



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Klinische Blik op Toezichtpraktijk

Voorbij de brave mythes

Nationaal Register Board Room Potentials, 12 april 2018

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



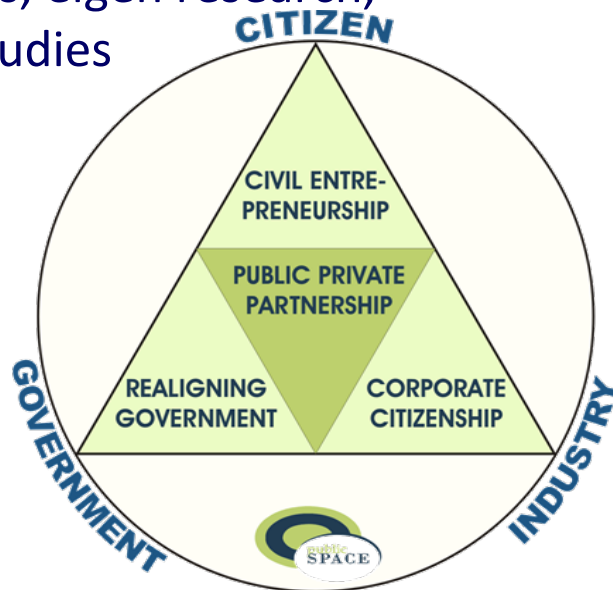
www.publicspace.nl

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**

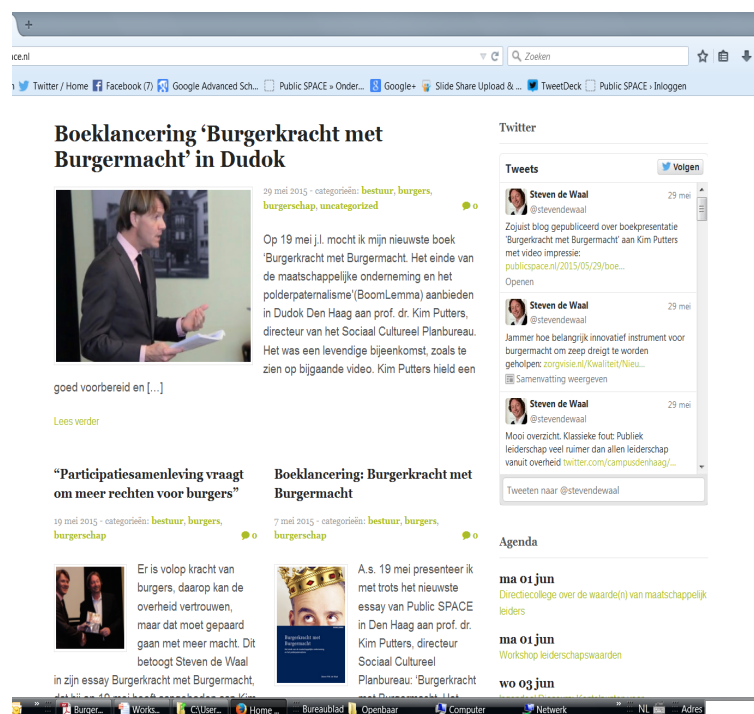
Per casus/issue op zoek naar beste
expertise en meningen: **DenkNetwerk**,
geen DenkTank

Actieve website: www.publicspace.nl & window naar publicaties

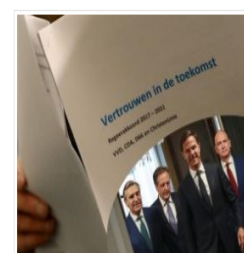
[Contact](#) [Inschrijven nieuwsbrief](#) [English](#)



Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap



Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet

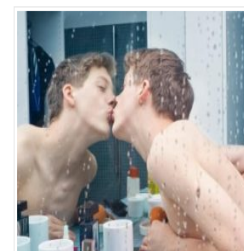


16 oktober 2017

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 [...]

[Lees verder](#)

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 gereptweet

[Coöperatie Coopnet](#)
[@Coopnet_nl](#)

Bewonersinitiatieven werken aan buurten waarin iedereen kan meedoen. Hier vind je 10 essentiële tips [Isabewoners.nl/ondernemen/ken](#)

[10 tips Werk in de wijk - Be...](#)
Bewonersinitiatieven werken...
[Isabewoners.nl](#)

Steven de Waal heeft gereptweet

[Mafinnsala omhufeman](#)

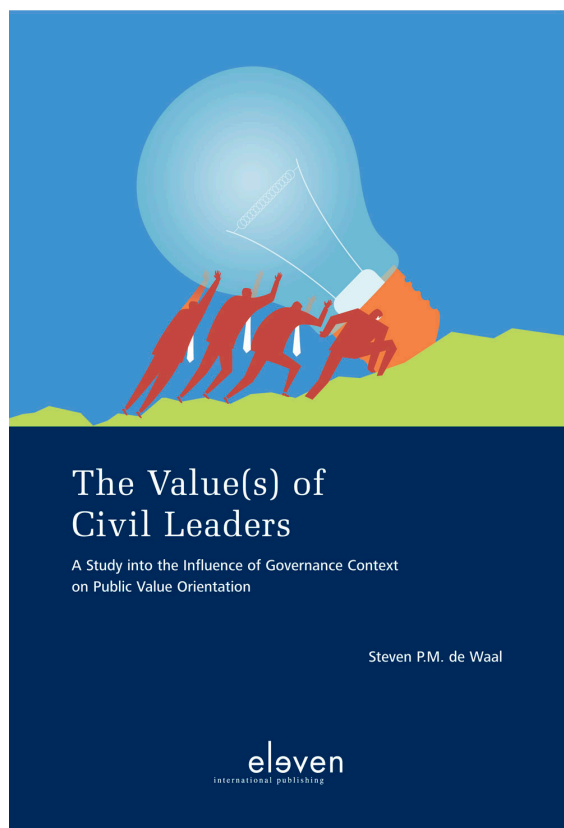
[Insluiten](#)

