100 jaar oud van burgerinitiatief en onderlinge solidariteit; neergeslagen in maatschappelijke ondernemingen (corporatistisch model);

Past al zeker 15 jaar niet bij gemiddeld opleidingsniveau, werkniveau, uitbouw middenklasse;

Moderne technologie maakt dat nu zichtbaar en onontkenbaar: smart communicatietechnologie, energietechnologie, big data, wereldwijde toegang tot informatie, kennis, communities:



Faciliteert kleinschaligheid, pionierende burger met wens tot coproductie*

*oude uitruil 'meer medezeggenschap', is obligaats, is er immers al in overweldigende mate



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 (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
- 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: Nieuwe technologie, met name smart-technologie, volwassener beter opgeleide burgers, individualisering, globalisering, nieuwe onzekere fase verzorgingsstaat. Populisme en bijbehorende elitekritiek is uiting

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.

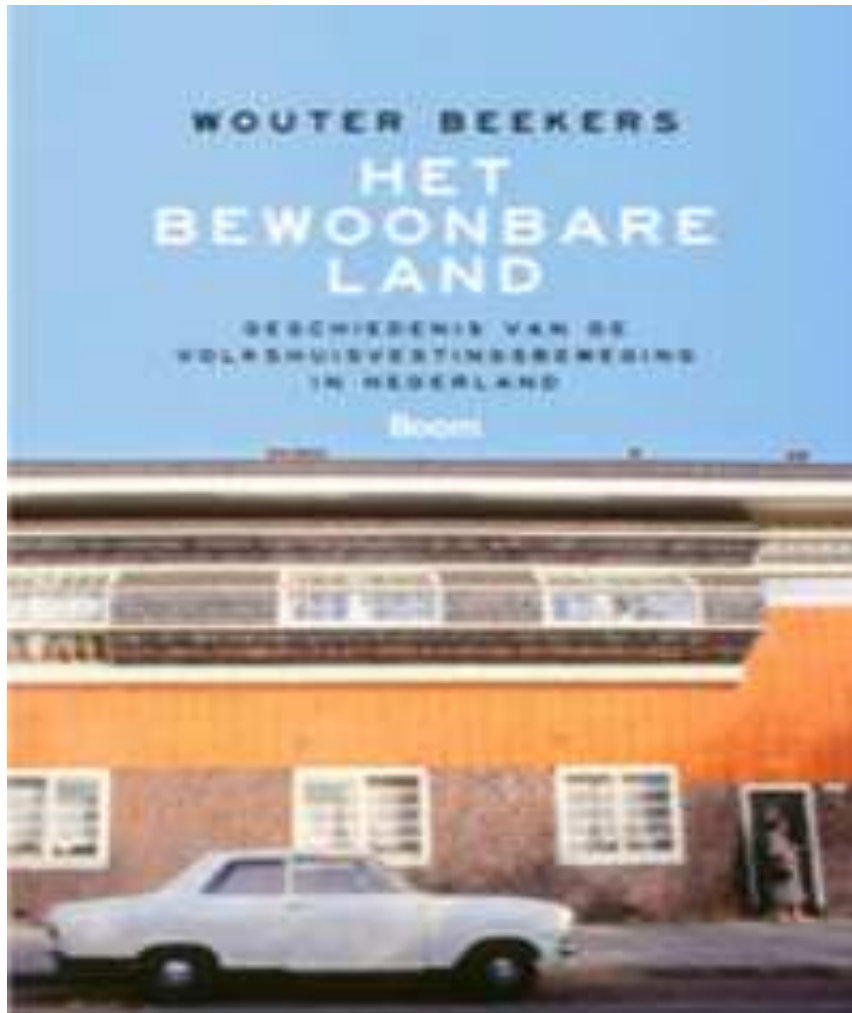
Dit systeem van **maatschappelijke ondernemingen** geldt in **5 sectoren**:

- 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

Onderliggende filosofie 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; Vermogen-restant

Politieke steun verdwenen door

- falen en incidenten en
- publieke concurrentie op gewenst politiek monopolie

Grote vraag: Waarom niet genationaliseerd? Antwoord: Voordeel private façade

Grote vraag bij zo'n positie: Waarom nog in RvT?

