



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategische keuzes: een partnership met RvC/RvT

Nationaal Register Masterclass Baarn 18 mei 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**

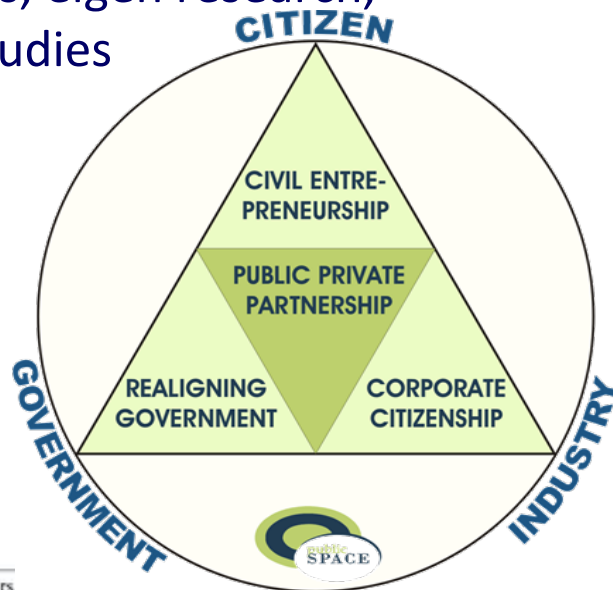
Geen externe financiers of
opdrachtgevers; geen
compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationele pretentie:

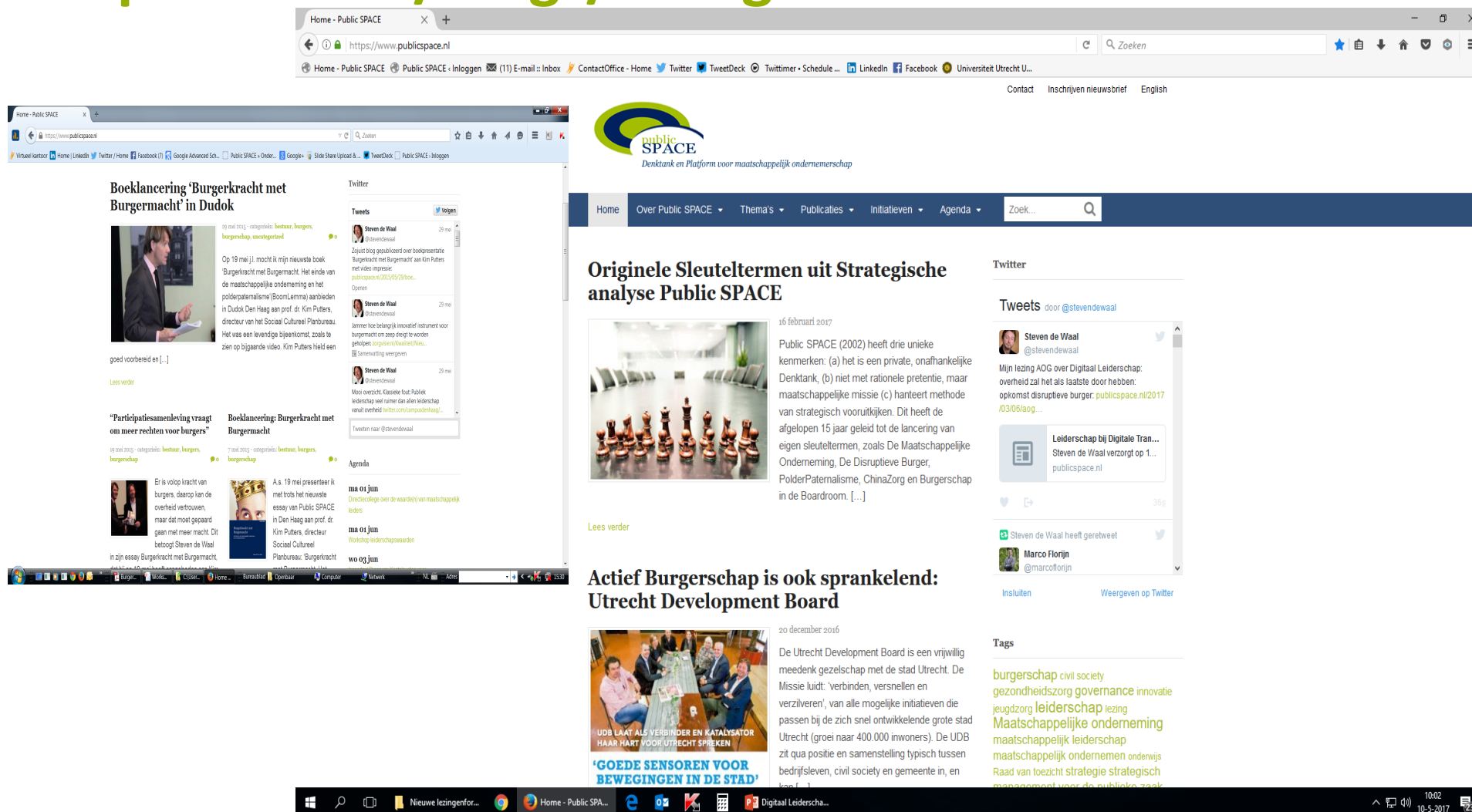
Missiegedreven

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

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

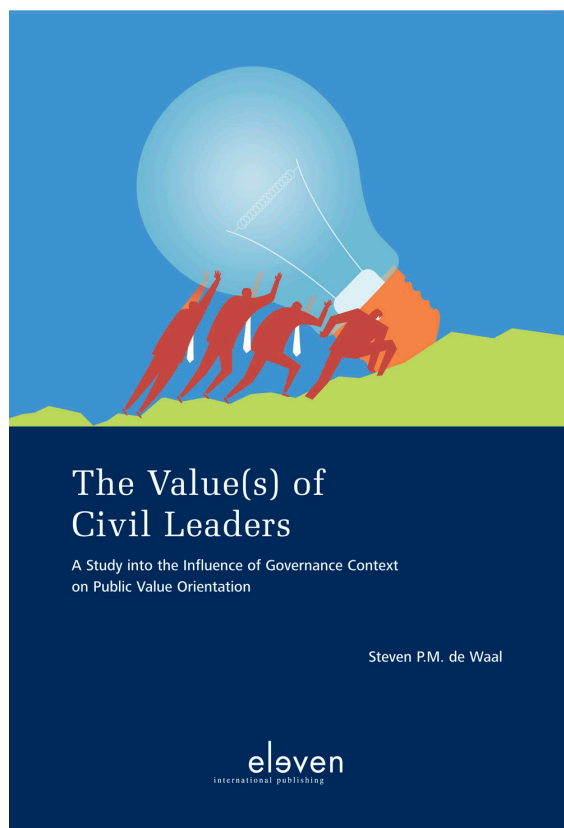


Actieve website: www.publicspace.nl + window naar alle publicaties/blogs/lezingen



The screenshot displays the Public SPACE website interface. The main header includes the logo and navigation links. The main content area features a large article titled "Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE" dated 16 februari 2017. The article text describes the organization's mission and its approach to strategic analysis. To the right of the article is a Twitter feed showing tweets from Steven de Waal and Marco Florijn. Below the main article is another section titled "Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board" dated 20 december 2016, which discusses the board's role in connecting and accelerating initiatives. The left sidebar contains a section for "Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok" and an "Agenda" listing upcoming events like "ma 01 jun" and "wo 03 jun". The bottom of the image shows a Windows taskbar with various application icons.

