



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategisch Management voor de Publieke Zaak

Leergang Voorzitters NVTZ/VTOI-NVTK Amersfoort 10 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](#)

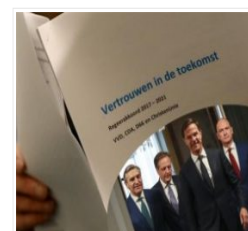


Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

[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

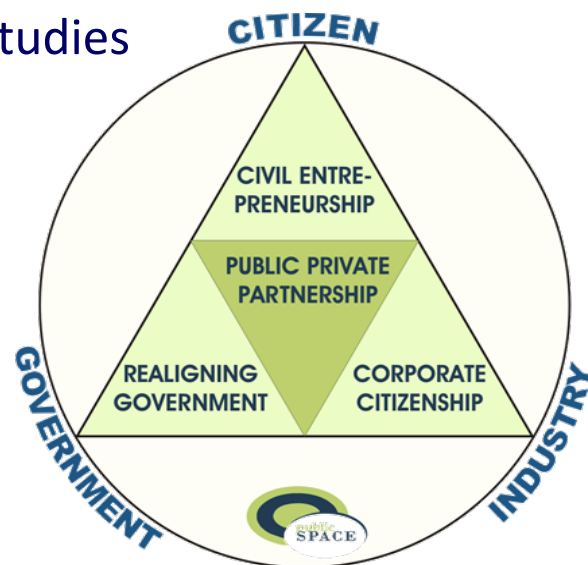
[burgerkracht](#) [burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [governance](#) [innovatie](#) [jeugdzorg](#) [leiderschap](#) [lezing](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#)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

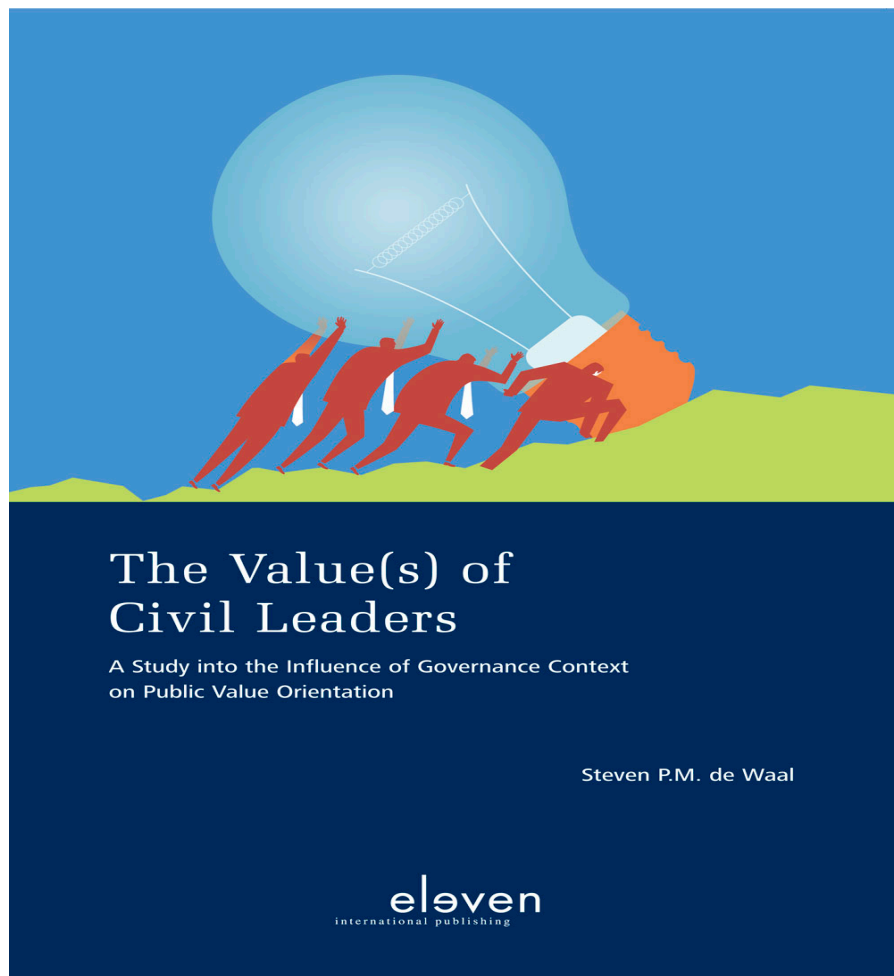
Nationale context: Institutionele orde | Elite-discussie | Sturing publieke arena

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)

Laatste boeken



Aankomend: 'Civil Leadership as Future Leadership.
The answer to disruptive technologies leading to power of citizens'

Opbouw

- A. Wat is Strategie?
- B. Uw bijzondere positie: Maatschappelijke Onderneming*
- C. Inzoomend: Strategie voor de Publieke Zaak**
- D. Rol RvT in Strategie

Speciale concepten die langskomen:

Public Value

Disruptief Burgerschap

Andere publieke arena

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

- *Concept gelanceerd en strategisch omschreven in 2000 in **Drs. S.P.M. de Waal 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein. Maatschappelijk ondernemen in de praktijk'** (Samsom)*
- *Titel boek S.P.M. de Waal [2008][BoomLemma]*

Wat is strategie?

Strategie*

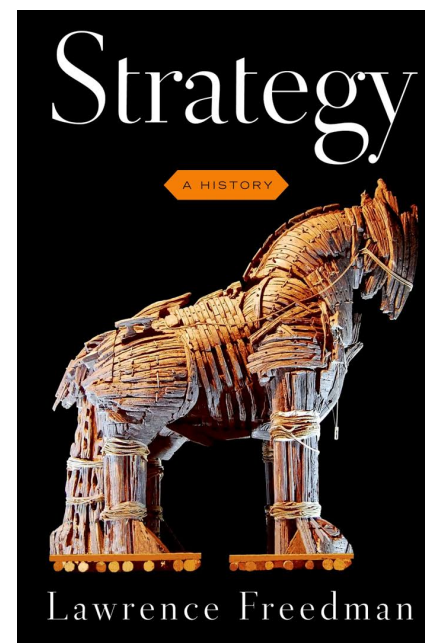
Meer uit een situatie halen dan de (ongelijke) machtsverhoudingen voorspellen (beating the odds). Gaat terug op *machiavellian intelligence* van primaten (op niveau van individu en groep met omgeving).

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'

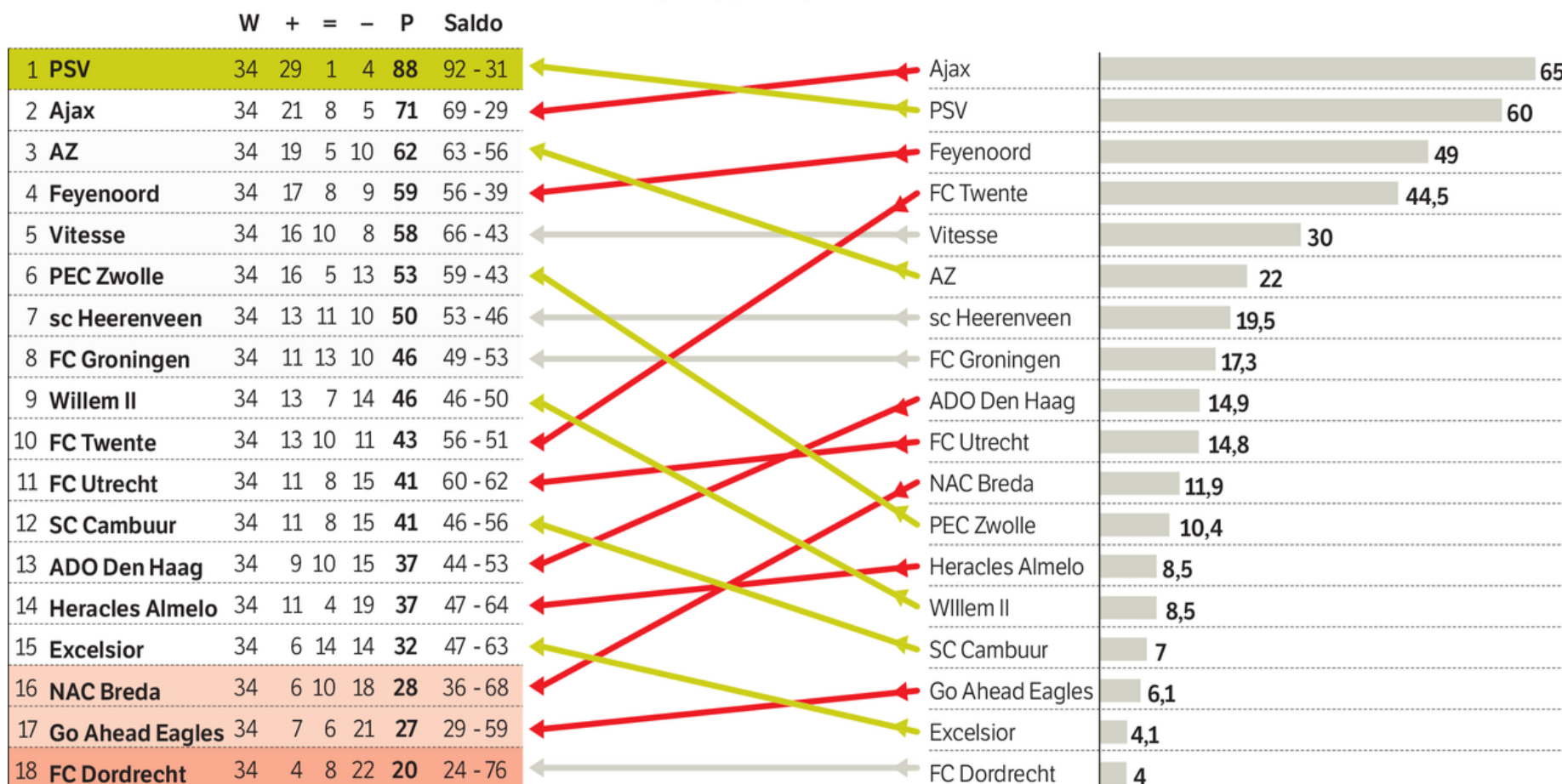
** Mintzberg, 'Strategy Safari'

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*'

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 is handhaafbaar en past in belangrijke trends†
- Heeft persoonlijke steun van de top, past in hun 'levenscyclus' en wordt op karakter herkend
- 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)

† Hoe modern is dit nog? 'Disruptive' new name of the game; McGrath *'The end of competitive advantage'*

Aan de basis: strategisch denken

Betere 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 vanuit maakbaarheidsmythes 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>

De (onmogelijke) kunst van het vooruitkijken

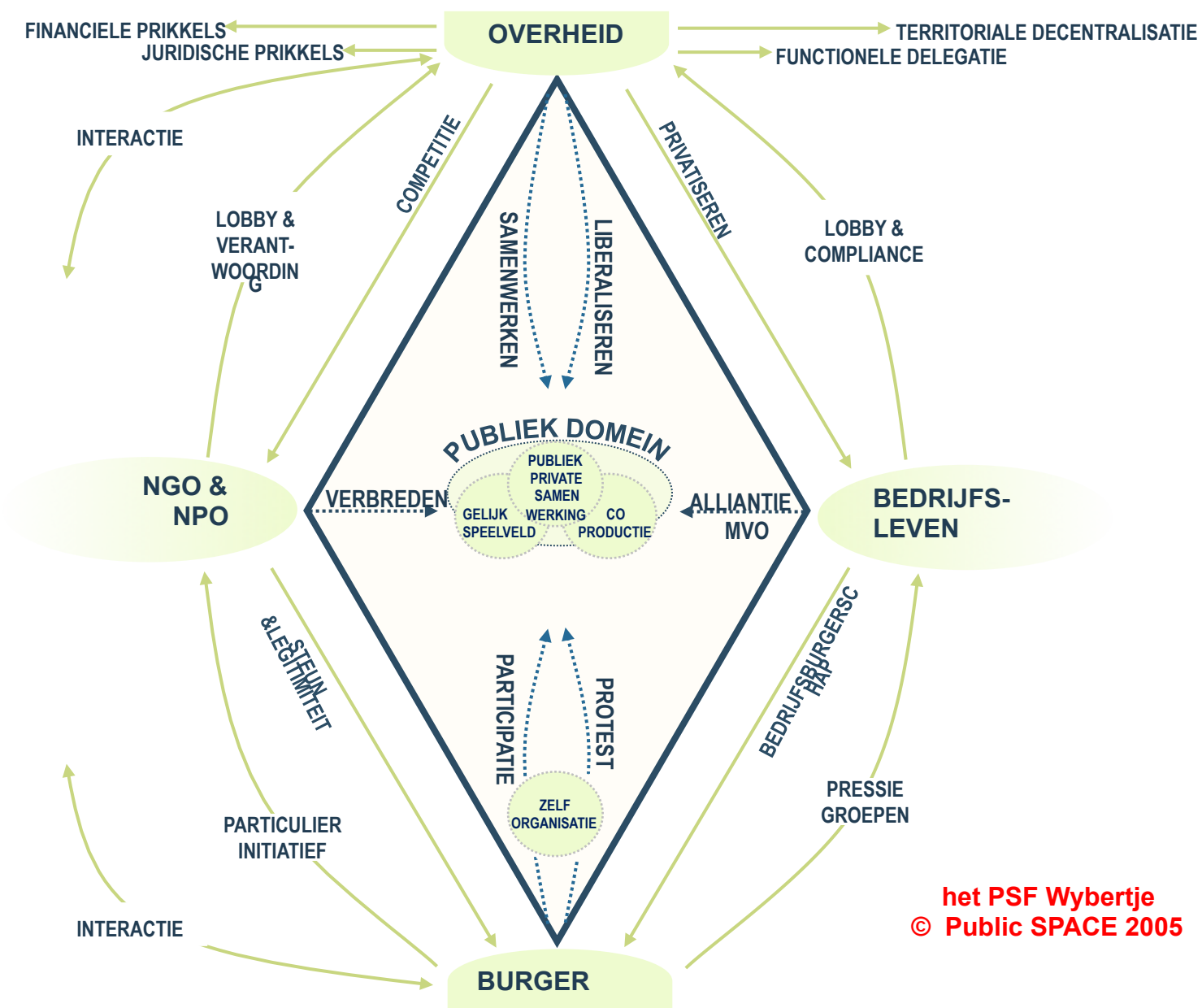
- Patronen herkennen, ook als ze vervelend of taboe zijn; dingen 'zien' en 'lezen';
- Zo 'objectief' en 'ontspannen' mogelijk, als observator
- Terwijl de 'strateeg' goed moet beseffen waar hij staat, sterkte/zwakte, eerdere neigingen;
- Het is Trends in combinatie met Moves en dan weer de interactie en het succes daarvan: Game extrapolatie en -anticipatie
- Scenario Denken helpt om 'toekomst' te be- en overdenken die anders weggefilterd zouden worden (breekt de geest open).

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



Strategisch management voor de publieke zaak





het PSF Wybertje
© Public SPACE 2005

Publiek krachtenveld



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

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

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
- Public Value alleen in allianties. Ook deze publiek effect. Zwakke meetbaarheid
Institutionele en culturele context stuurt op anonimiteit, onpersoonlijk, rule based, terwijl geen enkele valide strategie kan zonder strategic intent en leiderschap (noodzaak publiek leiderschap)

Het onontkooimbare publieke debat over Public Value

Public debates about Public Value have three different functions:

- *Firstly*, a public debate is a way to establish the Public Value of the societal effort or project of the civil leader
- *Secondly*, it is a way to judge and recognize the importance and integrity of civil leaders, challenging their character and own values
- And, *finally*, it is a way to establish if further incorporation or institutionalization of the societal innovation of the civil leader is valid and necessary and how this can be done

So, the public debate can hit hard, affecting civil leaders personally as well as their organizations/networks, with little opportunity to control the result.

The best way is talking about the **Public Values!**

De Maatschappelijke Onderneming

**NB: waarom Raden van Toezicht op NL
publieke dienstverlening!**

Nederlands corporatistisch model. Uniek in de wereld

Uitvoering publieke diensten door private non-profit organisaties (maatschappelijke ondernemingen*) met veel wettelijke dwang en overheidstoezicht:

- wettelijke licentieachtige uniformiteit
- overheidsregelgeving en -toezicht, op kwaliteit en tarief, recent toegevoegd: corporate governance
- publieke faciliteiten resp. financiering
- wettelijke plicht tot deelname voor (doel-)burger, resp. acceptatie Maatschappelijke Onderneming

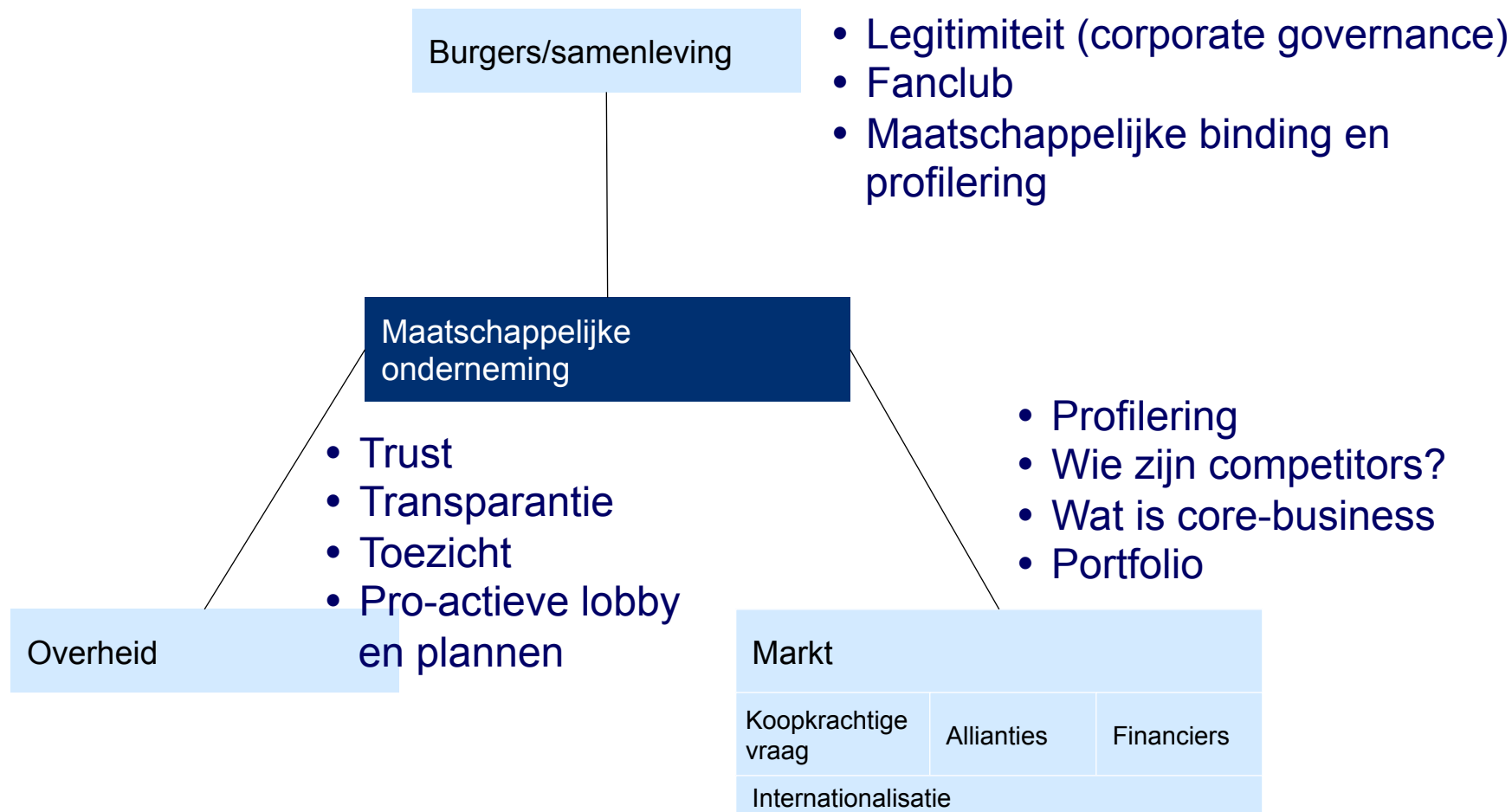
Dit systeem van **maatschappelijke ondernemingen** geldt in **5 sectoren**:

- a. Woningcorporaties
- b. Publieke Omroepverenigingen
- c. (Bedrijfstak) pensioenfondsen
- d. Zorg, zowel verzekeraars als aanbieders
- e. Onderwijsorganisaties

Daarnaast in andere sectoren ook een 'normaal' publiek/privaat model (bijv. cultuur)

* *Origineel in De Waal 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein' Samsom (2000)*

Nieuw concept: maatschappelijk ondernemen[®]



De 3 afwijkingen van de ‘maatschappelijke onderneming’*

1. Het is ‘private for public’ en ‘not-for-profit’; er zijn stake-holders, geen shareholders;
2. Het is een ‘maatschappelijke onderneming’ met wettelijk afgedwongen inkomsten en spelregels; de sturing zit ook in het publieke domein;
3. De meta-strategie (identiteit, legitimiteit, autonomie-strijd) bepaalt daarom de ‘gewone’ ‘markt’-strategie; dit zit elkaar soms ook in de weg, zowel psychologisch als qua waarden oriëntatie.

* Sinds 1991 door S. de Waal geïntroduceerd concept; uitgewerkt in boek ‘Nieuwe strategieën voor het publieke domein’ (Samsom 2000).

**Disruptie als dominante
trend met grote
strategische effecten
Public SPACE: dus ook
disruptieve burgermacht**

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

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

Nieuwste definitie: toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep en hun wensen. Directe ruil en communicatie is key

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

Nieuwe grondstof is data

Kenmerken:

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



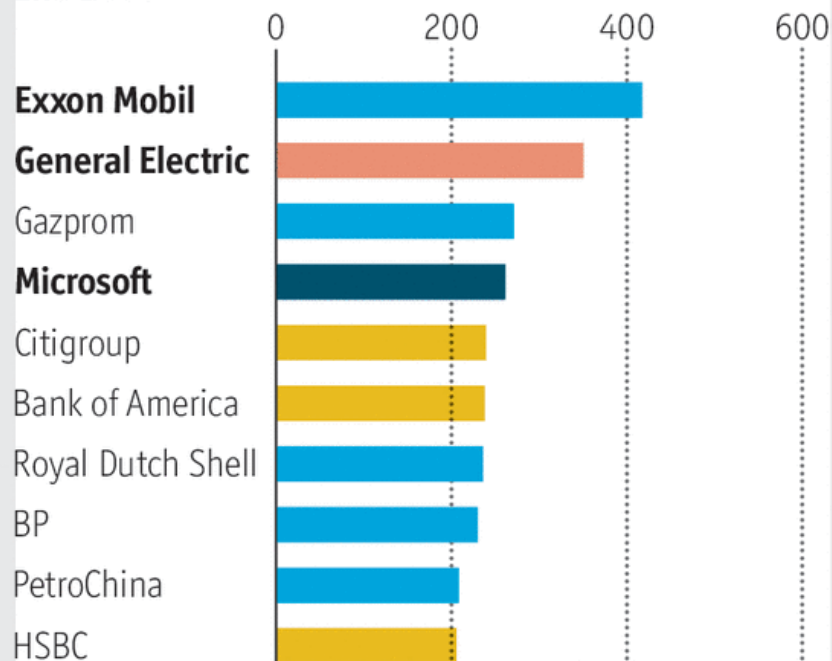
Platformeconomy heeft al gewonnen

A virtually new world

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

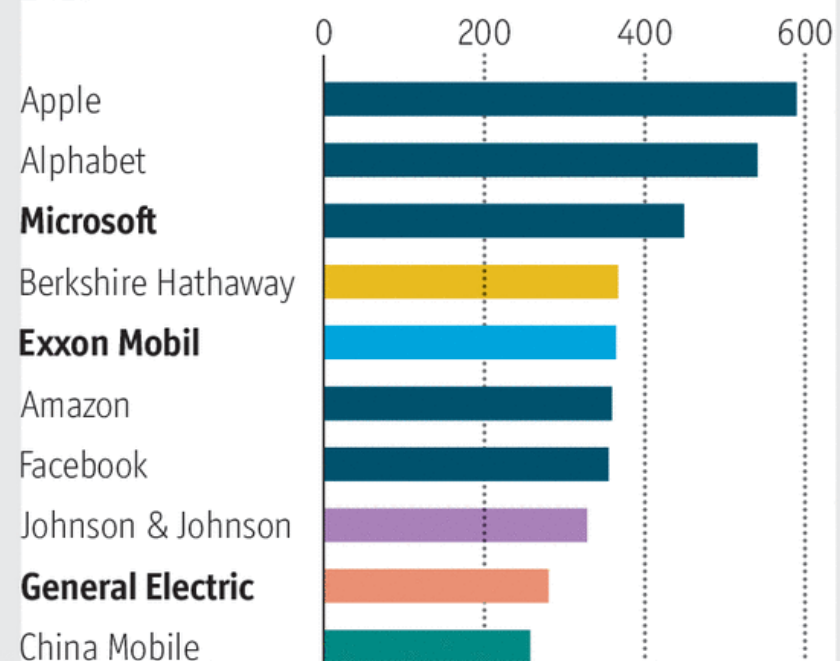
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



*At August 24th 2016

Economist.com

Concept Public SPACE: Disruptieve Burger

Geen vaag en gemakkelijk beleidsvoornemen, alsof overheid of politiek erover gaat, maar revolutie in ICT (&Informatie & Communicatie & Media)- technologie

Hoofdkenmerken:

- *Slim* Enorme, nog groeiende computer-power
- *Klein en Mobiel* Dichtbij persoon en persoonlijk; altijd 'at hand'
- *Niet alleen data, ook beeld* Real-time en Real-life
- *Massabereik, ook wereldwijd & verwachting* Connectie en Community, overal en altijd

It is not technology ('stupid')

Het is sociaal-technologisch: enorm effect op mentaliteit en gevoel van regie en invloed van ieder individu

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

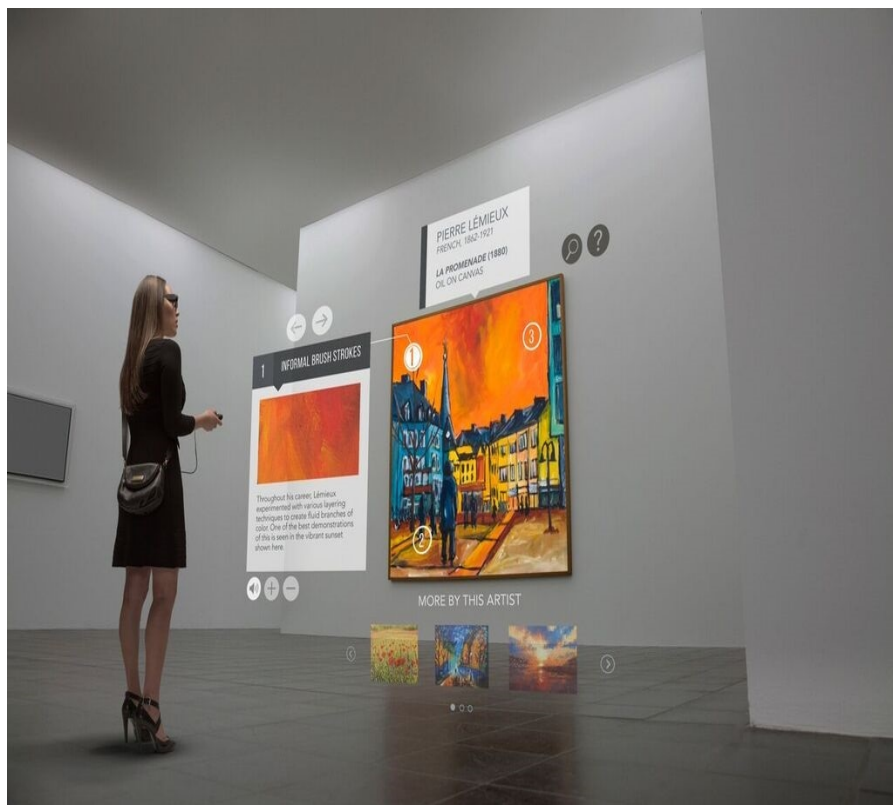


Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **Sneller, krachtiger spontane organisatie:** richting politiek en onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- b. **Medezeggenschap al weggegeven**
- c. Publieke opinie voor het eerst werkelijk **publiek**
- d. **Toekomst aan co-productie:** meedoen volgens eigen competenties en voorwaarden
- e. **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. 200 debatten sinds mei 2015

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/>

PolderPaternalisme is voorbij

Polderpaternalisme

‘Als wij er in Den Haag samen (‘polder’) uit zijn, is dat goed bedoeld (‘paternalisme’), dus voor ons het meest optimale en rationele compromis en kunnen we dat dus (???) uniform (???) opleggen aan 16 miljoen Nederlanders, voor hun eigen bestwil (weer: paternalisme)’

Heeft ons land ver gebracht, ook na verzuiling

Paternalisme is dominante bestuursstijl in Nederland, op alle niveaus (vaak ook RvT en bestuurder):

- We bedoelen het (toch) goed
- We zijn integer en hebben het beste met u voor
- Het is belangrijk er goed over te praten en tot rationele, uitvoerbare compromissen te komen (die wij dan bedenken en uitvoeren)
- U overziet niet alle aspecten, het is complexer dan u denkt, laat het aan deskundiger mensen over
- U kunt het niet zelf, u bent kwetsbaar, wij gaan dit zo goed mogelijk voor u oplossen: wij zorgen voor u
- Samen staan we sterk en dat is beter voor de zwakkeren of in nood

Nieuw Tijdperk:

De pretenties en afgedwongen passiviteit van paternalisme worden doorgeprikt

Burgerschap en co-productie burgers

Co-productie

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

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

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

Technologie ook intern toegepast: revolutie in sturing en organiseren

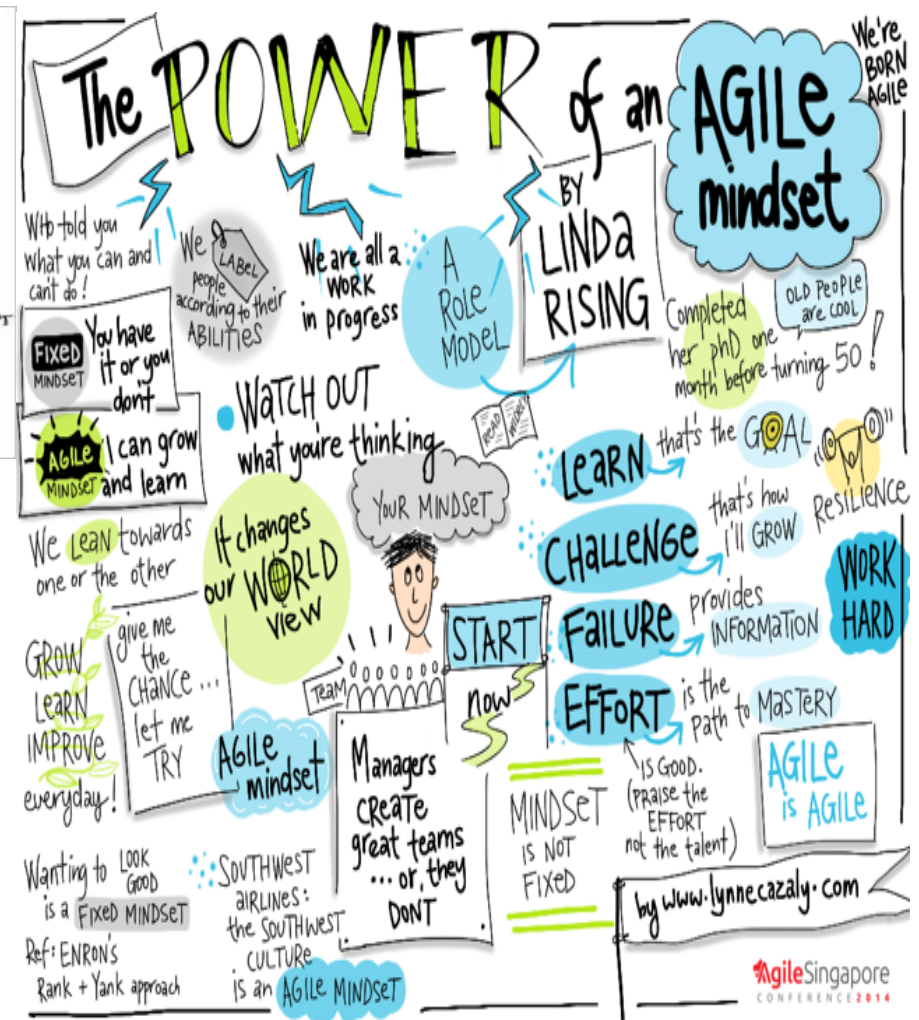
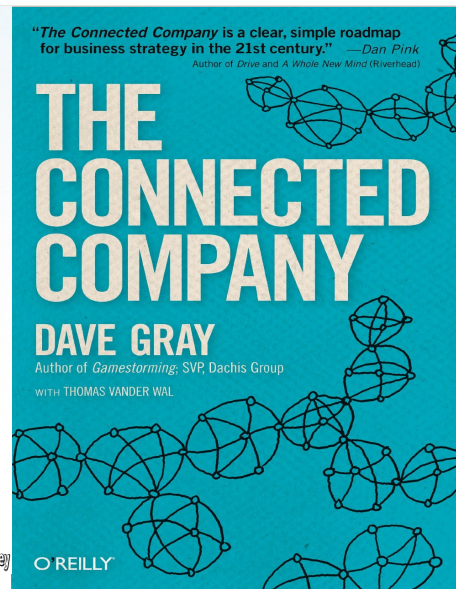
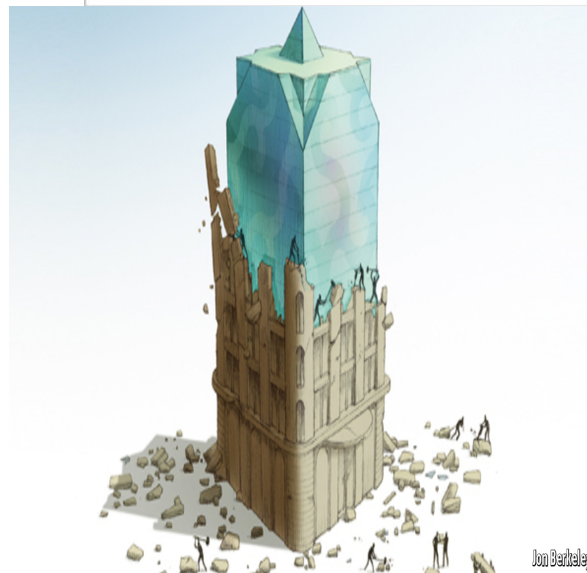
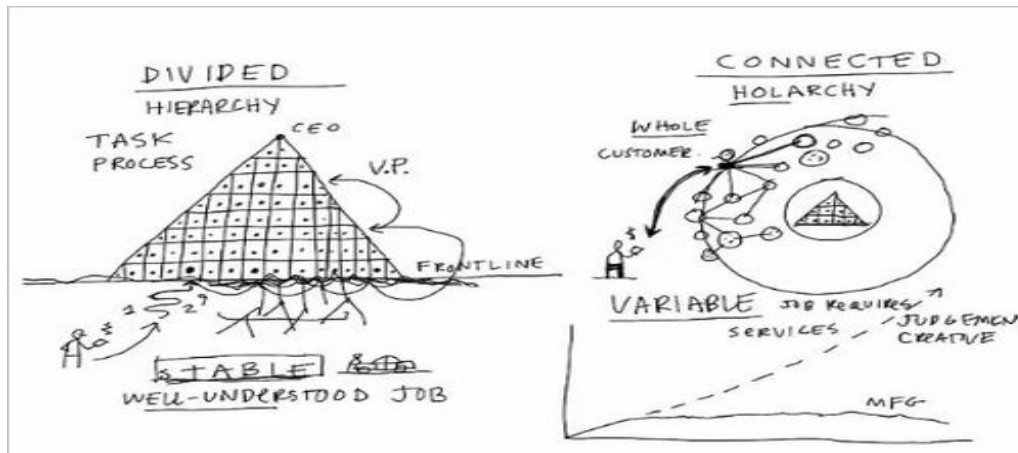
Revoluties in sturing en organiseren: Platformorganisaties

- **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?**

Oude 'corporate' beeld kantelt, ook intern platform:



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).

Rol RvC/RvT bij Strategie voor de Publieke Zaak vanuit Maatschappelijke Onderneming

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

Samenvatting belangrijkste strategische issues, ook voor RvT/RvC

Fundamenteel:

- Wat wil de nieuwe burger?
- Waarom zou je in een RvT gaan zitten als je private façade voor overheidsbeleid bent?
- Antwoord: Onze visie op onze public value(s)

Inhoudelijk: geeft strategie antwoord op vragen naar:

- 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

**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 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**)