[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](#) [unitatie](#)

Laatste boeken, oktober 2014 en mei 2015:



Hoofdstuk over Nederlands publiek leiderschap (2017)
(zie ook <https://www.publicspace.nl/2018/02/14/nederlands-publiek-leiderschap/>)



Hoofdlijn college

Focus nu binnen hoofdthema'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) en 'Disruptieve Burger' (2015)

Elementen:

1. In wat voor arena zit RvT/RvC?

Kerntypering:

- a. Aandacht voor waarden en waarom?
- b. Karakter(s)
- c. Politiek in de top
- d. Institutionele en culturele orde

2. Perspectief individueel lid RvT/RvC

3. Beoordeling, selectie en bijsturen leiderschap

Wat voor Arena?

Issues & dynamiek voor aankomende boardleden:

Issues:

- a. Invloed & Impact
- b. Waarden & Missie
- c. Oordeel & Selectie

Waar in jullie cases nu meeste/minste aandacht?

Waar twijfel je vooral over je eigen effectiviteit?

Welke competenties worden uitgedaagd?

Dynamiek:

- a. Strategisch krachtenveld + strategische fase
- b. Institutionele Orde
- c. Interne Cultuur (Ready for the future?)
- d. Politiek in de top

Wat is er bij jullie vooral aan de hand?

Wat is je eigen mening en positie?

Krachtenveld

Individueel RvT/RvC lid	↔	Team RvT/RvC
Verhouding RvT/RVC	↔	Bestuur en Bestuurder(s)
Verhouding RvT/RvC	↔	Belangrijke en invloedrijke belanghebbenden/stakeholders

Op welk deel van het krachtenveld:

- *Gaat het goed? Is er voldoende vooruitgang?*
- *Is er spanning?*
- *Is het hopeloos?*
- *Wat zou jouw rol kunnen/moeten zijn?*

Keuzepalet Strategieën

Basis Strategieën	Meta keuzes (in alle scenario's mogelijk middel)
Overleven/ Continuïteit	Innoveren
Saneren	Schaalvergroting
Groeien (ook kwalitatief!)	

- I. Crisis
- II. Conflict
- III. Visie & Beweging
- IV. Overnemen of Overgenomen worden

PS I. Goed Beheer minimumeis, maar krijgt vaak meeste aandacht

PS II. Extern en Intern lopen vrijwel altijd door elkaar

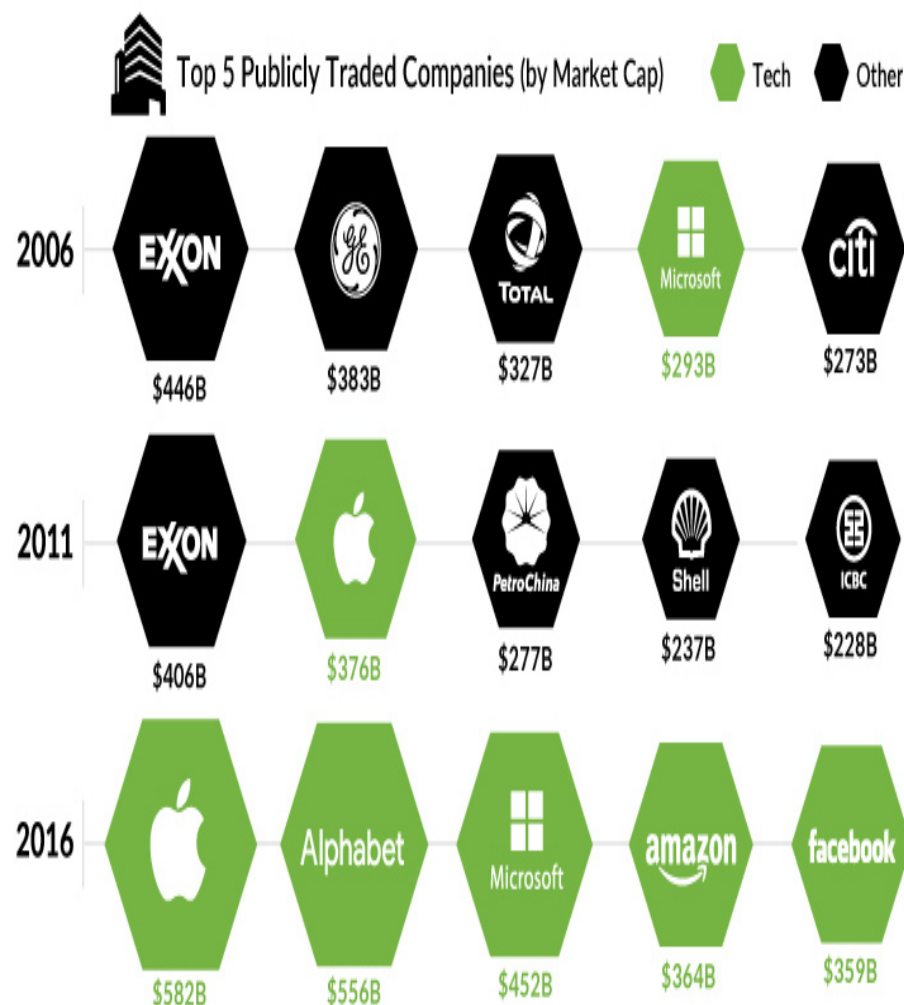
Welk scenario voel je je het meest bij thuis? (Geen mag ook, maar dan ben je voor de langere termijn niet zo geschikt)

Wat doe je als je je oncomfortabel voelt? Wat zegt dat over je competenties?

Welke rol heeft je voorkeur in welk scenario?