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)

Mythes passen bij politiek nuttige retoriek*:

• **Politiek staat aan het stuur van grote maatschappelijke veranderingen; centrum der dingen, iedereen is daarvan afhankelijk**

[Echt: door wispelturige kiezer en versplintering politiek al vooral volgend, nu versterkt door disruptieve burger]

• **Burgerschap komt van 'gewone' burgers in 'buurten'**

[Echt: historisch ook grote rol voor elites, ondernemers en initiatiefnemers]

• **Maatschappelijke ondernemingen voeren publieke taken uit, zijn taakorganisatie en hiërarchisch ondergeschikt (dus ambtelijk), overheid eindverantwoordelijk**

[Echt: Publiek/private constructie is handig als private façade voor overheidsbeleid][Zou nationalisatie stuiten op maatschappelijk verzet?]

• **Transformatieperikelen zijn Uitvoeringsproblemen**

[Echt: Gebrek aan eenduidige koers: burgerschap en zeker burgermacht zijn zeer omstreden]

*Zie verder *SPM de Waal, Burgerkracht met Burgermacht (2015)*

Burgerschap en co-productie burgers

Co-productie

De nieuwe technologie maakt dat **medezeggenschap** alom en bij iedereen is, als paternalistisch middel dus **uitgewerkt**

Het enige dat nog werkt en daarbij past is **co-productie in primaire proces**

Kansen en openingen bij woningcorporaties:

- **Klussendienst**
- **Recensies woning & wijken**
- **Directe ruil van (overcapaciteit van) huurwoningen, met vooral beter inzicht in actuele woonwensen**
- **Buurtbuilding als criterium vanaf start; ontbureaucratiseren en ontpaternaliseren woningverdeling**

Co-productie veiligheid

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala
AMBER ALERT
 Taken From Palmdale California - IF SEEN CALL - 661- 272-2400

5-month-old Joliet Cedano



Maria Cedano Ayala - 43 - Suspect

Investigators believe that 5-month-old Joliet Cedano may be with her biological mother, Maria Cedano Ayala.

Joliet Cedano is 23 inches tall and weighs 12 pounds, and was last seen wearing a red and white shirt and blue jean overalls.

Ayala was described as 43 years old, about 5 feet 5 and weighing about 150 pounds. Police said she may be driving one of two vehicles: a blue four-door 1995 Mercury Marquis, license plate number 5RSK813; or a black 2000 Chevrolet Silverado pickup truck, license plate number 7D92423.



1995 Mercury Marquis,
California plate number 5RSK813



2000 Chevrolet Silverado
California plate number 7D92423

Palmdale Station 661-272-2400

PLEASE HELP

<http://SomeoneIsMissing.com>

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala

AMBER ALERT **VERMIST** **POLITIE**



Anass Aouragh (13)
 Jongen. Vermist sinds 06-02-2013 uit Wassenaar. 1m68, kort zwart haar, groen Diesel jack, bruine broek

[Details vermissing](#) [Deel dit alert:](#) [f](#) [t](#) [H](#)

