



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Van Buiten naar Binnen: Strategie voor Woningbouwcorporaties

College & Dialoog VTW leergang Voorzitters

Amersfoort 4 september 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



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"



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.

Boeklancering: Burgerkracht met Burgermacht



A.s. 19 mei presenteer ik met trots het nieuwste essay van Public SPACE in Den Haag aan prof. dr. Kim Putters, directeur Sociaal Cultureel Planbureau: 'Burgerkracht met Burgermacht'.

Twitter

Tweets

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

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

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

Agenda

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

ma 01 jun
Workshop leiderschapswaarden

wo 03 jun



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



16 oktober 2017

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

[Lees verder](#)

The impact of disruptive citizens on health care



8 oktober 2017

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

Twitter

Tweets door @stevendewaal

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

Steven de Waal heeft geretweet
Mafnalla ambudeman

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

Tags

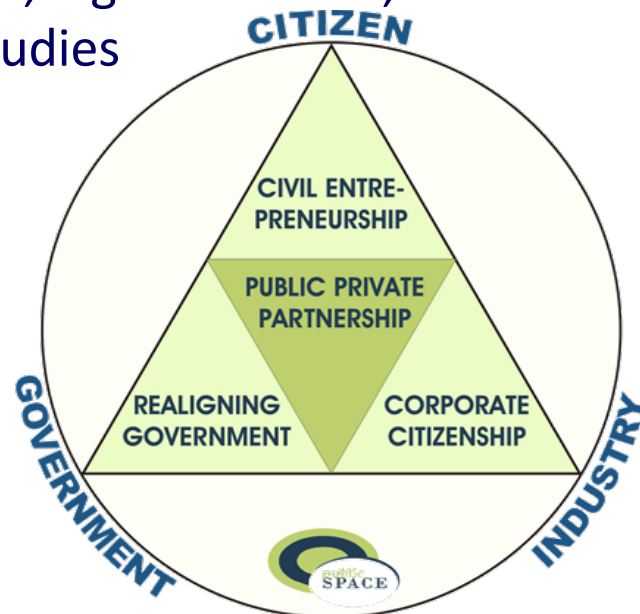
burgerkracht burgerschap civil society gezondheidszorg governance innovatie jeugdzorg leiderschap lezing Maatschappelijke onderneming maatschappelijk leiderschap maatschappelijk ondernemen Raad van toezicht strategie strategisch management voor de publieke zaak toezicht verstatie

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:

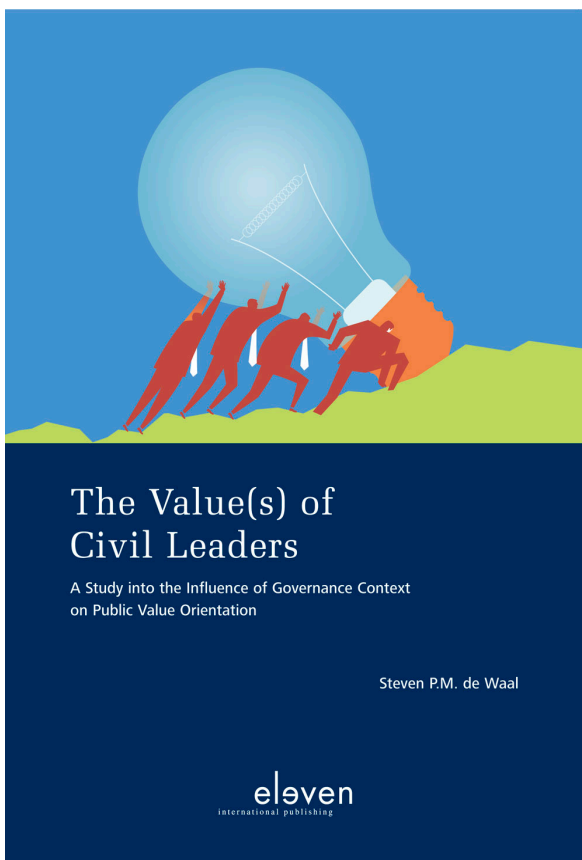
Missiegedreven

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

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

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/>)



Focus Public SPACE & lezing nu



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

Van extern naar intern:

- 1. Wat is institutioneel een woningbouwcorporatie: maatschappelijke onderneming**
- 2. Wat is strategie en strategische intelligentie?**
- 3. Zonder doelen geen strategie: Public Value**
- 4. Belangrijkste strategische trend van dit moment: #Disruptiefburgerschap**

De maatschappelijke onderneming

Nederlands corporatistisch model. Uniek in de wereld

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

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

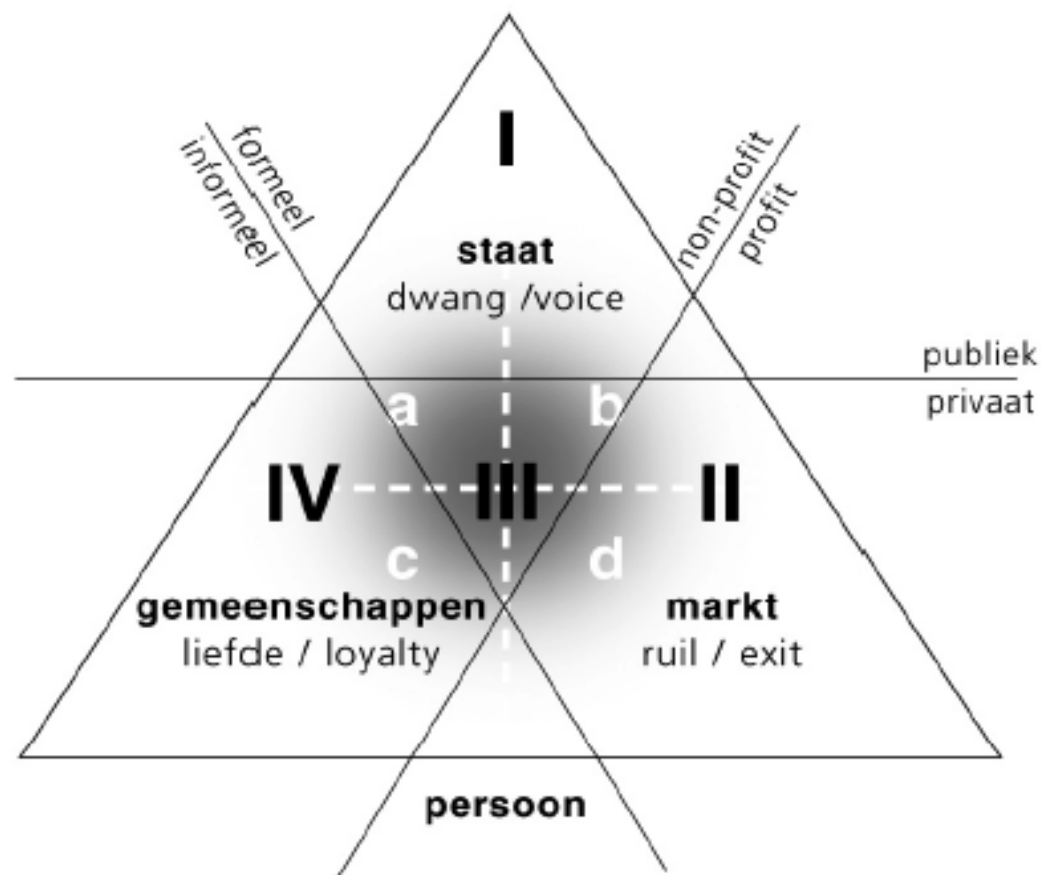
Dit systeem van **maatschappelijke ondernemingen** geldt in **5 sectoren**:

- Woningcorporaties**
- Publieke Omroepverenigingen
- (Bedrijfstak) pensioenfondsen
- Zorg, zowel verzekeraars als aanbieders
- Onderwijsorganisaties

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

* *Concept geïntroduceerd en uitgewerkt in De Waal 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein' Samsom (2000)*

Spanning op alle fronten: het private, non-profit en de relatie met de burger*



* Driehoek in Nederland geïntroduceerd in 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein', Steven de Waal (2000), vanuit lezingen in jaren 90, overgenomen door o.a. Wim van der Donk (zie boven) , inmiddels in alle bestuurskundige analyses.



Goede analyse 'logica's' onder corporatistisch model



Belangrijke logica's, nieuwe balans nodig:

- Filantropisch kapitalisme
- Associatief
- Vrijwilligerswerk
- Verstatelijking
- Ondernemerschap
- Professionaliteit (hier heeft hij meeste kritiek op)

Grote bewegingen op het middenveld

1. **1900-1945. Particulier Initiatief. Klassiek nonprofit: dicht tegen filantropie, zelforganisatie, noden in de samenleving;**
2. **1945-1980. Verstatelijking: uitbouw verzorgingsstaat volgens formeel privaat model, maar overheidsbekostiging, wettelijke rechten bij burger en plichten bij instellingen, borging randvoorwaarden. Private vrijwel lege huls.**
3. **1980-2000. Bezuinigingen en Liberalisering. Combinatie van ideologie (kleine overheid is goed), financiële druk (publieke uitgaven verminderen, private inkomsten dus liefst stijgen) en noodzaak van innovatie. Neveneffecten: commercialisering, schaalvergroting, bureaucratisering, veel toezicht.**
4. **Vanaf 2000. Twee sporen: Managerialism (tussen kapitaal en arbeid, tussen markt en overheid) en Terug naar de Burger (opkomst macht civil society en roots).**

Onderliggende filosofie maatschappelijke ondernemingen

- Privaat en ontstaan uit particulier initiatief (meeste eind 19^e/begin 20^e eeuw, sommige veel eerder); vaak elitair gestart: civil leadership!
- In uitbouw verzorgings- en verzekeringsstaat (met publieke en collectieve middelen) sinds WOII geïncorporeerd in publiek-privaat model (vanwege verzuiling, verdelende rechtvaardigheid, prestaties)

In theorie en oorsprong dichterbij burger dan overheid!

Beleidsmatig en politiek laatste tijd vooral aandacht voor: Falen, met name top (kostte publieke sector veel geld); Beloning top; Corporate Governance; Vermogen-restant

Politieke steun verdwenen door

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

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

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

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 zelfs hinderen**

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



* Veel in Freedman, 'Strategy. A history'

** Mintzberg, 'Strategy Safari'

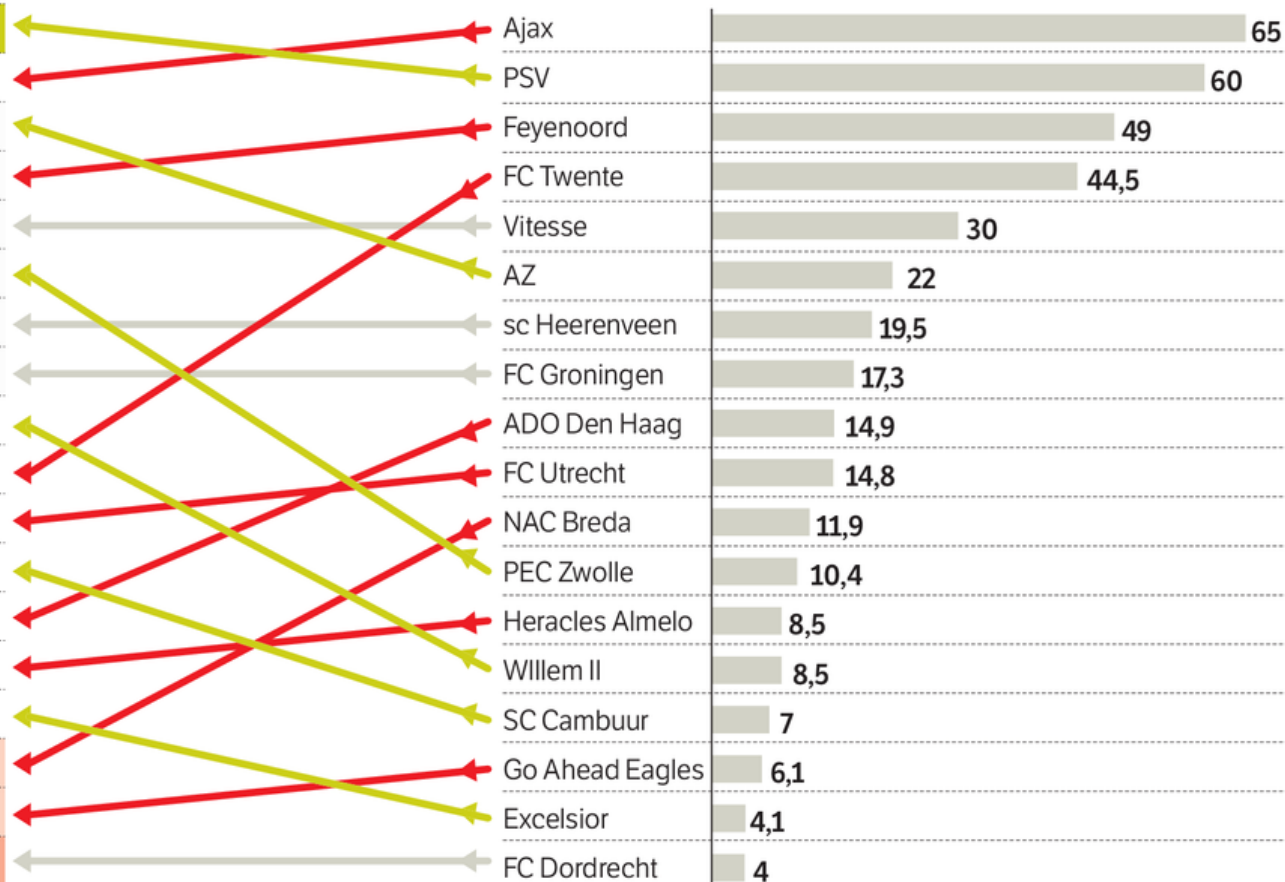
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

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



NRC 180515 / Studio NRC / Bron: tussendelinies.nl

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'*

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.



Aan de basis: strategische intelligentie

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.

Strategisch management voor de publieke zaak



Speciale effecten op de strategie

- Maatschappelijk rendement i.p.v. rendement op vermogen of marge t.o.v. omzet
- Perceptiemanagement van maatschappelijk rendement en “trustfactor” is cruciaal (snel in the spotlights, maar er ook snel weer uit)
- Meta-strategie voortdurend nodig: het vergroten van de handelings-vrijheid om aan eigen strategieën toe te komen (financieel, mentaal, speelveld)
- Public Value realiseer je alleen in allianties. Ook deze zijn dus op publiek effect gericht. Zwakke meetbaarheid

Publiek krachtenveld



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

**The big why:
Public Value
(zonder doel en beoogd
resultaat geen strategie)**

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

Belangrijkste strategische vraagstuk: disruptief burgerschap

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

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

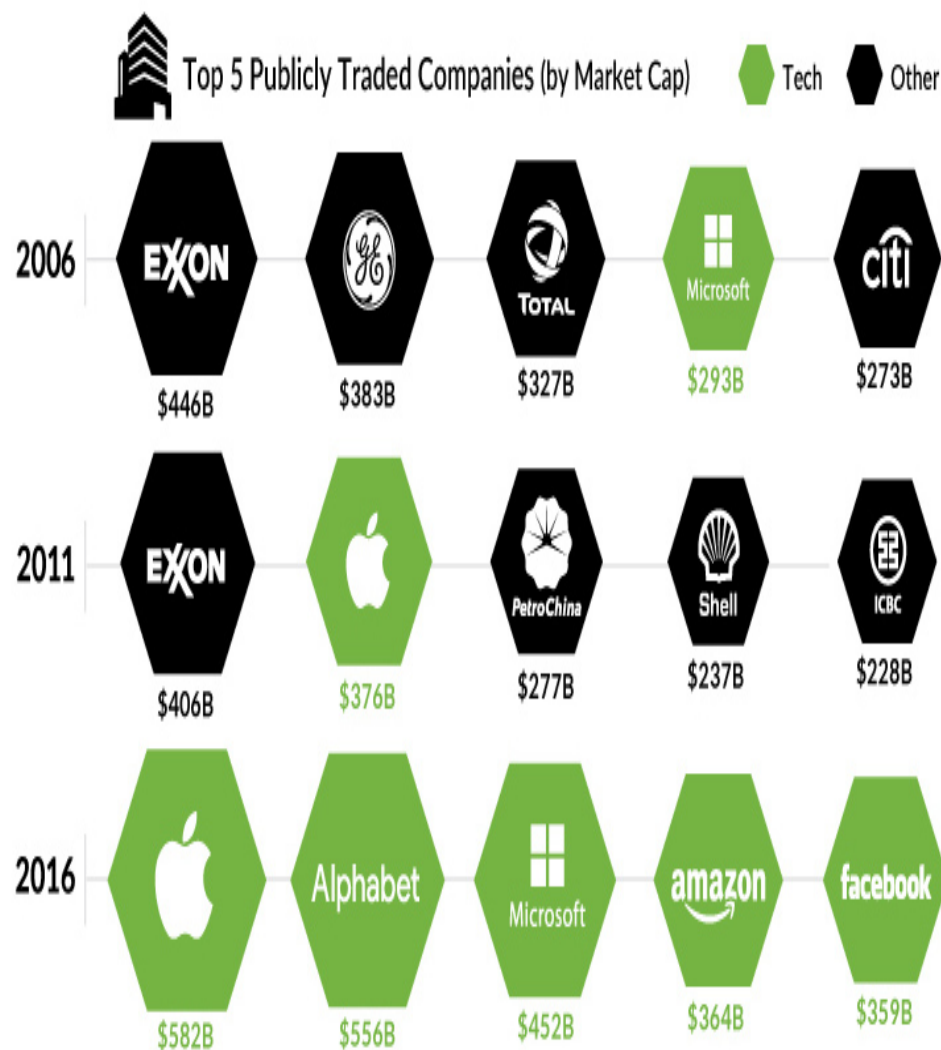
Nieuwste definitie: Toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep en hun wensen. Directe ruil en communicatie is sleutel End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is tweederangs; nieuwe grondstof is data.

Kenmerken:

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



Platformeconomy has already won

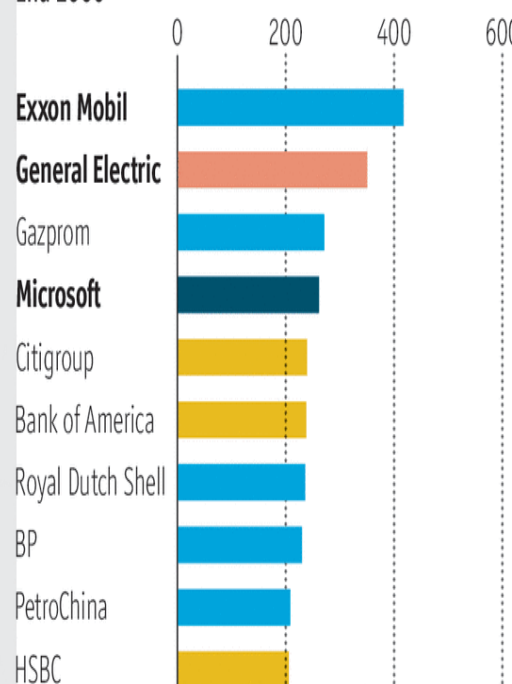


A virtually new world

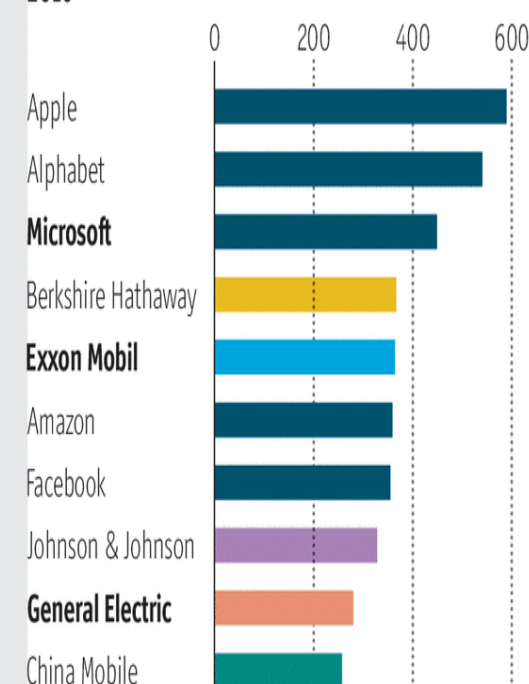
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

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

Facebook heeft inmiddels wereldwijd meer dan 1,6 miljard bezoekers:

9,6 miljoen
Nederlanders maken gebruik van Facebook, waarvan **6,8 miljoen** dagelijks

4,2 miljoen
Nederlanders maken gebruik van LinkedIn, waarvan **0,3 miljoen** dagelijks

2,1 miljoen
Nederlanders maken gebruik van Instagram, waarvan **992.000** dagelijks

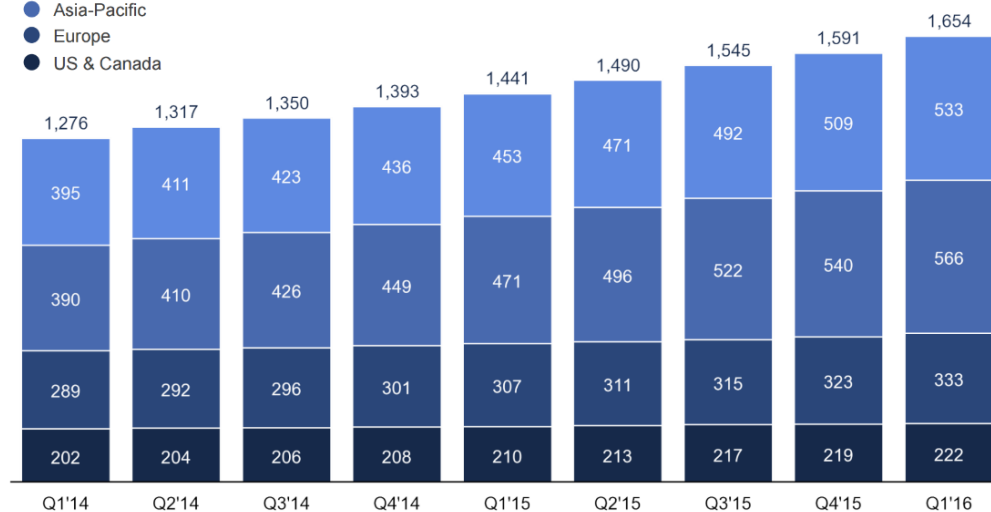
2,0 miljoen
Nederlanders maken gebruik van Pinterest, waarvan **334.000** dagelijks

1,0 miljoen
Nederlanders maken gebruik van Snapchat, waarvan **541.000** dagelijks

Monthly Active Users (MAUs)

In Millions

- Rest of World
- Asia-Pacific
- Europe
- US & Canada



Misverstand Nederlandse publieke orde

Disruptie speelt alleen in de markt

We (lees: overheid) moeten het vooral klassiek nader reguleren, namelijk:

- **Uitwassen** (AirBnB, Uber)
- **Werking concurrentie** (Microsoft, Google)

NEEN: Grootste revolutie is niet technologisch, maar mentaal:

De burger is hier al aan gewend en gaat het eisen van en inzetten bij publieke diensten en politiek.

Deze waarden leren burgers nu van en via de markt: sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel.

De democratische politiek als mechanisme is al net zo gedisrupteerd als het marktmechanisme.

Analyse Public SPACE: er is dus ook een Disruptieve Burger

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

Hoofdkenmerken:

<i>Slim</i>	Enorme, nog groeiende computer-power
<i>Klein en mobiel</i>	Dichtbij persoon en persoonlijk; altijd 'at hand'
<i>Niet alleen data, ook beeld</i>	Real-time en Real-life
<i>Massabereik, ook wereldwijd & verwachting</i>	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 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 overheidsaandacht, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Opgesloten 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 hypefactor, de hoge toon

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 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 onderwerse patronen.

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

Illustratief voor dit negeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofpers 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 verbaasendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitsenden ook. Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichterij. De nieuwe slag in het mediatiedoorbreken 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 hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituties en echte democratie daaraan 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 opvragen 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.

Verder 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 (dit 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 dende dan de dominante geluiden pretenderden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus gratis 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 tegengehouden 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/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 domme.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: de ingewonnen informatie, verzamelde opinies en bevestigde 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 campagne, 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 hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de openbaarlijk genuncende 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. Politiek 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 verbeteren dat gekken democratie wordt ondernijmd en alleen nog een bordkartonnen tonelstukje in Den Haag is, waar dan onderwerse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

Steven de Waal, oud-voorzitter van Bouw & Co-act, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

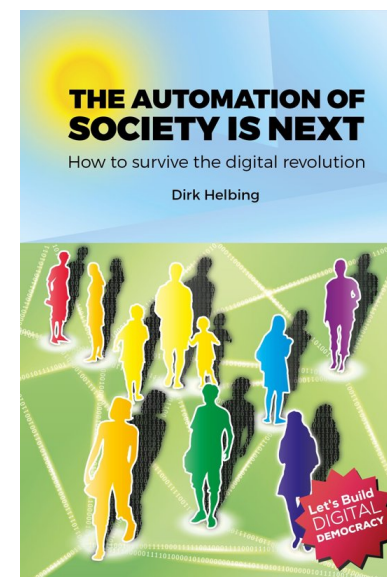


ILLUSTRATIE: HENDE BORT VOOR HET FINANCIEEL DAGBLAD

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

Disruptieve burgerkracht en publieke dienstverlening

- Inzetten op **co-productie**, zowel **individueel** als **collectief**
- **Bestaand aanbod-denken openbreken en partnership bevorderen** (zit ook al enigszins in right to challenge en burgercoöperaties rond energie, wonen, zorg en onderwijs)*
- **‘Medezeggenschap’ is machteloos fake-instrument**, al lang weggegeven in nieuw medialandschap. Noodzaak van innovatie van governance vanuit commons-perspectief
- **Inzetten op zelfsturing door burgers binnen bewaking negatieve externaliteiten**
- **Enorm effect op reputatie en reputatiemanagement**



* Zie verder: <https://www.publicspace.nl/2017/10/16/burgermacht-nieuwe-regeerakkoord-aanwezig-mager/>

Co-productie

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

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

Kansen bij woningcorporaties:

- **Klussendienst**
- **Recensies woning & wijken**
- **Buurtbuilding als criterium vanaf start; ontbureaucratiseren en ontpaternaliseren woningverdeling**

Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:** afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid, bureaucratisch wordt burgerinitiatief ook meteen verondersteld en zelfs opgelegd
- **Onderliggend burgerschapsbegrip te economisch-liberaal:** individueel (zelfredzaamheid), geen burgerorganisaties, geen impact op bestaande publieke organisaties
- **Te romantisch: niet belegd met macht, zoals:**
 - Right to Challenge (augustus 2016 CU/PvdA)
 - Vouchers (oa PGB)
 - Preferred positie op bepaalde sociale (!) criteria bij aanbesteding (***alledrie inmiddels expliciet gesteund in regeerakkoord 2017***)
 - Bijzondere governance-eisen vanuit commonsperspectief



Grote gevolgen voor RvC

Intern:

**Verandering van aanspreekpunt: Platformorganisatie en stimuleren maatschappelijk
Leiderschap
en Rol: Maatschappelijke en Morele inbreng**

Extern:

**Maatschappelijke en publieke legitimering
Horen en zien en inbrengen wat in samenleving speelt
Stimuleren of afdwingen van opener en coproducerend functioneren**

Fundamentele shifts hebben grote impact op karakter, optreden en effectiviteit RvC

Paternalisme

Cultuur- en mentaliteitsverandering hele organisatie; inzetten op en wennen aan co-productie

Maatschappelijke onderneming

Weten wat er leeft in samenleving; fanclub bouwen; afdwingen van partnership met (lokale) overheid

Decentralisatie als omweg

Gemeenten trekken grote broek aan, maar nog lang niet klaar; paternalisme en disruptieve burger zitten hen ook dwars

Organisatie als platform

Geen helder aanspreekpunt; hiërarchie oud model

BIJLAGE: nadere info Public SPACE & S.P.M. de Waal

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 Denkn netwerk 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

De missie van Public SPACE:

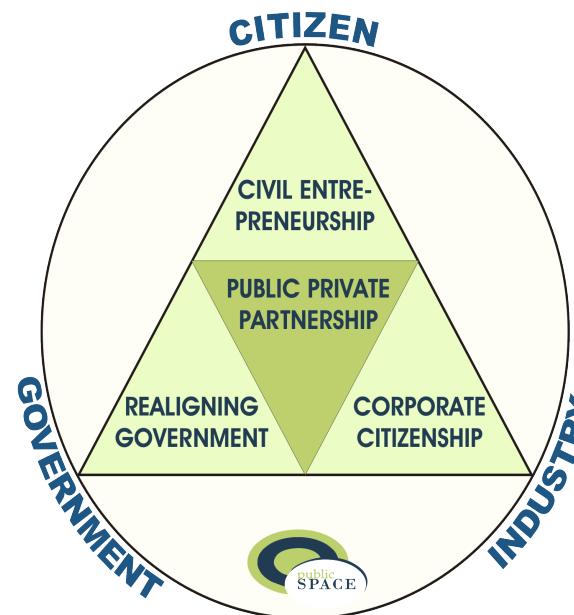
“Creating Winning Strategies for the Common Good”, door maatschappelijk ondernemen en actief burgerschap te bevorderen

Private onafhankelijke Denktank

Organisatie: Netwerkstructuur, zowel backoffice, research als met mee-denkers

Middelen: Actieve website, social media, debatbijdragen, lezingen, congressen, boeken, studies

ONS DENKKADER



Organisatie en Financiën:

Het is een maatschappelijke onderneming, consistent met missie;

Zelfstandige stichting sinds januari 2004

Oprichter en voorzitter is trekker en staat garant; nauwelijks managementfee

Verschoven van Denktank naar Denknetwerk

Inkomsten:

lezingen/congressen/dagvoorzitterschappen/leergangen

Veel in zorg en in management en leiderschap leergangen. Soms ook reeks themasessies of studies.

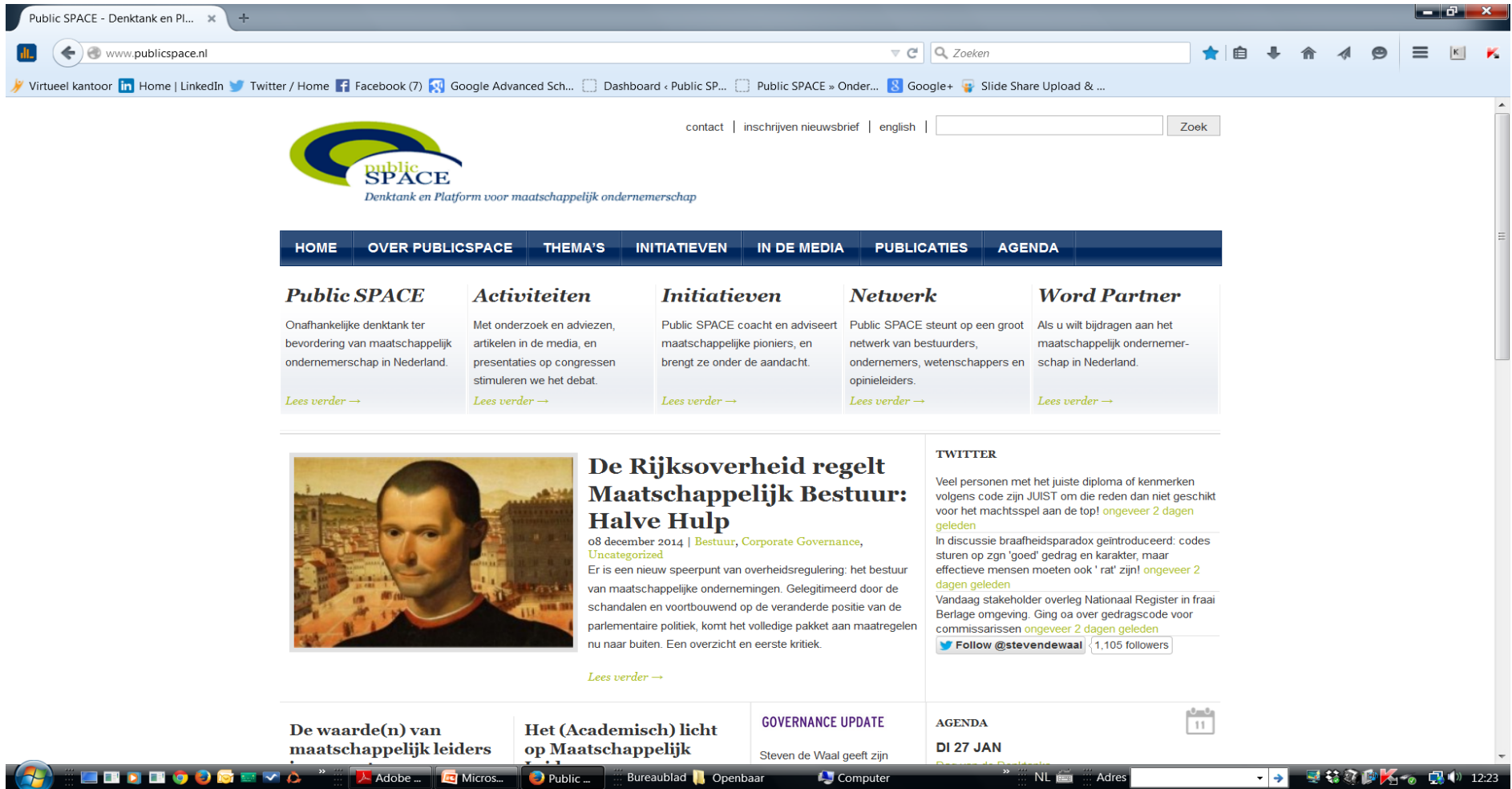
Bewust geen donaties of subsidies, vanwege onafhankelijkheid

Afgelopen jaren ca. 80 bijdragen per jaar.

Uitgaven:

websitebeheer, secretariaat, eigen publicaties, locaties, presentaties, eigen research

Vanaf het begin zeer actieve website, later ook social media (twitter, linkedin)



The screenshot shows the Public SPACE website in a web browser. The browser's address bar displays 'www.publicspace.nl'. The website's header includes the Public SPACE logo and the tagline 'Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap'. A navigation menu at the top lists: HOME, OVER PUBLICSPACE, THEMA'S, INITIATIEVEN, IN DE MEDIA, PUBLICATIES, and AGENDA. Below this, there are five main content blocks: 'Public SPACE' (Onafhankelijke denktank ter bevordering van maatschappelijk ondernemerschap in Nederland), 'Activiteiten' (Met onderzoek en adviezen, artikelen in de media, en presentaties op congressen stimuleren we het debat.), 'Initiatieven' (Public SPACE coacht en adviseert maatschappelijke pioniers, en brengt ze onder de aandacht.), 'Netwerk' (Public SPACE steunt op een groot netwerk van bestuurders, ondernemers, wetenschappers en opinieleiders.), and 'Word Partner' (Als u wilt bijdragen aan het maatschappelijk ondernemerschap in Nederland.). Each block has a 'Lees verder →' link.

The main content area features a large article titled 'De Rijksoverheid regelt Maatschappelijk Bestuur: Halve Hulp' dated 08 december 2014. The article is categorized under 'Bestuur, Corporate Governance, Uncategorized' and discusses a new spearhead of regulatory oversight. To the right of the article is a 'TWITTER' section featuring a tweet from @stevendewaal with 1,105 followers. Below the main article, there are three smaller sections: 'De waarde(n) van maatschappelijk leiders', 'Het (Academisch) licht op Maatschappelijk', and 'GOVERNANCE UPDATE' (Steven de Waal geeft zijn). The 'AGENDA' section at the bottom right shows 'DI 27 JAN'.

The browser's taskbar at the bottom shows several open applications: Adobe, Micros..., Public..., Bureaublad, Openbaar, Computer, and a system tray with a clock showing 12:23.

Main-topics Public SPACE in lectures and literature

Citizenforce (has a historical right as the private basis for much of public sector, 2000) **to be extended with citizen power** like: 'right to challenge', 'vouchers' and preference for social enterprises (2015)

Citizen disruption of Democracy: There is already a direct and open information- and mediachannel for citizens. It threatens to disrupt representative democracy if not used and embraced by current politicians (2014)

Citizen disruption of public services by rise of self-organization, demand for co-production and influence of peer-reviews & own choice (2015)

ChinaHealthcare: The Dutch healthcaresystem is hardly marketlike, but very government steered in finance, services, innovation and structure. Main fault is that patients have not much influence and hardly any choice in provider (since 2011)

Strategy: 'Beating the odds'

Aristoteles: Virtues, Character, Balance of middle in strategic context, Practical Wisdom. Governance codes must be principle based not rules-based

Civil Leadership: persons and personal behaviour more important than institutes or structures. Citizenship can and must be in the boardroom (2014)

Previous publications Public SPACE (Dutch)





Latest book (in Dutch), May 2015

Title translation:

Citizen initiatives with Citizen power

Presented to Director of Social Cultural Planbureau, a major adviser for central government on health and social issues and policies.

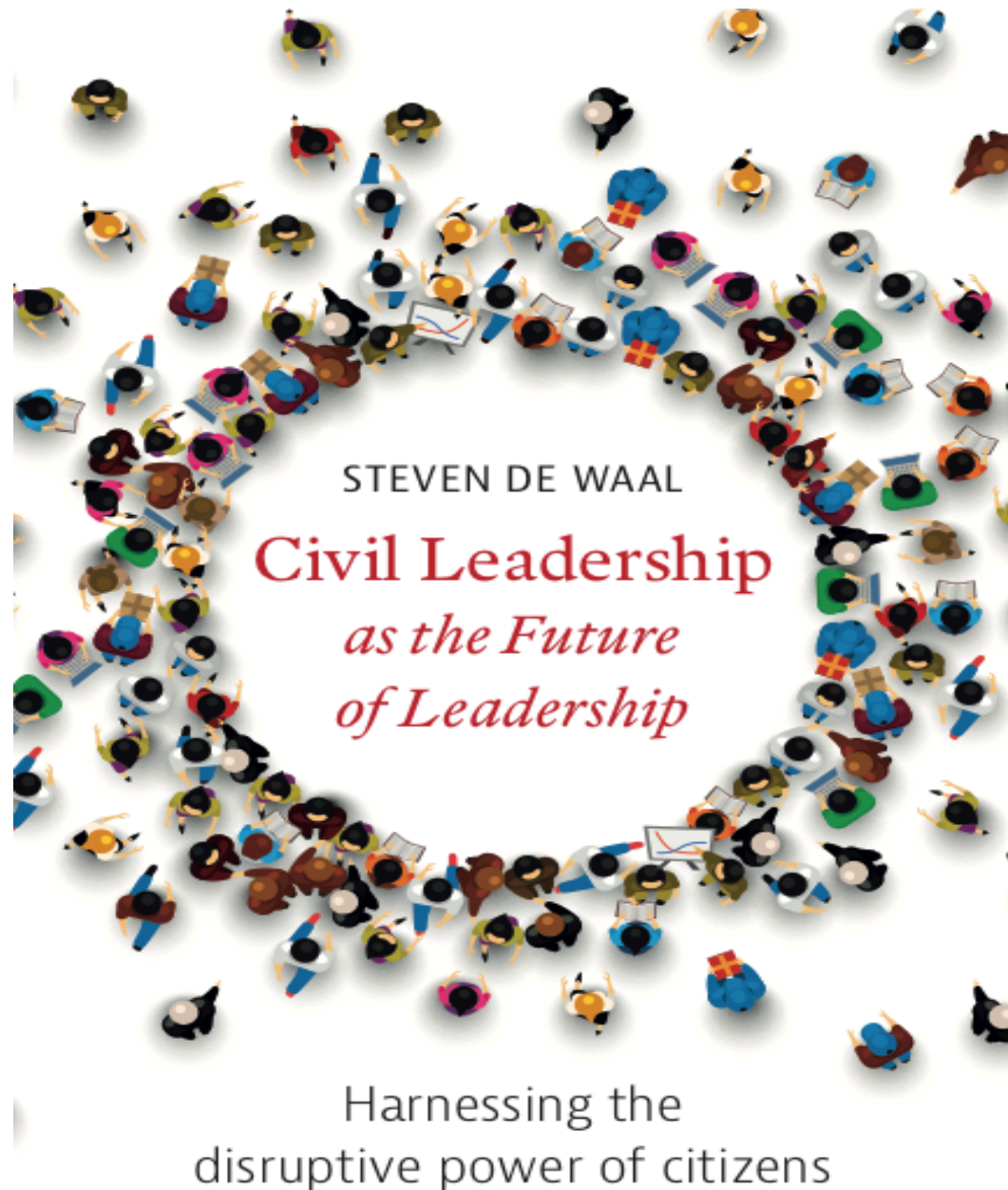
Based on large debates, physical and virtual and literature study.

Main message:

Positive about recent political attention to active citizenship in health, social welfare and social security, but:

- too political top down and too much linked to political agenda (budget cuts)
- naive about powershift
- doubts if municipalities are closer to citizen force

Upcoming Amazon.com
via Warden Press
November 2018



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>

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 'The Value(s) of Civil Leaders' (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 2001) 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