**De wereld verandert
fundamenteel en dus
de arena**

Platformeconomy has already won

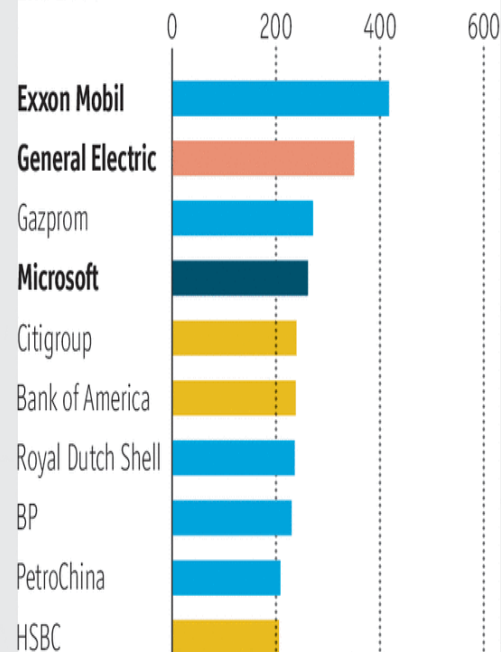


A virtually new world

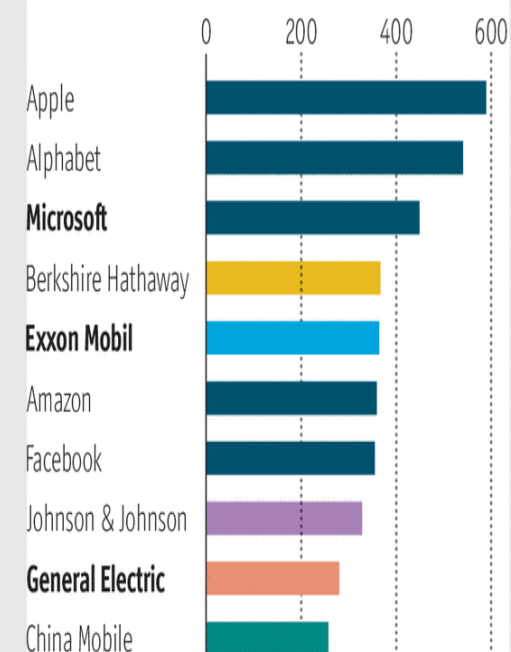
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

Sector:  Energy  Financials  Health care  Industrials  IT  Telecoms

End 2006



2016*



Source: Bloomberg

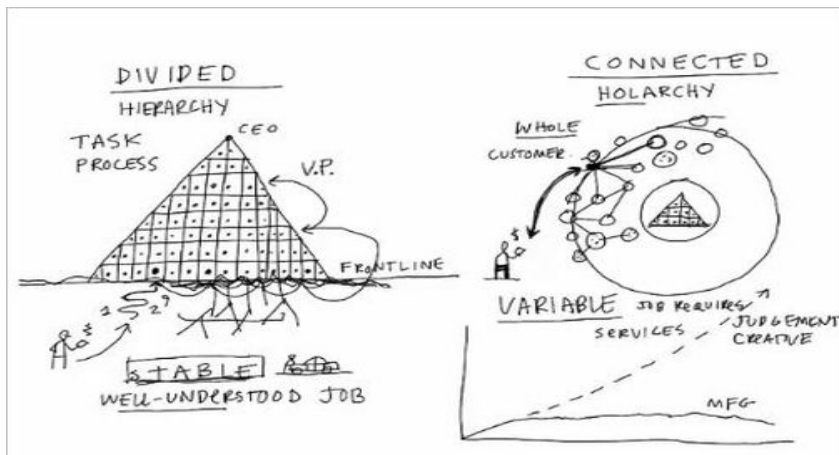
*At August 24th 2016

Economist.com

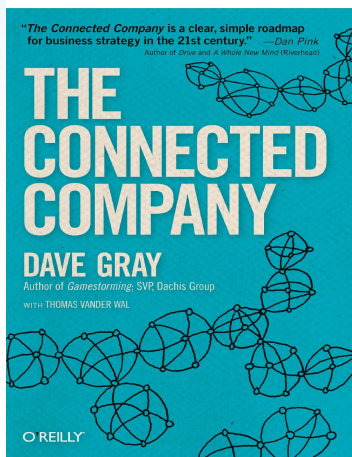
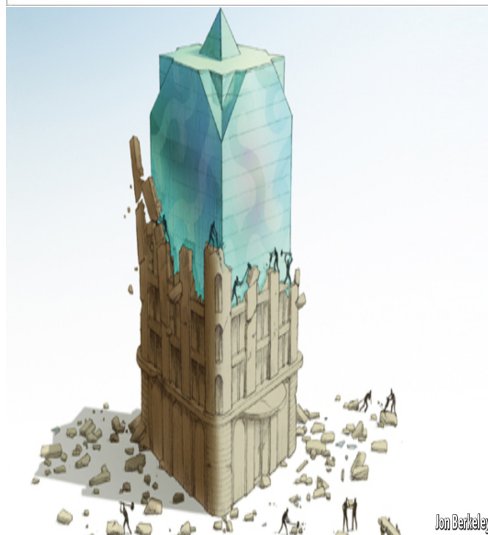
Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Organizations also becoming platforms

The same ICT technologies replace management



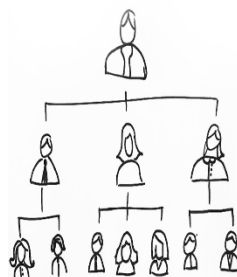
Transforming towards social organizing



Jon Berkeley

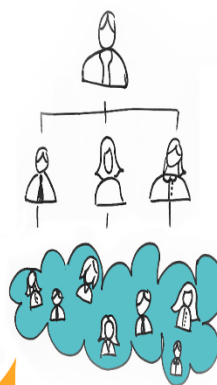
Traditional Hierarchy

1.0



Self-organizing teams

2.0



Optimizing

Achmea, PGGM, Department of Health (VWS), 7 municipalities, ... Over 40 organizations use Part-up to make the most out of internal talent.

Self-steering organization

3.0



Innovation

Kentalis, MEE, GGD and 25 health organizations transform their way of working with Part-up: clients and (external) professionals in the lead!

Swarm organizing

4.0



Disruption

Vivent Omzorgen, Innovationnetwork Youth, Permanent Future Lab, Working in Networks and over 100 communities organize themselves fluidly with Part-up.

© Part-Up 2018

**Public SPACE concept:
technologische revolutie leidt
tot disruptieve burgermacht**

**Wat wordt antwoord van
politiek en publieke
dienstverlening?**

Disruptieve Burgermacht (FD: Introductie, augustus 2015; Disruptie Democratie 20 januari 2018)



Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platformen 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 overheidsstoechthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Opgeschrikt 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 hoopfeer de hoge toren

18 | Opinie & Dialoog

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieel Dagblad

REFERENDA

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

Waar de tv nog steeds onzinquotes van politici brengt, heeft de burger allang zelf informatie- en opiniemacht

Steven de Waal

In politiek Den Haag woedt discussie over referenda. In het nieuwe regeerakkoord is het afschaffen van de huidige referenduwet opgenomen, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oekraïne. De politieke vraag is of deze politieke partijen sowieso tegen referenda zijn en dus gemakshalve vergeten dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitdaging van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen af wilt. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens onderwetse patronen.

Het opvallendst voor degenen die de 'disruptie' in de markt volgen en begrijpen, is dat politiek Den Haag meent dat het nog steeds zeggenschap heeft over directe democratie. Men beseft niet dat er door de moderne ICT- en sociale media-technieken en toepassingen in de vorm van apps, websites en platformen een nieuw direct en onafhankelijk kanaal is ontstaan. Een kanaal van, voor en tussen burgers. Hierlangs kunnen burgers te allen tijde en over ieder issue — en soms voor een belangstellend en groot publiek — hun persoonlijke mening delen en daar steun voor verwerven.

De publieke opinie is voor het eerst werkelijk publiek. De impact ervan zit niet alleen in de nog steeds voortgaande technologische vernieuwingen, maar vooral in de verbondenheid van heel veel mensen via hun pc en mobiele telefoon. Zo heeft Facebook wereldwijd circa 1,8 miljard maandelijkse gebruikers, van wie 1,2 miljard dagelijks. Dit is veel meer dan nationale politieke bereiken. Deme-merken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratie voor de negeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofers tijdens de onderhandelings rond het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met een camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbaasde de pers dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe communicatie van dit soort onafhankelijk berichtgeving. De nieuwe slag in het medialandschap en de platformeconomie is immers die om de schamele aandelen van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamele en saai berichtgeving.

Politiek is uiteindelijk een gevecht om de macht om de wereld in te kunnen richten naar jouw perspectief, belangen en normen. Het volk zit tegenwoordig online, komt elkaar daar tegen, kent elkaar, vormt 'community's', wisselt meningen en standpunten uit, komt tot consensus, die openlijk wordt gecommuniceerd. Vanuit het perspectief van dat nieuwe directe kanaal is dus de revolutionaire disruptieve vraag hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituties een echte demo-



ILLUSTRATIE: HENDE KORT VOOR HET FINANCIEEL DAGBLAD

cratie daarbovenop dan nog nodig heeft. Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatie-macht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie op halen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deskundigheid bij collega-burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurde experts te vertrouwen zijn. Zo vormen inmiddels burgers in Noord-Nederland een eigen expertise-community rond alles wat de NAM beweert of door experts laat beweren.

Vervolgens is er opinie- en communicatie-macht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen

den door een persoonlijk appel tegen die beslissing via een website. Door een paar honderd Zutphenaren werd die afwijking openlijk zichtbaar gestemd. De fractievoorzitters in de gemeenteraad draaiden vervolgens als een blad aan de boom; eerst steunden ze het besluit wel.

De nieuwste technologie laat ook toe dat we, voortbij het simpele like/dislike van Facebook en het even simpele ja/nee van referenda, collectieve opinies kunnen vormen. Online kunnen ingewikkelde discussies en uitwisseling van argumenten met zeer grote groepen burgers direct plaatsvinden, zoals sommige gemeenten nu toepassen. Het is conservatieve retoriek veel aangehaalde beeld van domheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda doming.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en beslissende observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal.

De politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van Russen op de uitkomst van de verkiezing van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is blijkbaar ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gehukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vermogenden of politici met een grote campagnekas, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #POMeetie laten zien.

Een deel van de strijd om de macht wordt dan ook toenemend een strijd tussen deze kanalen. Alle openlijke discussies hierover moeten dus met een flinke politieke korrel zout worden genomen.

Daarom begon Trump meteen na zijn verkiezing over 'fake news', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veebelvuld fake news is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de ongeschiktheid genuanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegegrag of demagogie. Dit blijkt vaak te komen van degenen die een positie hadden in de oude kanalen.

De disruptie in de markt heeft inmiddels de zakenwereld geleerd dat alleen het omarmen en naar je toe halen van dit directe kanaal je voortbestaan veilig stelt. Politici moeten ook de macht van het directe kanaal niet als bedreiging zien, maar als kans en aanwinst. Een tijdige omarmning van deze nieuwe technologische werkelijkheid van burgers zal voorkomen dat gekozen democratie worden ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen toneelstukje in Den Haag is, waar dan ook wellicht te nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

De zakenwereld weet: alleen het omarmen en naar je toe halen van directe kanalen stelt je voortbestaan veilig

Steven de Waal, oud-voorzitter van de Citeas, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

Nieuwe burgermacht

- a. **Gegroeide data- en informatiemacht bij burgers**
- b. **Organisatie van onderop naar peers veel gemakkelijker**
- c. **Nieuw en Direct kanaal (met nieuwe manipulaties) van data en meningen tussen burgers**
- d. **Nieuwe concurrentie in medialandschap (gevecht om aandacht) leidt tot:**
 - herontdekking kerntaak onafhankelijke journalistiek
 - geluiden op directe kanaal versterkt opgepikt in oude kanalen
 - oude filters (politici, journalisten, columnisten, experts, hoogleraren) verliezen eerst positie
- e. **Er is een permanente tribune en peiling. Publieke opinie is nu werkelijk publiek. Grootste uitdagingen:**
 - voor politici: meedoen om herkozen te worden
 - oor Nederland: publieke retoriek voor het eerst belangrijk (na succes Fortuyn in 2002)
 - voor representatieve democratie om directe democratie serieus in te bouwen

Management als kaste is nu probleem

Management als functie (ca. vanaf 1880) ontstaan als zetbaas, beheerder en volgde rendementseisen aandeelhouders (agency-model)

Gedefinieerd als apart vak (los van primair proces) met aparte professionalisering.

Leidde tot (zeer succesvolle) managementindustrie: toegang via opleidingen, extra beloningen en grote inzetbaarheid vanwege ruilbaarheid over sectoren heen

Drie historische problemen:

- a. Management claim van schaars, dus duur en belangrijker dan aandeelhouder
- b. Door deze machtsontwikkeling wel onderdeel van modern en politiek heftig elite-vraagstuk
- c. Te technische invulling leidde tot een gebrek aan goede maatschappelijke antwoorden, passend bij elite status: veel meer aandacht nodig voor karakter, waarden, ethiek, betrokkenheid, maatschappelijke passie, meesterschap & nu ook publieke retorische vaardigheden

Zie o.a. SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;

www.publicspace.nl/publicaties/essays; ook blog op publicspace.nl

Meer screening overheid (preventie)

Mogelijke Missers in visie, test en ondermijning RvT/RvC



- Dat het **alleen en vooral selectievraagstuk** aan het begin is
- Dat er formele **testen** bestaan en dus in lab getest kan worden
- Geen visie op leiderschap, maar op **Goed Bestuur = technisch, beheer**
- Vanaf dan wel **mede-verantwoordelijk**

Grote vraag die zo niet beantwoord kan worden:

Kan deze man/vrouw de Tour winnen?

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

Historische fouten in topstructuur Maatschappelijke Onderneming*

- a. Ontbrekende druk van aandeelhouders
- b. Bestuur te dominant: Ontbrekende onafhankelijke informatievoorziening (*hang yourself-principe*)
- c. Ontbrekende eigen maatschappelijke doelstellingen (*Public Value*)

[Goede nieuws: overal in ontwikkeling]

Tevens:

Een onafgemaakt ordeningsdebat; geen partnership, maar vaak private façade voor politiek ingrijpen.

Zelfde missers met groter effect tijdens schaalvergroting.

* ©SPM de Waal 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein', Samsom 2000

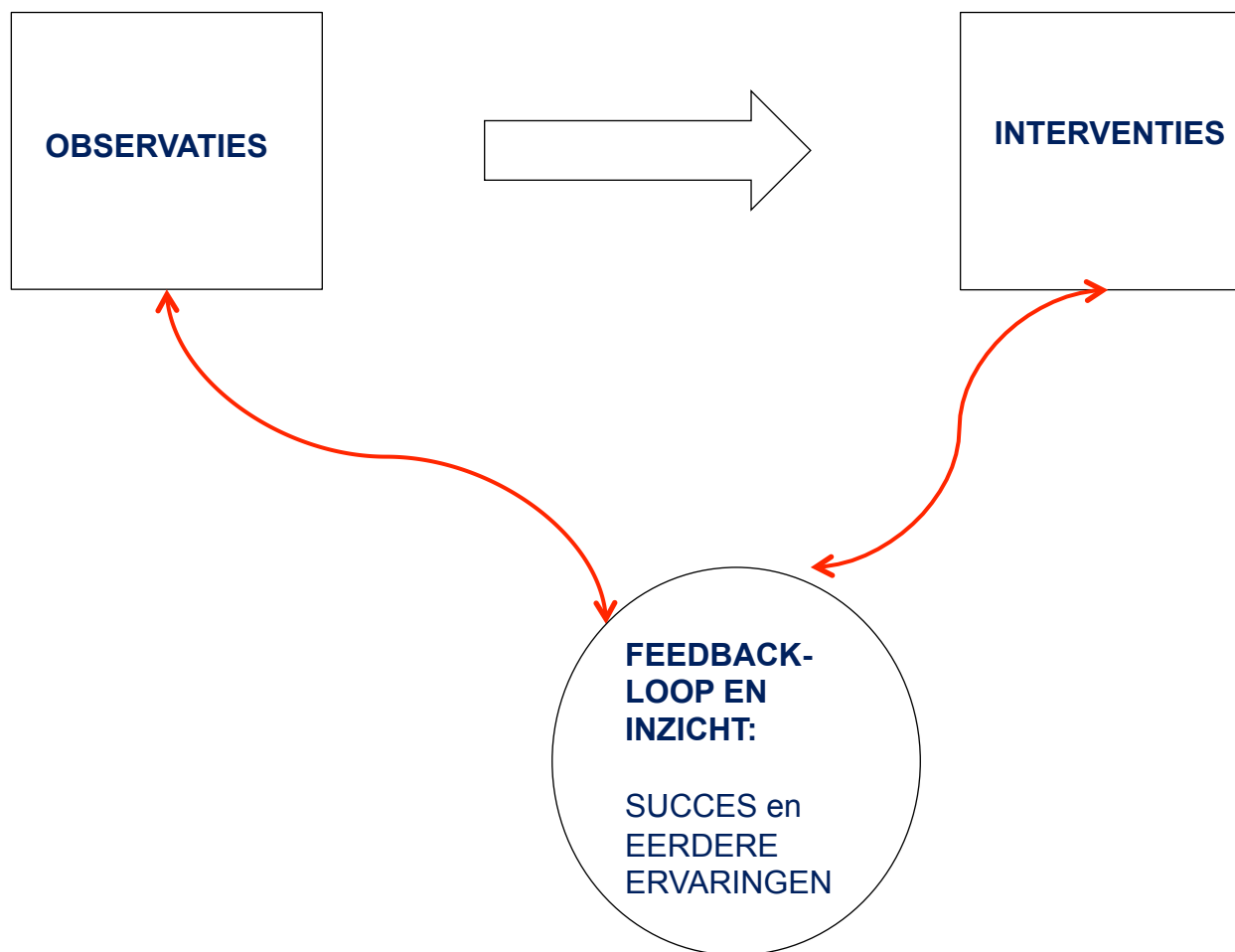


Perspectief individueel lid RvT/RvC

Fasen in de levensloop van een toezichthouder:

- Ik word gevraagd en ik ben beschikbaar
- Ik oriënteer me officieel
- Ik treed toe
- Ik pak mijn eerste punten
- Ik sta boven de materie
- Ik heb een eigen mening
- Ik volg mijn observaties en intuïtie
- Ik heb invloed
- Ik overweeg weg te gaan
- Ik ga weg
- Ik sluit af

De leercyclus van een toezichthouder:



Lagen in het toezicht:

- a. Eigen functioneren en motivatie
- b. Het RvT team
- c. De verhouding met RvB en rest organisatie
- d. Het toezicht op formeel beleid
- e. Het toezicht op feitelijke praktijk
- f. Het toezicht vanuit een koers en visie
- g. Het toezicht vanuit waarden
- h. De overgang van 'business as usual' naar crisis, conflict en ingrijpen in bestuur

Aard RvT/RvC

Sfeerbepalende samenstelling:

- Veel ex-politici
- Erin voor hun netwerk
- Veel experts
- Meesten weinig tijd

Typerend gedrag:

- Gefrustreerd over echte vorige baan, compensatiegedrag
- Wordt er geluisterd of gepreekt?
- Weinig leidinggevende ervaring
- Vooral voor mooi weer
- Waarom zou je je druk maken?

Wat ze je niet vertellen op school:

- Voorzitter is cruciaal en is een eindverantwoordelijke functie;
 - Het RvT/RvC-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;
 - Beleidsopvolging en - uitvoering 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 vooruit te denken.

Soorten falend toezicht

- a. Wel de informatie over problemen, niet ingegrepen
- b. Niet de informatie, maar ook niet actief gezocht op vage vermoedens of halve signalen
- c. Klassiek Machiavelli: Onenigheid in RvC/RvT leidt tot ontzien of omzeilen RvB
- d. Wel de informatie, geen normatief kader om bij te sturen
- e. Metakwestie niet aangesneden: Verkeerde bestuurder



Belangrijke nieuwe issues:

- One tier versus two tier
- Verschil tussen Verkeerd Toezicht (richting, ruimte) en Falend Toezicht (rekenschap)
- Externe verantwoording RvT/RvC over gevoerd toezicht op het bestuur
- Public Value / Shared Value kader en omschrijving
- Leiderschap ipv bestuur

Kerntaak: Leiderschap

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;
- Gefrustreerde professionals en teams;
- Top stuurt niet het primaire proces aan, maar een hofhouding van overhead

Leiderschap:

Er gelden drie criteria:

het is **persoonlijk** *(juist niet functiegebonden)*
er is **weerstand** *(anders niet nodig) en*
er zijn **spontane volgers** *(die bepalen of iemand leider is)*

Roep om Leiderschap is mythisch geloof,
uiteindelijk contextgebonden:

- niet altijd nodig
- niet altijd geaccepteerd
- niet altijd de juiste persoon op het juiste moment

Gewoon goed bestuur of Goed bestuur?

Goed bestuur kan een **technische aanduiding** zijn (goed management, ordelijk, doelgericht, consistent, conform regels, compliant, code volgend) of **een morele** (goede bedoelingen, goed karakter, goed gedrag, goede doelen, goede afwegingen)

Bestuur kent 5 bouwstenen:

1. Karakter, intenties en deugden (**mens**)
2. Resultaten willen en halen (**manager**)
3. Goede afwegingen maken in strategie en context (**praktische wijsheid**)
4. Leiderschap: mensen meekrijgen in deze richting en koers en intenties (**leider**)
5. Positie bereiken, hanteren en benutten (**politicus**)

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



Politiek en Polder pretenderen het wel, maar past niet echt bij positie: **veel indekkende (valse) bescheidenheid & publieke onzekerheid.**

Mede daarom **tegengaan van publiek leiderschap door ambtenaren**

Tevens veel weerstand tegen begrip:

- **te macho en hiërarchisch**
- **vooral nodig voor anderen**
- **erg op zoek naar een 'vlekje', heiligen bestaan (gelukkig) niet**

Terugkijken: **CHECKLIST voor eigen evaluatie en verdere stappen**

1. **Waarden en missie**
2. **Karakter(s) en Team**
3. **Politiek/macht**
4. **Strategische fase + bijdrage**
5. **Legitimering + Reputatie + Fanclub in nieuwe publieke arena**
6. **Leiderschap**
7. **Eigen functioneren RvT/RvC + rol voorzitter**

Bijlage: achtergrond Public SPACE Foundation

Public SPACE (zie: www.publicspace.nl/over-public-space en /publicaties)

Ontstaan **ca. 2001** als onafhankelijke denktank vanuit Boer&Croon Strategy and Management Group, strategische consultancy en eindverantwoordelijk interim-managementfirma. Acties o.a. Executive Exchange Network.

Basis: Boek drs. S. P. M. de Waal (**2000**): *‘Nieuwe strategieën voor het publieke domein’*: o.a. introductie begrip ‘maatschappelijke onderneming’. Voorafgegaan in **1994** met Handboek Maatschappelijk Ondernemerschap, aangeboden aan Eelco Brinkman, toen fractievoorzitter CDA in Nieuwspoor

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuur **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot; Denktankleden gingen allen mee (<https://www.publicspace.nl/over-public-space/netwerk>)

In **2007** Manifest met presentatie in Nieuwspoor: *‘Naar een intelligente en verbonden overheid’*

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

In **2008** Boek met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam:
'Strategisch management voor de publieke zaak'

Vanaf hier steeds meer Denknetwerk ipv Denktank

In **2010 en 2011** rapporten over Jeugd Gezondheidszorg en Decentralisatie Jeugdzorg (m.m.v. GGD Nederland), presentaties aan Andre Rouvoet (Minister) en aan Dannenberg (VNG) en Van Gastel (DG)

In **2014** promotie dr. S. P. M. de Waal bij USBO, promotor Paul 't Hart, *'The Value(s) of Civil Leaders'*

In **2015** presentatie aan Kim Putters (Directeur SCP) in Dudok, *'Burgerkracht met Burgermacht'*, debat m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus



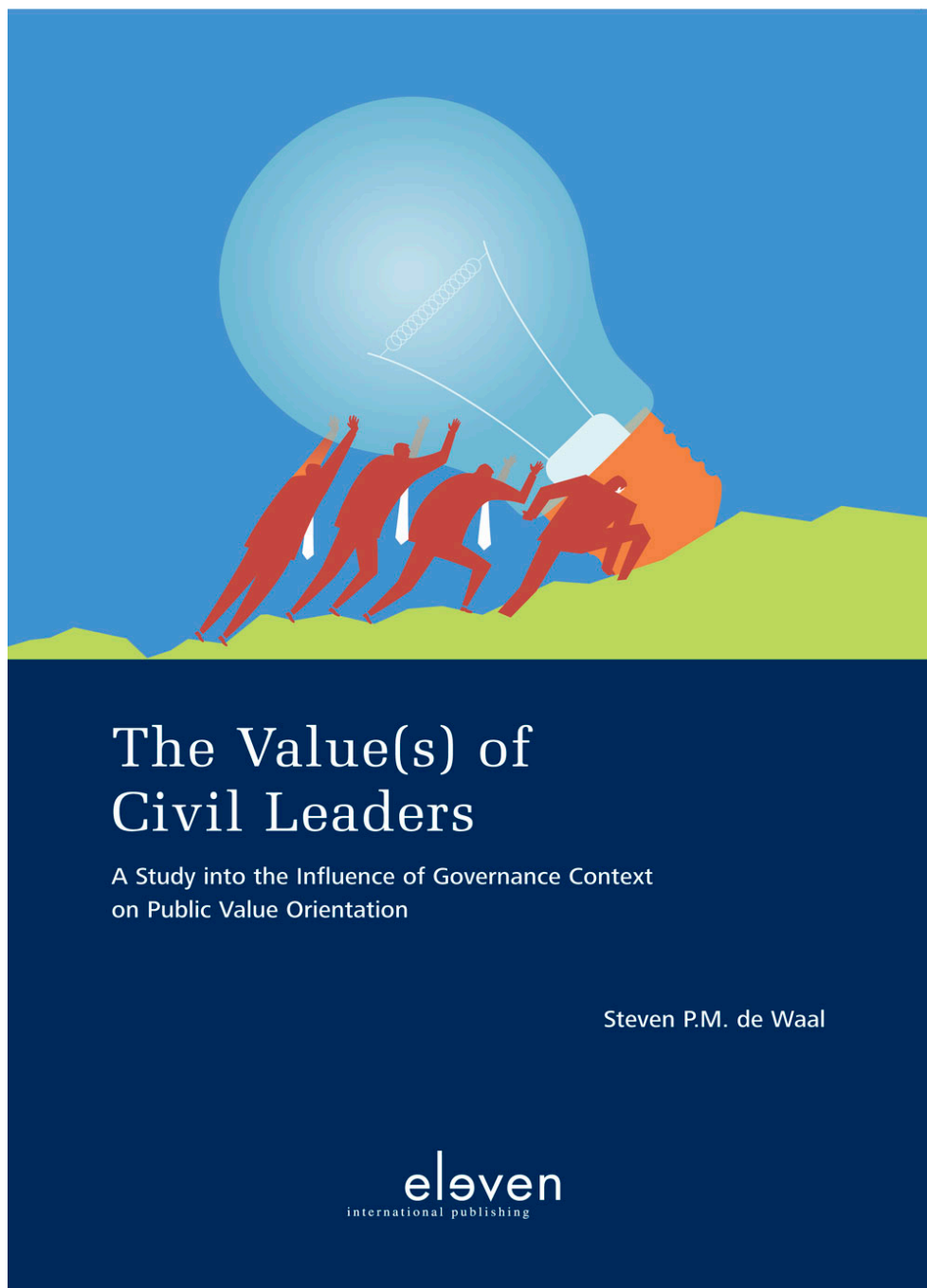
Mei 2015.

Debatten, literatuurstudie en
discussie op site

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

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

- Hoe verandert dit de institutionele
orde?
- Welke burgermacht staat
tegenover grotere inbreng en
verantwoordelijkheid?
- 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.