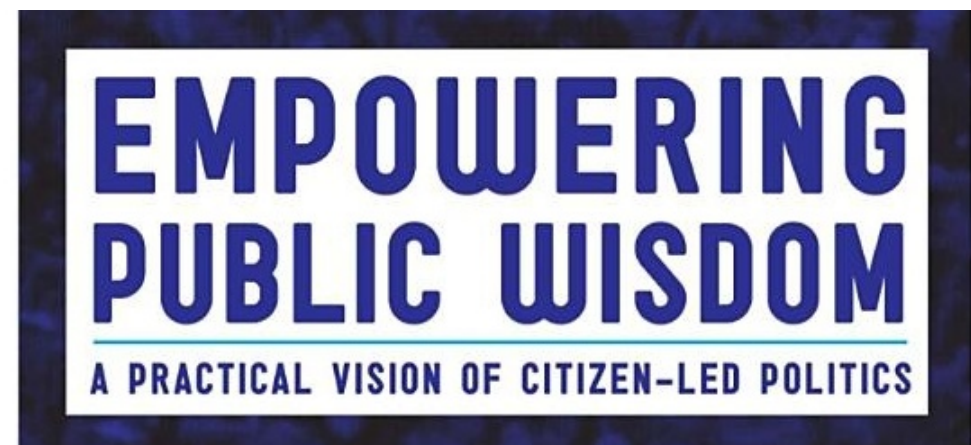
Heeft U informatie?
 Neem contact op met de politie. Bel: 0800-6070



AMBER ALERT **GEEF ONTVOERDERS GEEN KANS**

POLITIE **Download de app**
amber.nl/zoekmee

Co-productie diensten



Wat is er aan de hand met Management en Leiderschap?

Management als kaste

Management als functie is ontstaan als zetbaas en beheerder.

Volgde rendementseisen aandeelhouders (agency-model)

Geprofessionaliseerd op techniek, zoals skills, competences, knowledge, maar daardoor te technisch.

Selectieve toegang via opleiding, extra beloning, inzetbaarheid en ruilbaarheid (kaste)

Drie problemen:

- a. Management werd gaandeweg gezien als schaars, dus duur en belangrijker dan aandeelhouder
- b. Door deze machts- en kaste-ontwikkeling werd management onderdeel elite-vraagstuk
- c. Technische invulling leidt 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 laatste blog op publicspace.nl

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

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>

Maatschappelijk Leiderschap

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**

Van management naar maatschappelijk leiderschap

- 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
- Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze zijn toch ***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*

Schijntegenstelling: Zonder goed management vaak geen effectief leiderschap (basis-competentie)

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

Leiderschap

Het gaat om **leiderschap**, omdat het persoonlijke proactieve acties zijn, beyond the call of duty, omdat er vaak weerstand moet worden overwonnen en omdat er sprake is van vrijwillig volgerschap. Er gelden dus drie criteria: het is *persoonlijk*, er is *weerstand* en er zijn *volgers*.

In dat laatste is het wel **bijzonder leiderschap**: hun aantrekkingskracht op volgers is indirect en komt voort uit hun wens bij te dragen aan maatschappij en public value

Grote vraag is: Durven **raden van toezicht** maatschappelijk leiderschap aan en kunnen ze er tegen? En wanneer grijpen ze in?

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

Dit verandert ook corporate governance:

Was*:

- Beheersing en Control, inclusief strategische planning;
- kernvraag: machtsvraag
- Rendement (op kapitaal; op budget);
- Agency-model voor management

Is:

- Welke waarden volgen we? Kernvraag: Waartoe op aarde en toekomstig voortbestaan/onzekere toekomst
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid, waaronder rendement;
- Stimulans en Toets op Leiderschap

*Toonbeeld oude opvatting Paul Fentrop:
'Gaat om macht en positie' in FD, dus terecht
einde

Fundamentele problemen RvT model (en gedrag daarbinnen):

- a. Meerdere doelen, politieke keuze, dialoog noodzakelijk;
- b. Niet alle soorten strategie lenen zich voor plan-aanpak; kennis van het krachtenveld
- c. 'Hang yourself'- principe in informatievoorziening
- d. Zakelijke, soms corrigerende relatie RvT op RvB houdt alleen stand bij externe disciplineren
- e. Het ministerie is geen aandeelhouder
- f. Aard en kwaliteit eigen toezicht kan alleen gelegitimeerd worden door RvT zelf

Het gaat hier om 'private for public' in plaats van 'private for private' (SER); maar de betreffende stuurmiddelen en sturingscultuur ontbreken: 'public value' is nauwelijks gedefinieerd

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 lukt eerlijker vergelijking uit.

*Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid