



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategisch Management voor de Publieke Zaak

Leergang Voorzitters RvT NVTZ/VTOI-NVTK Academie

Berghotel Amersfoort, 24 april 2018

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

Actieve website: www.publicspace.nl & window naar 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' (BoomLemma) 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 Burgerkracht wordt gepubliceerd.

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 [...]

Twitter

Tweets [Volgen](#)

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 burgermacht 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](#)

Agenda

ma 01 jun
[Directiecollege over de waarde\(n\) van maatschappelijk leiders](#)

ma 01 jun
[Workshop leiderschapswaarden](#)

wo 03 jun
[Kerkcollege over de waarde\(n\) van maatschappelijk leiders](#)

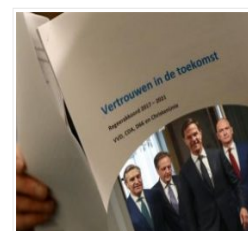


Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

[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

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

2y

Steven de Waal heeft geretweet

Nationale ombudsman

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

Tags

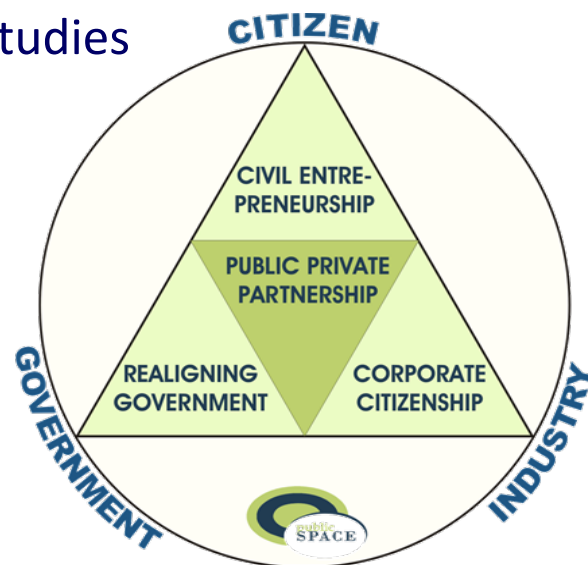
[burgerkracht](#) [burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [governance](#) [innovatie](#) [jeugdzorg](#) [leiderschap](#) [lezing](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#)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

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

Focus binnen thema's Public SPACE



Meso Governance: Invloed & Impact | Waarden & Missie | Oordeel & Selectie

Nationale context: Institutionele orde | Elite-discussie | Sturing publieke arena

Sleuteltermen

Nederlands: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Originator 'De Disruptieve Burger' (2015), PolderPaternalisme (2014), ChinaZorg (2011)

Internationaal: Dutch system of Health Care | The Value(s) of Civil Leaders' (proefschrift 2014)

Opbouw

- A. Wat is strategie en strategisch denken?
- B. Nieuwste strategische trends, waaronder disruptieve burger
- C. Bijzondere strategische elementen van maatschappelijke onderneming* en (dus) RvT

Tussendoor veel ruimte voor alle strategische casussen: uw eigen organisatie, formeel geagendeerd of juist niet, van con-cullega's

- Concept gelanceerd en uitgewerkt in **Drs. S.P.M. de Waal 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein. Maatschappelijk ondernemen in de praktijk'** (Samsom, 2000)



Wat is strategie?

Strategie*

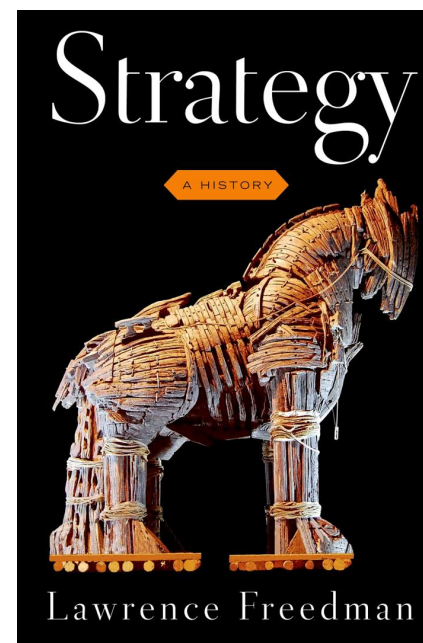
Meer uit een situatie halen dan de (ongelijke) machtsverhoudingen voorspellen (beating the odds). Gaat terug op *machiavellian intelligence* van primaten (op niveau van individu en groep met omgeving).

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 hinderen**

Kernkwestie: hoe belangrijk is 'de strateeg' & strategisch gedrag in frontlinie(s)?



* Veel in Freedman, 'Strategy. A history'