Nadere info op de site



Afbeelding uit samenvattend FD artikel; te vinden op site www.publicspace.nl

- <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>

Manifest Public SPACE (2008)

In het manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' ontwikkelt de Denktank van Public SPACE, Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs, een concept voor een nieuwe overheid. Een concept dat optimaal gebruik maakt van de positieve kracht van de opkomende 'Civil Society'.

De overheid bevindt zich in een cruciale overgangperiode. Ze moet veranderen van log en bureaucratisch naar flexibel en resultaatgericht. Van een gesloten bastion naar een open, uitnodigend huis waar burger, instelling en bedrijf zich welkom en serieus genomen voelen.

In de visie van Public SPACE breekt een nieuw tijdperk aan, een tijdperk van 'hybriditeit' en publiek private samenwerking. De tijd van een ideologische inzet op marktwerking en privatisering loopt op zijn eind, maar ook de tijd van een almachtig regelende overheid of een gedetailleerd sturende politiek. Voorwaarde voor een positieve hybriditeit, is een overheid die intelligent en flexibel reageert op initiatieven uit de samenleving. Een overheid die initiatieven uitlokt, stimuleert en opzoekt.

Dit manifest bevat een analyse van de ontwikkelingen, denkpatronen en situaties die in de voorbije periode echte oplossingen bij de (rijks)overheid in de weg hebben gestaan. Het laat zien waar nieuwe vormen van samenwerking, gepland en spontaan, succes hebben.

Ter inspiratie geeft het manifest elf concrete verbeterstappen en suggesties voor aansprekende grote werken als symbolen van een nieuwe aanpak 'in het laagland'.

Het manifest is geschreven in 2006. Het geeft een visie en een programma waar overheid en private partijen nog jaren mee vooruit kunnen.

Public SPACE Foundation is een privaat initiatief. Doelstelling van de Stichting is bijdragen aan het debat over de inrichting van de publieke sector door eigen onderzoek, onderzoek naar derden, congressen, lezingen en een actieve website. De impact van de opkomende civil society is een belangrijk aandachtspunt. Kennismissie is het ontwikkelen van 'Winning Strategies for the common good'.

Naar een intelligente en verbonden overheid

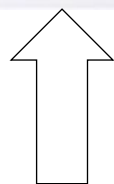
Naar een intelligente en verbonden overheid

Manifest van de Denktank van Public SPACE Foundation

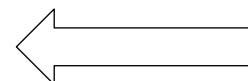


Centre On Strategies For Public And Civil Entrepreneurs

Andere Publicaties Public SPACE



2009: Hierin artikel over Nederlands stelsel en leiderschap onder titel: 'Waarom hebben de Amerikanen Obama en wij Balkenende?'



2018: Hierin artikel over Nederlands Publiek Leiderschap, o.a.
 -polderpaternalisme
 -disruptief burgerschap
 -waarom roep om leiderschap
 -gebrek aan retoriek en charisma



Originele Concepten Public SPACE 2000-2018

Maatschappelijke Onderneming (2000): Typisch Nederlands stelsel met private non-profitorganisaties in publieke dienstverlening, voortgekomen uit burgerinitiatief eind 19^e, begin 20^e eeuw, met maatschappelijk ondernemende strategie op 3 geldstromen: collectieve middelen, filantropie en commercie(voortbouwend op introductie **maatschappelijk ondernemerschap** in 1994).

Disruptief Burgerschap (2015): De disruptieve technologieën (internet, platforms, social media) bieden een machtig instrument voor burgers: eigen data, eigen opinievorming, publieke opinie werkelijk publiek, eigen communitybuilding, eigen publicatie. Er is eindelijk een direct en onafhankelijk kanaal tussen en van burgers. De gebruikelijke manipulaties zijn hoogstens vervangen door AI manipulatie. Disrupteert representatieve democratie en aanbodgedreven publieke dienstverlening.

Originele Concepten Public SPACE (2)

ChinaZorg (2011): Zorgstelsel Nederland is net als China: kernmacht centrale staatssturing en – controle, beetje markt aan de randen. Grootste probleem: patiënten hebben geen marktmacht, zoals keuze tussen aanbieders of innovatieve behandelingen.

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Private personen die op een bijzondere wijze en vanuit eigen drijfveren en waarden bijdragen aan de publieke zaak. Mijn proefschrift en promotieonderzoek. Kern: personen zijn belangrijker dan institutionele positie en meer dan informeel burgerschap: Burgerschap in de Boardroom.

Polderpaternalisme (2015): Nederlandse bestuurlijke cultuur van ‘polderen’ in (te) kleine besloten en weinig representatieve kring leidend tot vaak onduidelijke, late compromissen die dan wel ‘paternalistisch’ worden opgelegd aan burgers. Weinig gezagvol, regentesk amateurisme.

Persoonlijke achtergrond

Professie: Strategie Consultant. Overwegend publieke sector, o.a. volkshuisvesting, gezondheidszorg, hoger onderwijs, energie. Ook landelijk niveau: brancheverenigingen en departementen

Studie 1973-1979 Andragologie (RUU), cum laude. Promotie USBO 2014

Begin carrière (1979-1984): Gemeente (welzijnsplanning) en Ministerie van BZK (reorganisatie Rijksdienst)

Vanaf 1985 - 2003: Boer&Croon Strategy and Management Group

1992 - 2003 Vennoot; 1997-2001 Bestuursvoorzitter

2001-2005: lid partijbestuur PvdA, o.a. voorzitter Cie Zorgstelsel

Nu:

Oprichter (ca 2002) en voorzitter Public SPACE Foundation

Actief Burger, o.a. Voorzitter nonexecutive boards, accent op turn-around en strategische vernieuwing: cultuursector, betaald voetbal, woningcorporaties, publieke omroep (zie verder LinkedIn Profile)