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 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)

Elementen

1. **Wat is Strategie?**
2. **Wat is Strategische Intelligentie?**
3. **Wat moet op de strategische agenda?**
4. **Wat kan rol RvT/RvC in strategieontwikkeling en – vaststelling zijn?**

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

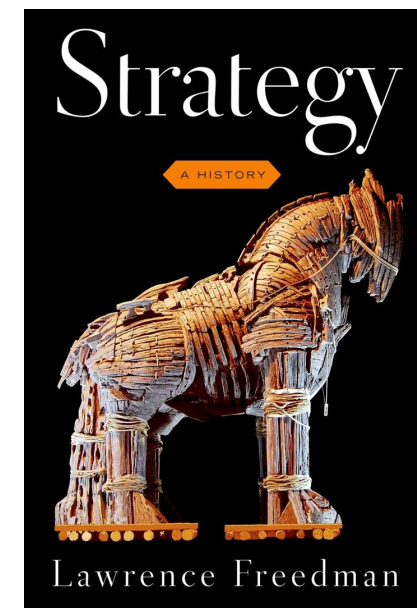
Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

Plan $\neq$ 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'*



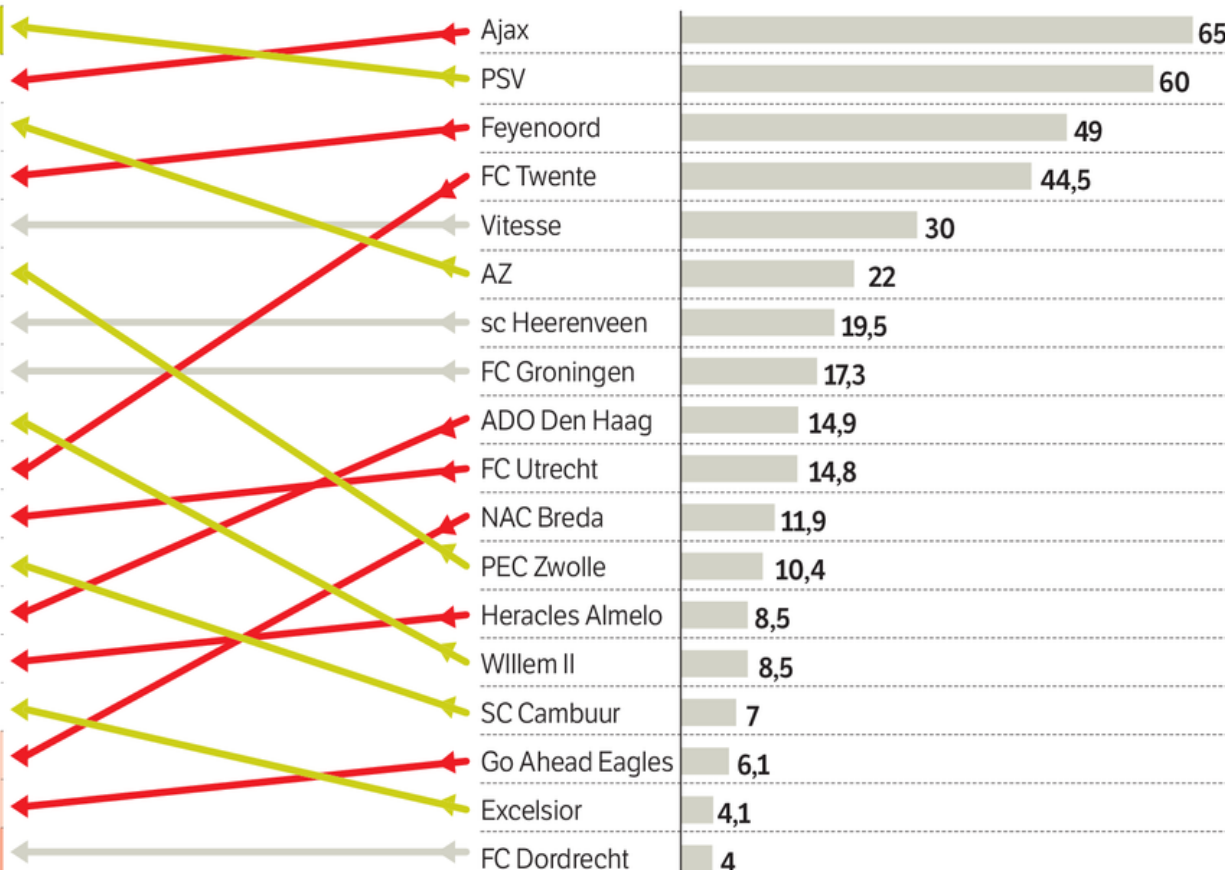
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen:

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

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'*

2. Wat is strategische intelligentie?

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
- Feminie 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

Invalshoeken voor strategieontwikkeling

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

Zonder doel geen strategie: Wat is je beoogde Public Value** (of Shared Value***): breder begrip dan alleen added value of continuïteit

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

** *Mark Moore* *** *Michael Porter*

3. Wat moet op de strategische agenda?

Keuzepalet Strategieën

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

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

- PS I. Goed Beheer minimumeis, maar krijgt vaak meeste aandacht
- PS II. Extern en Intern lopen vrijwel altijd door elkaar

Onderliggende factoren om in de gaten te houden

- **Marktaandelen, businessmodellen en concurrenten, ook hun gedrag en missie**
- **Margin, per product of per PMC, OVA analyse**
- **Innovatie snelheid van 1^e idee tot lancering**

Grote breuken in geloof in strategische planning:

Hypercompetitie (negatief: USA schrok van impact Japan)

Shared Value (positief: een onderneming is meer dan een middel om winst te maken voor aandeelhouders of een fabriek namens beleidsmakers op hoofdkantoor (Den Haag))

Disruptie (negatief: onze klanten en de ruil-transacties worden afgepakt door een platform)

Wat zijn strategische besluiten?

Investeringsen

[ICT, Vastgoed, Productiemiddelen, Social Impact]

Portfolio m.n. Afstoten en Overnemen

Reorganisatie Hoofdstructuur

Ontslagen

[Omvangrijke ontslagen/reducties, Leden MT, Bestuurder]

Hoofdlijn HRM

[o.a. Diversiteit, Gender, maar ook Agile, Teamsturing]

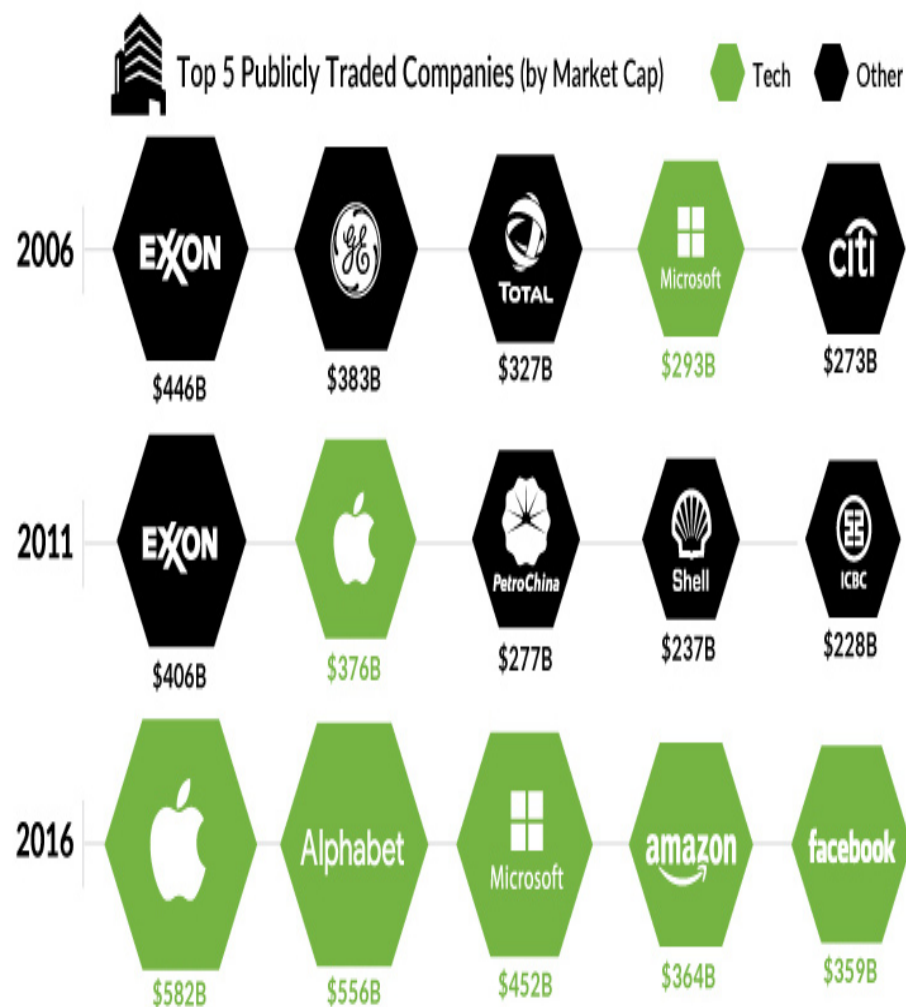
Governance

[Structuur, omgangsvormen, codes, stijl&accenten]

Bewuste en gemanagede Reputatieverandering

Disruptie: Strategisch dominante trend

Platformeconomy has already won

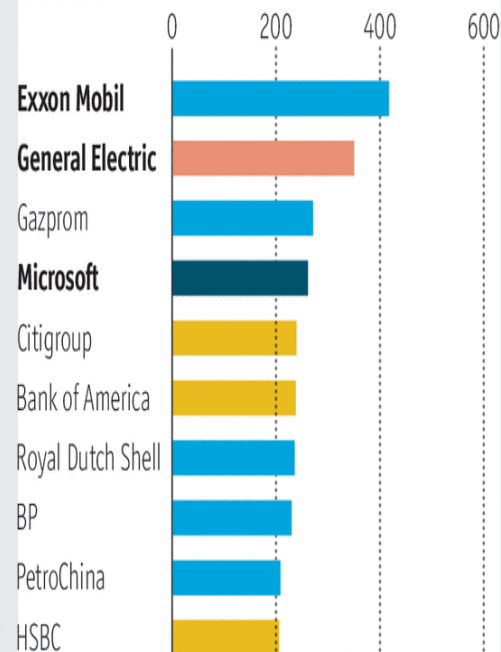


A virtually new world

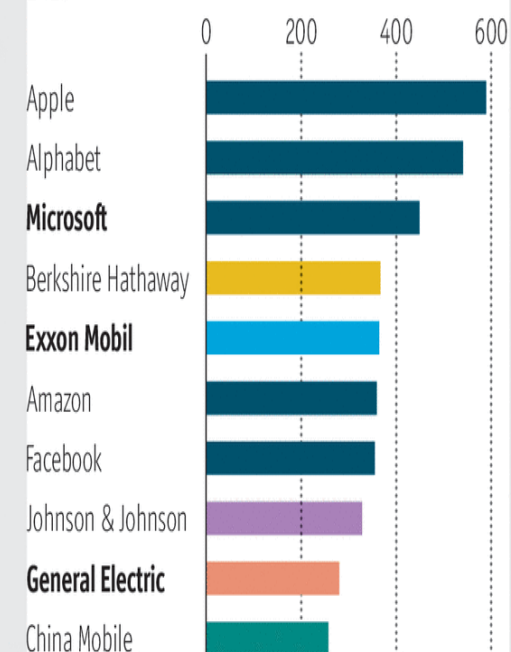
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

Sector:  Energy  Financials  Health care  Industrials  IT  Telecoms

End 2006



2016*



Source: Bloomberg

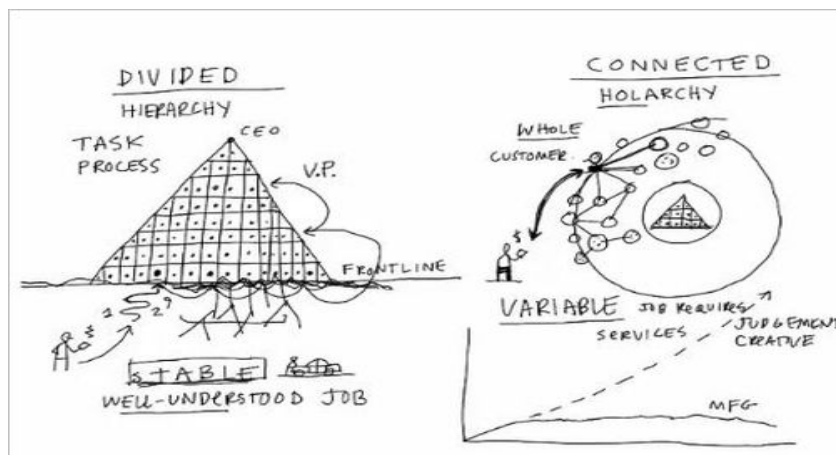
*At August 24th 2016

Economist.com

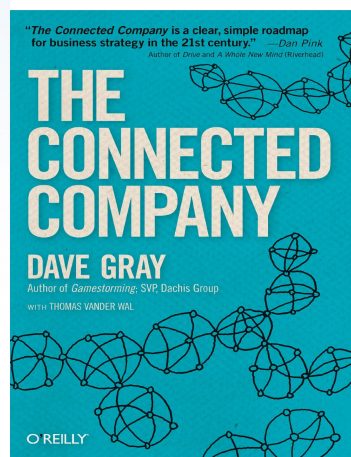
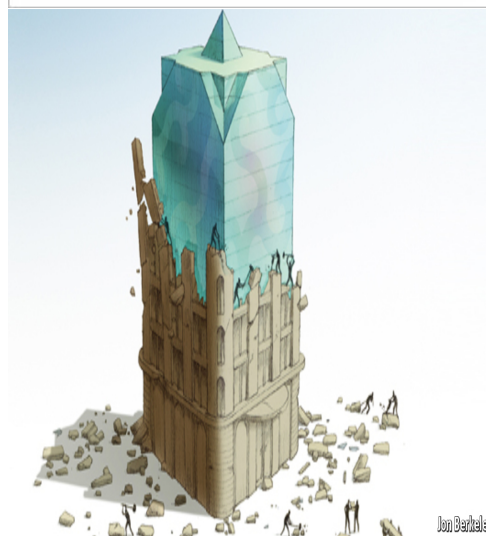
Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Organizations also becoming platforms

The same ICT technologies replace management



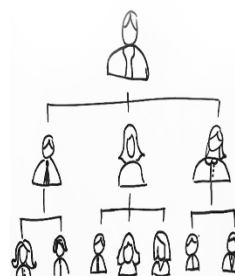
Transforming towards social organizing



Jon Berkeley

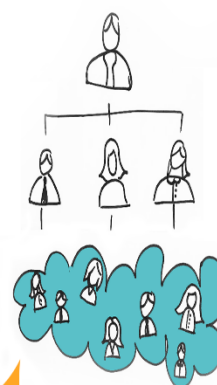
Traditional Hierarchy

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

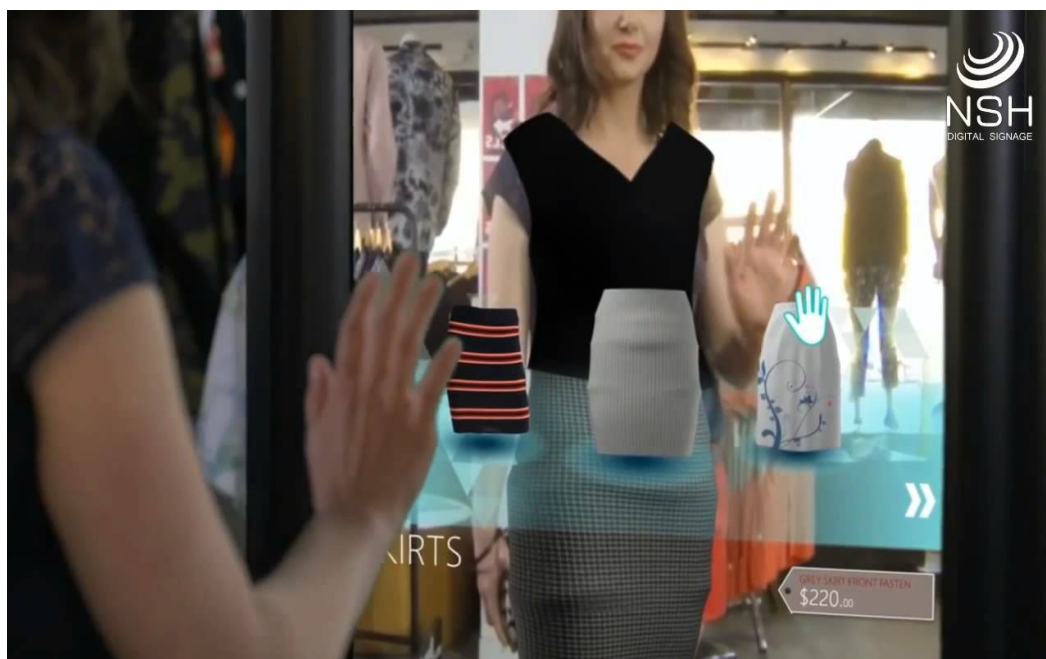
Vivent Omzorgen, Innovationnetwork Youth, Permanent Future Lab, Working in Networks and over 100 communities organize themselves fluidly with Part-up.

© Part-Up 2018

Virtueel kanaal maakt fysiek juist belangrijker met noodzaak entertainment value



Gaat dus om *integratie* van *alle* kanalen



De kern van de nieuwe technologieën: Er is andere interactie mogelijk en nodig

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:



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

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 overheidsstoeitoelhouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Opgensluisend 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 opvallendste 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 onderhandelingen 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 concurrent van dit soort oninberichtiging. De nieuwe slag in het medi-landschap 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 hoe veel 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 in 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 uitslag van de verkiezing van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is blijkbaar ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gelukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vermogenden of politici met een grote campagnekas, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #POMeet later zijn.

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 veebuidig 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 omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid van burgers zal voorkomen dat gekozen democratie wordt 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 Citizens, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

4. Wat kan rol RvT/RvC in strategie- ontwikkeling en – vaststelling zijn?

Toegevoegde waarde RvC/RvT in strategie

- a. Van buiten naar binnen komen en denken
(minder belang bij continuïteit, meer maatschappelijke antenne)
- b. Stakeholders kennen en kunnen inschatten
- c. Beoordeling en selectie strategisch leiderschap

Kern is dus: Strategische Agendasetting

- Kritische evaluatie huidige strategie en strategisch vermogen
- Waarom zijn we er? Wat voegen we toe?

Boven minimumeisen:

- Rendement voor aandeelhouders en nette omgang andere financiers
- Compliance
- Taakuitvoering met publieke middelen

Meest voorkomende bestuurlijke problemen rond strategie (zomaar een checklist)

- Teveel geloof in continuïteit

[mogelijke factoren: niet paranoïde genoeg, geen open oog voor concurrentie, te conservatief, teveel hechten aan persoonlijke zekerheden]

- Dichtgetimmerd strategisch plan, met iedereen al uitonderhandeld, geen open gesprek meer mogelijk
- Te duur/risicovol en geen plan B
- Of juist te boekhoudkundig, vooral financieel gedreven en voorzichtig
- Op strategisch cruciaal gebied geen uitstekende leiding
- Vlucht naar voren: te risicovol investeren of overnemen
- Vlucht naar achteren: alle nieuwe ontwikkelingen laatste jaren afstoten of stoppen

(2)

- Niet intern simpel uit te leggen, leidend tot geloof in gekozen richting (formeel draagvlak niet genoeg)
- Pijnlijke stappen suggereren, maar niet of te laat zetten
- Niet het antwoord op wat in meeste kranten staat als het probleem van sector of de wel zichtbare goede acties concollega's of de acties van startups
- Alleen blij schets leuke toekomst, alleen wishful thinking, de noodzakelijke 1^e stappen worden niet gezien en niet erkend, dus niet gezet
- Sowieso: in St+Zw analyse ontbreken alle zwakke plekken

Goede nieuws in al deze gevallen: veel te doen voor RvT/RvC!

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

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)