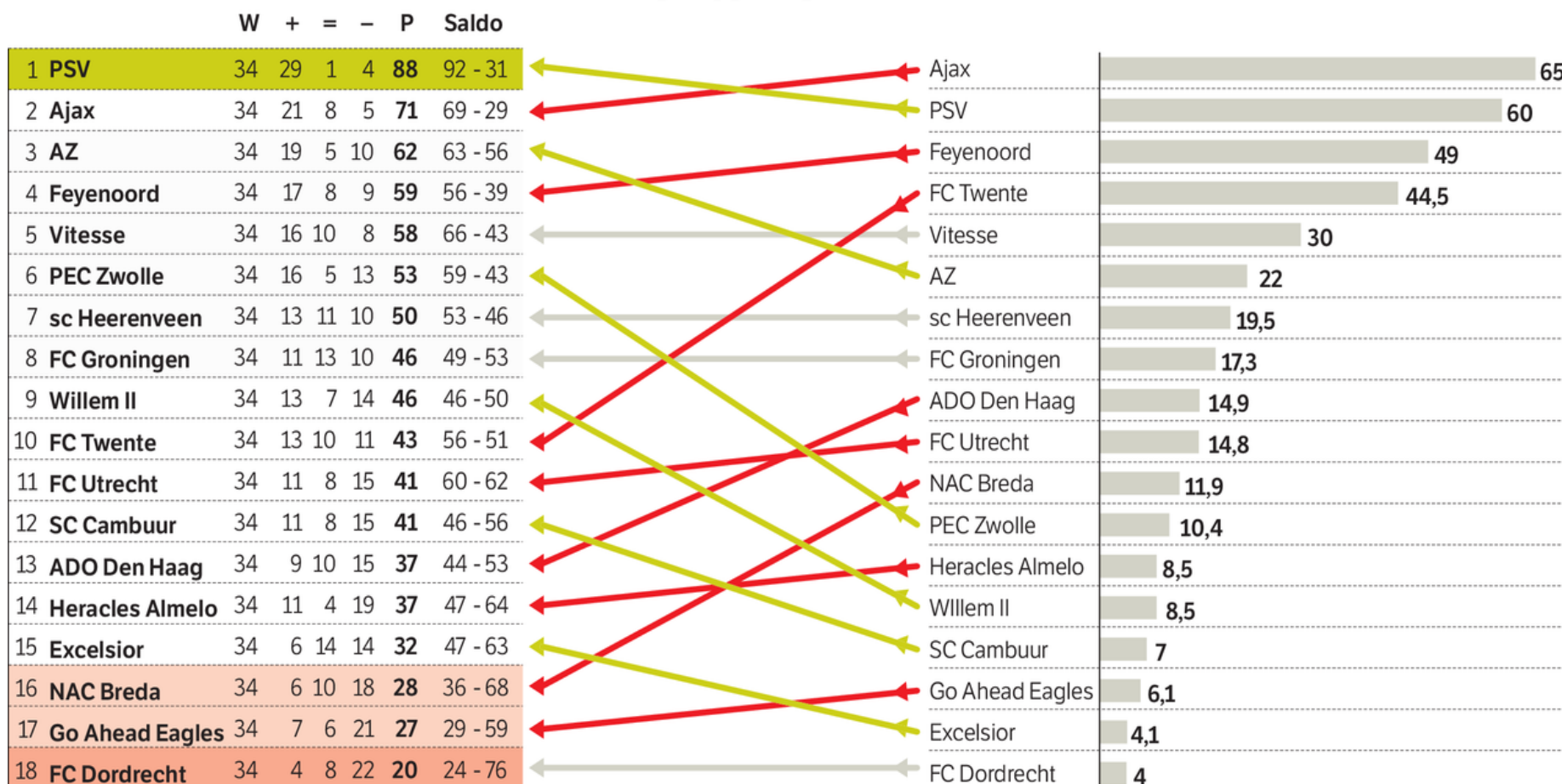
** Mintzberg, 'Strategy Safari'

Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

Eindstand eredivisie 2014/2015

← Naar begroting hoger geëindigd
 → Naar begroting lager geëindigd
 ← Naar begroting geëindigd

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 '*Strategy Safari*'

** Sun Tzu '*Art of War*'

*** Collins '*Good to Great*'

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 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>

Forecasting en grip op toekomst zijn schijnzekerheid

5 punten van kritiek op klassieke economische theorie*:

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

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

Futuring is de basis van strategie

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

**Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol en
vandaaruit toch slimme stappen zetten**



Aan de andere kant ook een groot issue: executie

**Topdown implementatie van
vaste plannen werkt niet (meer)**

Cruciaal nieuw vraagstuk in strategieliteratuur: Disruptie

**Public SPACE: onderliggende ICT
technologieën veroorzaken
disruptieve burgermacht
en daardoor disruptie van indirecte
democratie en aanbodgedreven
publieke diensten**

Disruptie

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

Nieuwste definitie van Disruptie: 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

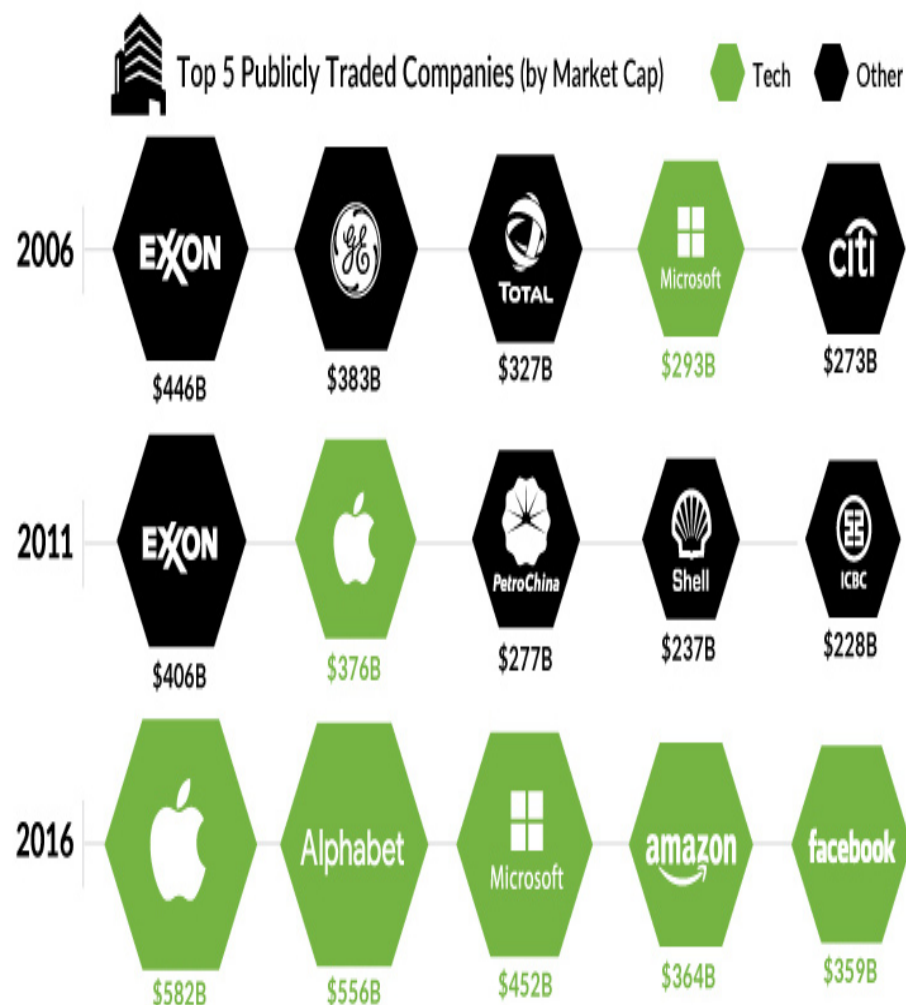
Nieuwe grondstof is data

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 has already won

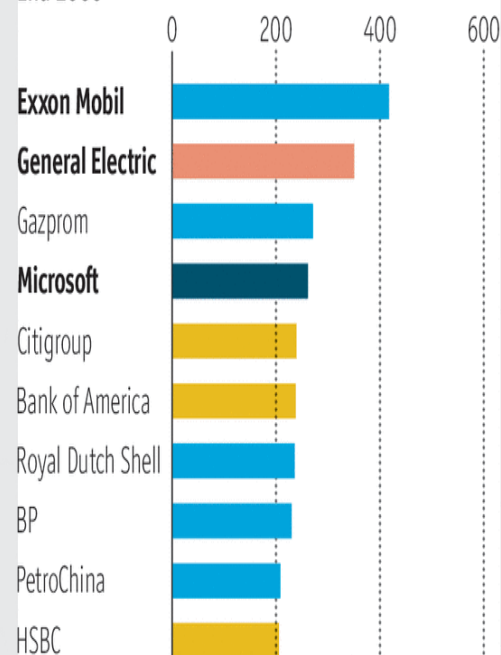


A virtually new world

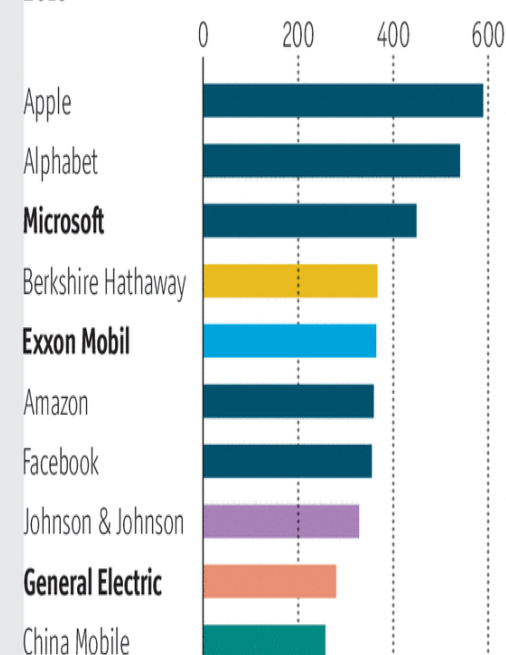
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

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

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

Veel kenmerken zeer toepasbaar op wensen moderne burger en dus publieke sector (ook hier: bestuurders zien het vaak als laatste)

Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platforms en apps krijgt een bewoner meer greep op de eigen woonomgeving.

Steven de Waal

De sector van woningcorporaties is het afgelopen jaar kritisch onderzocht en publiekelijk de maat genomen. Uiteindelijk leidde dit tot een nieuwe Woningwet, met belangrijke maatregelen zoals een centrale overheidstoezichthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Ogenschijnlijk is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De hypefeer, de hoge toon



Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **Sneller, krachtiger spontane organisatie:** richting politiek en onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- a. **Medezeggenschap al weggegeven**
- b. Publieke opinie voor het eerst werkelijk **publiek**
- c. **Toekomst aan co-productie:** meedoen volgens eigen competenties en voorwaarden
- a. **Druk op vertegenwoordigende democratie:** opinies niet langer via debat; data en kennis niet langer via instituten. Alle 'vertegenwoordigende' functies en structuren hebben zelfde probleem
- f. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'.** Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch
- g. Grootste probleem de gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme**. Niet *wisdom of the few* maar *of the crowd*. Arrogantie binnenkamertjes omgezet naar publiek leiderschap



* Uitkomst van ca. 120 debatten sinds mei 2015

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 regeringsakkoord is het afschaffen van de huidige referendumwet 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 uitslag van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen af wil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens ouderwetse 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. Densmarken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

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

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichterij. De nieuwe slag in het medialandschap en de platformeconomie is immers die om de schaarse aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamel 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-



cratie daarbovenop dan nog nodig heeft.

Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatiemacht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie ophalen 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 communicatiemacht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen

die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dus achteraf). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningsvorming uit kleine kring die wordt gebracht als groots en meeslepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie denkt dan de dominante geluiden pretendeerden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus geuit in publicaties 'op het web' en kan zo worden benut door belangrijke partijen. Zo werd de benoeming van Loek Hermans tot tijdelijk burgemeester van Zutphen tegengehou-

den door een persoonlijk appel tegen die beslissing via een website. Door een paar honderd Zutphenaren werd die afwijzing openlijk zichtbaar gesteund. 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, voorbij 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 dommieghed van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijven juist de bestaande referenda dommig.

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

Die 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 #PoinActie 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 'fakenews', terwijl hij zelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de ogenschijnlijk genuanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegedrag 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 aanvulling. Een tijdige omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal verhouden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen toetsstukje in Den Haag is, waar dan ouderwetse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

Steven de Waal, oud-voorzitter van Boer & Croon, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

ILLUSTRATIE: HEN DE KORT VOOR
HET FINANCIEEL DAGBLAD

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

Ook hier zien bestuurders, in dit geval professionele politici het als laatste: denken nog over referendum te gaan.

Bescherming publieke dienstverlening door politiek wordt gedispersteerd: zichtbaarheid en steun op direct kanaal bepaalt herverkiezing.

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**.

Grootste culturele strijd met aanbodcultuur en cultuur van professionals.

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](#)

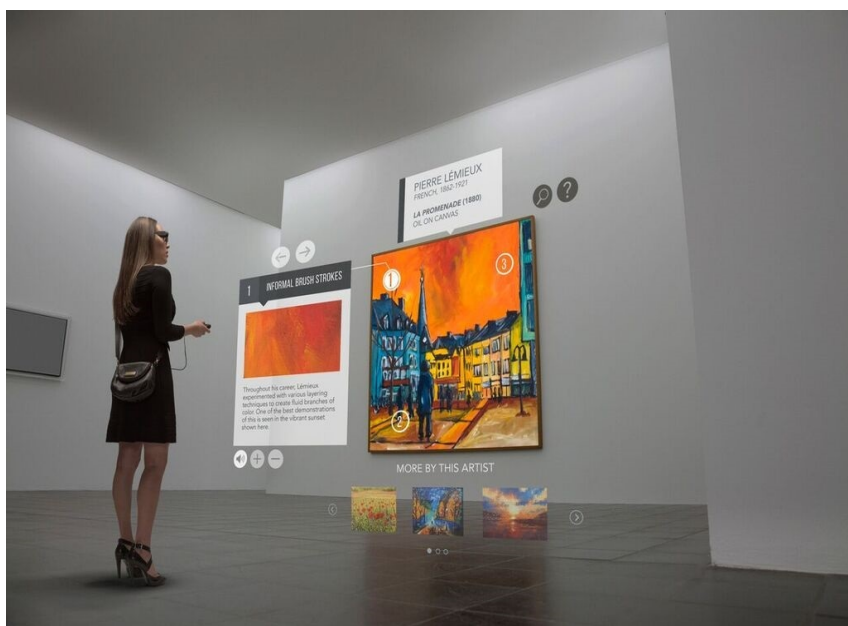
Heeft U informatie?
 Neem contact op met de politie. Bel: 0800-6070



AMBER ALERT **GEEF ONTVOERDERS GEEN KANS**

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

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:



Verdere uitwerking n.a.v. enige lezingen Cultuursector:

<https://www.publicspace.nl/2017/06/15/cultuursector-passief-consumeren-naar-co-produceren-antwoord-op-disruptieve-burger/>

Tegenhouden heeft geen zin, technologie in combinatie met burgerschap sterker



©The Economist

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

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en reason to be here**
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen*?
- **Timing**, naar publiek, naar media, naar boodschap, naast alleen formele arena & bijbehorend netwerk

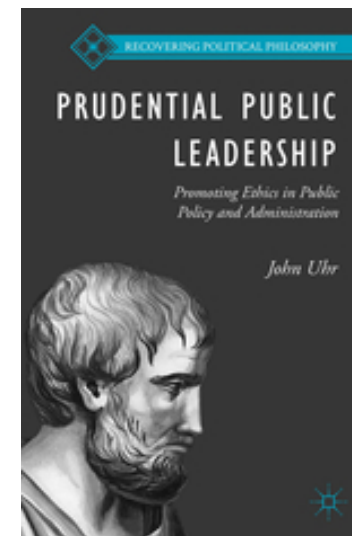
van tekst naar theater*

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef

* In veel leiderschapsprogramma's inmiddels samenwerking met acteurs en toneelscholen



Technologie ook intern toegepast: revolutie in sturing en organiseren

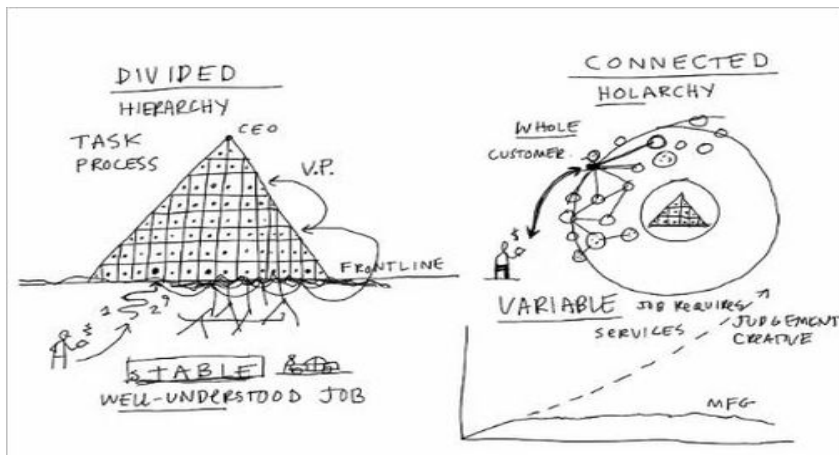
Revoluties in sturing en organiseren: platformorganisaties

- **Platformorganisaties**, zowel naar klanten (directe raadpleging?) als naar personeel
- **Agile** (flexibel, kleinschalig, oplossingsgericht) organiseren
- **Co-productie vergt ook horizontalisering**
- Burgers die zichzelf organiseren: **Commons en Coöperaties. Hoe daarmee omgaan?**

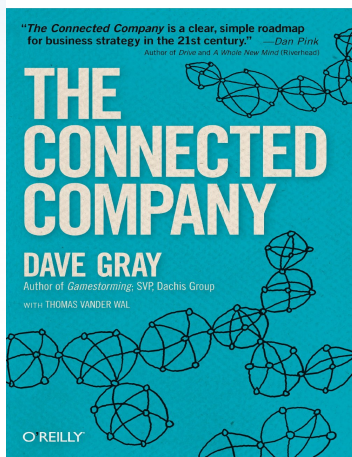
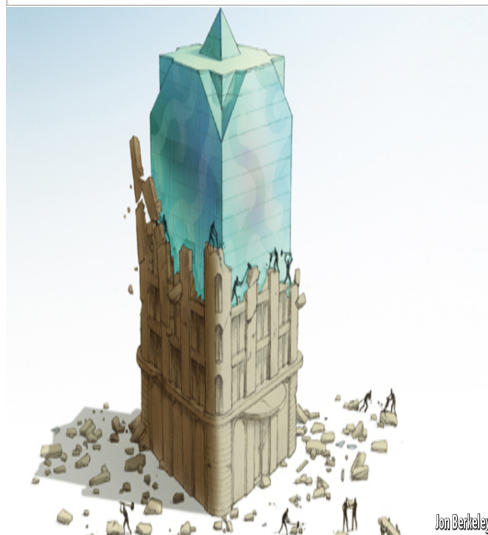
Effect op RvT:

- **Weet wat direct onder huurders en komende huurders leeft?**
- **Mythe van hiërarchie wordt doorbroken: Is Bestuurder wel beste aanspreekpunt?**
Deel van oplossing of deel van probleem?
- **Hoe omgaan met uitkomsten directe raadplegingen?**

Organisaties worden ook platforms. De nieuwe ICT technologieën vervangen management



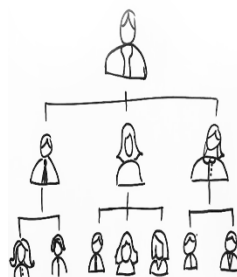
Transforming towards social organizing



Jon Berkeley

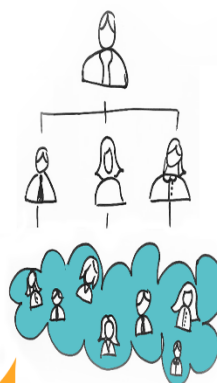
Traditional Hierarchy

1.0



Self-organizing teams

2.0

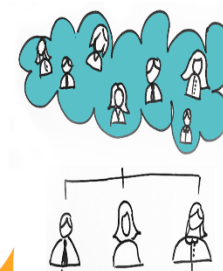


Optimizing

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

Complexiteit verminder je niet door er management aan toe te voegen



Management zat zichzelf in de weg: al in '91 studie Heroverweging Thuiszorg als beter model voorspeld, toch door geen manager overgenomen, dus pionier direct uit zorg (2006). Misverstand: 'afschaffing management'. Kern: professional managet zelf dankzij zeer geavanceerd digitaal platform (Disruptie Management).

Specifieke strategische elementen van Maatschappelijke Onderneming

**NB: door publiek/private constructie zijn
er in NL Raden van Toezicht op publieke
dienstverlening!**

Kernverschillen met “markt” en “commerciële onderneming”

- De externe effecten van het geproduceerde goed zijn **positief en gewenst** (public or common good);
- Restant van inkomsten van de onderneming boven kosten is **middel**, geen doel;
- Er zijn **niet-direct-profiterende partijen** die financieel bijdragen/inspringen;
- **Filantropie** (in money / in kind) richt zich alleen op dit soort organisaties (maatschappelijke solidariteit)

Daarom is een not-for-profit doelstelling én houding
in de top cruciaal.

Kernverschillen met “openbaar bestuur” en “overheidsorganisatie”

- Individuele gevallen moeten actief verschillend behandeld worden (differentiatie)
- Er is “winst” mogelijk (maar als middel)
- Filantropie is mogelijk, gewenst en nodig
- Geen publiekrechtelijke bevoegdheden (tenzij via APK-model)
- Privaat en volledig governance-systeem, incl. verantwoording
- Eigen publieke missie en positie
- Principle based not rule based

Daarom is een volledige private structuur en strategie
(houdbaar) cruciaal

Publiek krachtenveld



Beeldmateriaal uit FD over 'Strategisch management voor de publieke zaak'

Speciale effecten op ‘strategie’ publieke diensten

- Maatschappelijk rendement (Public Value) i.p.v. rendement op vermogen of (winst-)marge t.o.v. omzet
- Perceptiemanagement van maatschappelijk rendement en “trustfactor” cruciaal
- Meta-strategie cruciaal (strategie om tot eigen strategische ruimte te komen): het vergroten van handelingsvrijheid. Factoren:
 - Betekenis eigen reputatie en van concurrent
 - Veel deelname aan landelijk overleg. Paradox: daar niet vernieuwing, maar gemiddelde en houdt invloed overheid (te) groot, terwijl uiteindelijk patiënt en verwijzer cruciaal
 - Veel ‘accountmanagement’ naar politici, overlegcircuits, opinionleaders, media
- Een goede mix tussen 3 geldstromen (collectieve middelen, commerciële inkomsten, filantropie) is cruciaal voor strategische autonomie
- Public Value alleen in allianties. Zwakke meetbaarheid

Public Value als maat voor sociaal resultaat

Drie niveaus

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

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

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

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

* Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid

Specifieke Strategiecheck (maatschappelijke onderneming in disruptieve tijden)

- 1. In welke strategische fase:**
 - a. Overleven/saneren
 - b. Continuïteit verzorgen
 - c. Conservatieve of Innovatieve Expansie
 - d. Public Value toevoegen
- 2. Omgang met stakeholders: Dialoog? Deal? Fanclub?**
- 3. Proactief in nieuw publiek debat**
- 4. Reputatie beïnvloeding: hoe staan we in nieuw keuze- en opinieproces burger?**
- 5. Compliance en steun overheidstoezichthouder(s)**

Strategie geeft inhoudelijk antwoord op vragen omtrent:

- **Demografisch profiel cliënten**
- **Schaalgrootte met verbinding: Regioconnectie en Modulair Organiseren**
- **Niches in concurrentie**
- **Reputatie (naast legitimering juridisch en politiek: compliance)**
- **War for talent en strategisch perspectief for talent**

Veel voorkomende fouten in governance concept sinds jaren 90

- a. Ontbrekende druk van aandeelhouders: **structuur**
- b. Ontbrekende onafhankelijke informatievoorziening: **cultuur**
- c. Ontbrekende eigen maatschappelijke doelstellingen: **conceptueel & structuur & misinschatting van politiek**

Tevens:

- Een onafgemaakt ordeningsdebat, dus verhouding met overheid troebel (private facade)
- Met schaalvergroting niet verbeterd: als formele structuur niet klopt, dan is informele veel belangrijker

Belangrijke keuze voor RvC: welke strategie hebben we nodig?

Leiderschap is persoonsgericht en contextueel*: is dit (onze) juiste leider voor dit moment?



Kan zo dus **niet beantwoord** worden:

Kan deze man/vrouw deze Tour voor ons 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 (slagje gaande naar participerende observatie)
- wordt vanaf mede-beoordeling wel **mede-verantwoordelijk**

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

Cruciaal nieuw frame onder mijn definitie van maatschappelijk leiders*

Maatschappelijk leiders zijn *prominente burgers* die zich openlijk en indringend met de publieke zaak bemoeien

Ze zijn ten dele daarmee **concurrent van politieke leiders in de publieke ruimte/arena**. Staat haaks op retoriek van ‘gewone burger’, ‘zelfredzame burger’ of ‘man/vrouw in de straat/wijk’

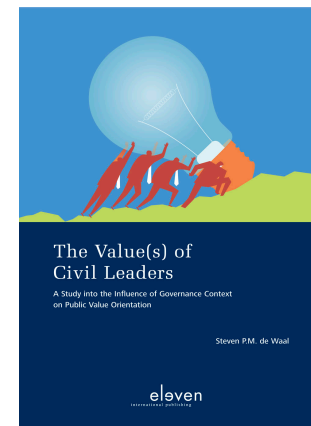
Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze zijn **geen ‘vrijwilliger’ in klassieke zin**

Maatschappelijk leiders kunnen dus goed worden aangetroffen in board rooms, profit en non-profit, vanuit goed burgerschap (**Burgerschap in de Boardroom**)

Staat haaks op cultuur en professionalisering van management afgelopen decennia**, maar ook op elitekritiek rechts-extremisme

* Dr. SPM de Waal ‘The value(s) of Civil Leaders’, Eleven 2014

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



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 moreel** (Goede bedoelingen, Goed karakter, Goed gedrag, Goede doelen, Goede afwegingen)

Bestuur kent 5 bouwstenen:

1. Karakter, intenties en deugden (**mens**)
2. Resultaten willen, definiëren, communiceren 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. Eigen positie bereiken, hanteren en benutten (**politicus**)



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Public SPACE Foundation Private Denktank met missie: promotie maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

Actieve website: www.publicspace.nl & toegang en 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' (BoomLemma) 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 [...]

[Lees verder](#)

Agenda

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

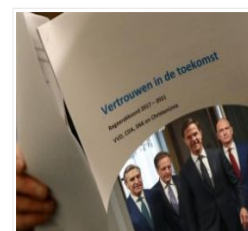
ma 01 jun
Workshop leiderschapswaarden

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


 Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

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

Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet



[Lees verder](#)

The impact of disruptive citizens on health care



[Lees verder](#)

Twitter

Tweets door [@stevendewaal](#)

Steven de Waal heeft geretweet

[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 geretweet

[Nationaal 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](#)

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

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

Basis: Boek S. de Waal (**2000**): 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein': o.a. concept maatschappelijke onderneming

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuurder **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot, leden Denktank bleven allen

In **2007** Manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' met presentatie in Nieuwspoort

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

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

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** '*The Value(s) of Civil Leaders*' (Eleven), promotie S. de Waal bij USBO, Paul 't Hart

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



Mei 2015

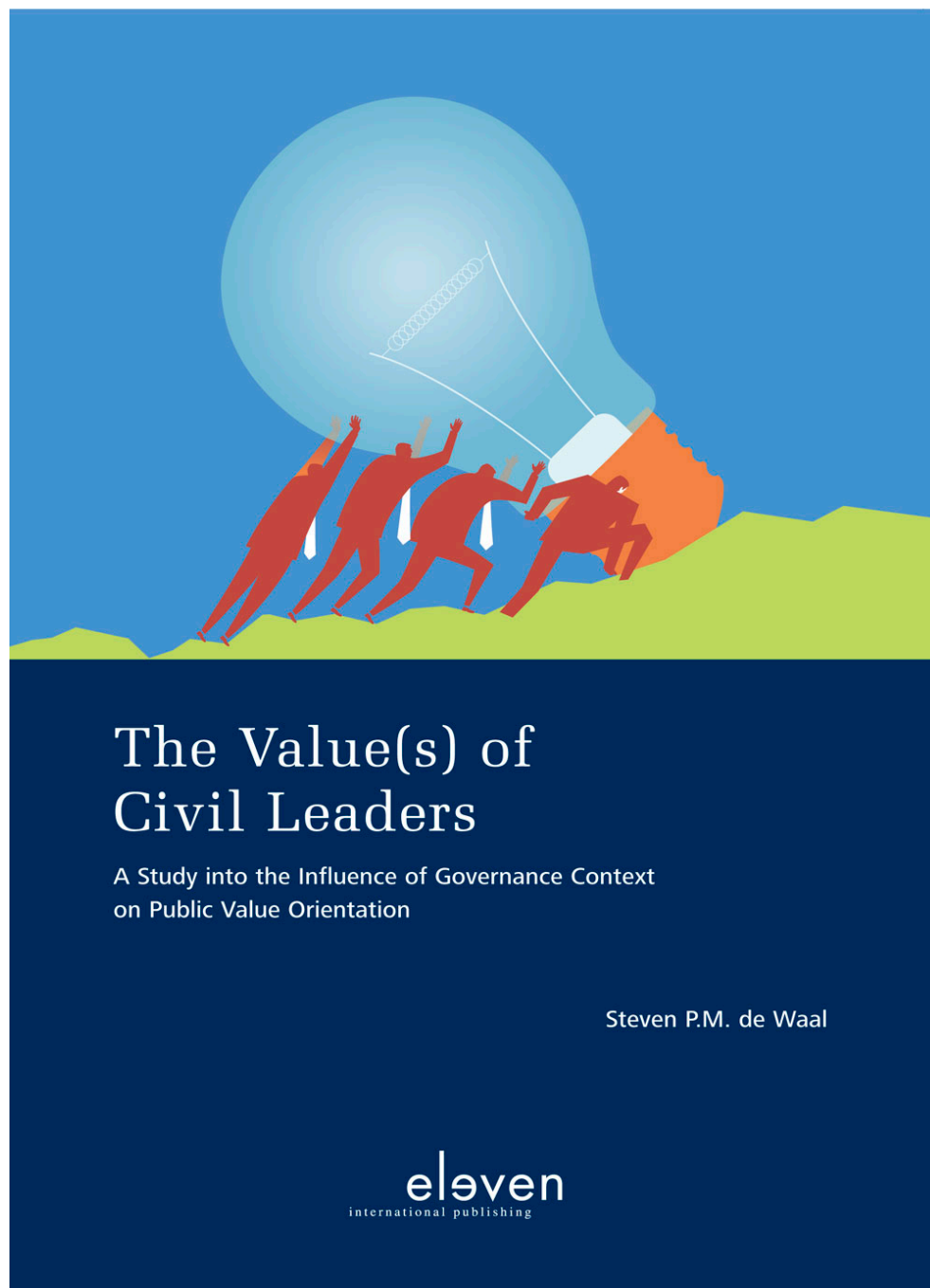
Debatten, literatuurstudie en discussie
op site

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

Hoofdpijn:

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

- Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- 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 met derden, congressbijdragen, lezingen en een actieve website. De impact van de opkomende civil society is een belangrijk aandachtspunt. Kennisruimte 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

Belangrijke bijdragen Denktank Public SPACE:



2000: Uitvinding en Uitwerking '**Maatschappelijke Onderneming**'

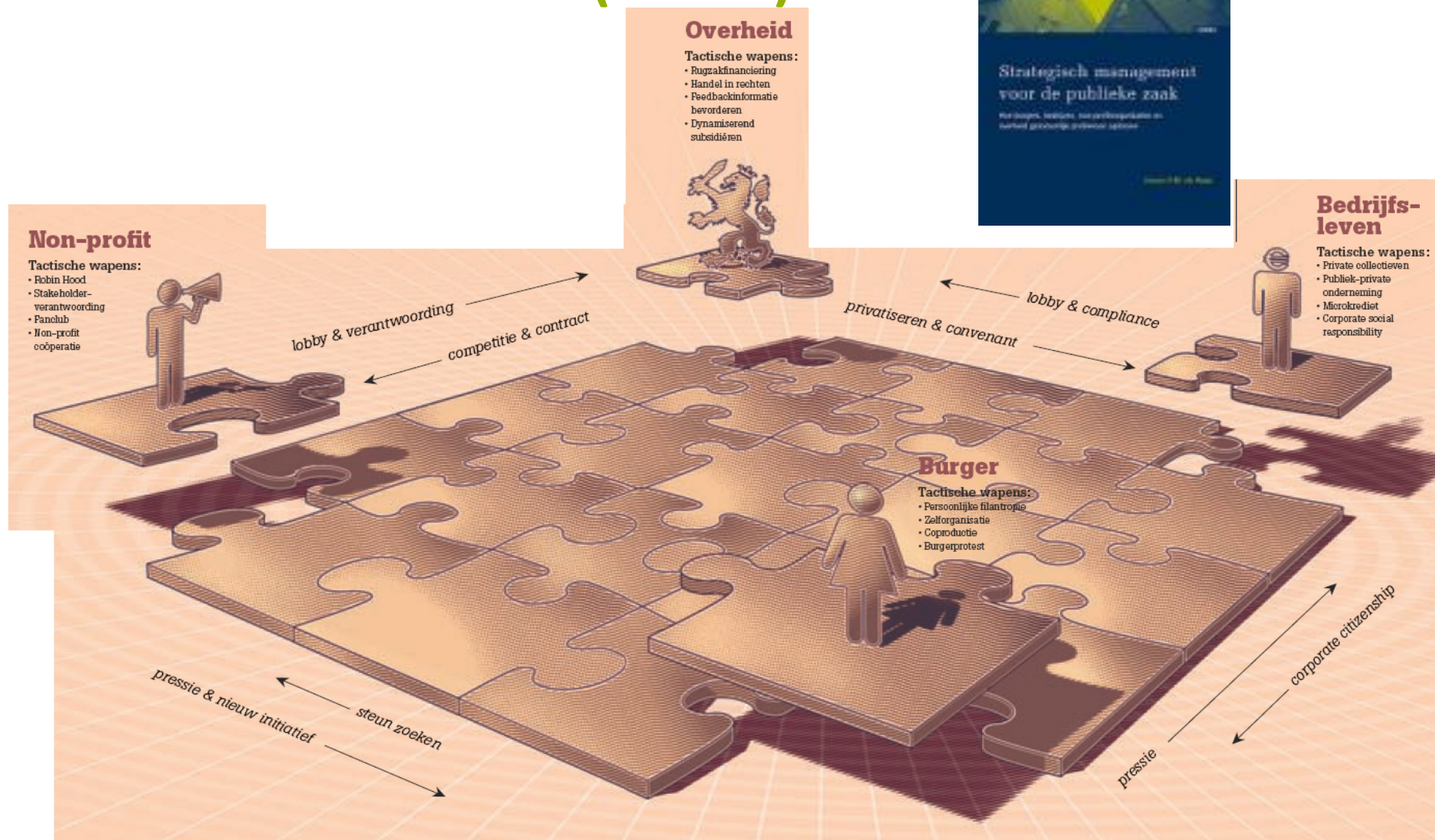


2008: Palet van **instrumenten** om publieke zaak en burgerschap te bevorderen vanuit 4 partijen (burger, non-profit, for-profit, overheid). O.a.: PPS, vouchers, persoonsgebonden budget



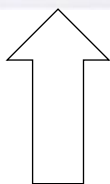
2007/2009: Ontwikkeling methodiek en stelsel van maatschappelijk **visiteren** van **woningcorporaties**

Publiek Krachtenveld (2008*):

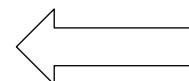


* *Strategisch management voor de publieke zaak* (Boom Lemma)

Andere Publicaties Public SPACE



2009: Hierin artikel over Nederlands politiek 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.

De Disruptieve Burger

(ook hier: bestuurders zien het als laatste)

Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platforms en apps krijgt een bewoner meer greep op de eigen woonomgeving.

Steven de Waal

De sector van woningcorporaties is het afgelopen jaar kritisch onderzocht en publiekelijk de maat genomen. Uiteindelijk leidde dit tot een nieuwe Woningwet, met belangrijke maatregelen zoals een centrale overheidstoezichthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Ogenschijnlijk is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De hypefeer, de hoge toon



My introduction of Disruption of Democracy in Dutch Financial Times (20 January 2018)

18 **Opinie & Dialoog**

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieele 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 regerakkoord is het afschaffen van de huidige referendumwet 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 uitslag van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen af wil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens ouderwetse 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 platforms 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.

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

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichten. De nieuwe slag in het medialandschap en de platformeconomie is immers die 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-



cratie daarbovenop dan nog nodig heeft.

Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatiemacht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie ophalen 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 communicatiemacht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen

de opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (duidelijk). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningsvorming uit kleine kring die wordt gebracht als groots en meeslepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie denkt dan de dominante geluiden pretendeerden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus geuit in publicaties 'op het web' en kan zo worden benut door belangrijke partijen. Zo werd de benoeming van Loek Hermans tot tijdelijk burgemeester van Zutphen tegengehou-

ILLUSTRATIE: HEN DE KORT VOOR
HET FINANCIEELE DAGBLAD

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

den door een persoonlijk appel tegen die beslissing via een website. Door een paar honderd Zutphenaren werd die afwijzing 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, voorbij het simpele like/dislike van Facebook en het even simpele ja/neen 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 dommeheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda dommig.

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

Die 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 #P0inArie 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 korel zout worden genomen. Daarom begon Trump meteen na zijn verkiezing over 'fakenews', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de ogenschijnlijk genuanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegedrag 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 aanvulling. Een tijdige omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal verhouden dat gekonst democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen toneelstukje in Den Haag is, waar dan ouderwetse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

Steven de Waal, oud-voorzitter van Boer & Croon, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

Persoonlijke achtergrond: tussen professionele & bestuurlijke praktijk en academie/concepten

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 'Civil Leadership', 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