

Klinische Blik op Toezichtpraktijk

Voorbij de brave mythes

Nationaal Register Board Potentials, 12 september 2018

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



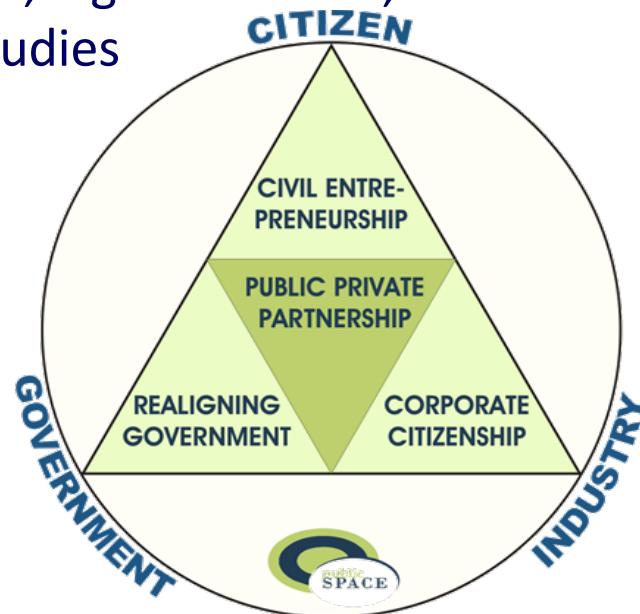
www.publicspace.nl

DenkNetwerk met Missie: “Creating Winning Strategies for the Common Good”

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief Burgerschap en (Maatschappelijk) Ondernemerschap

Middelen: Actieve website, social media, debatbijdragen, lezingen, congressen, boeken/publicaties, eigen research, eigen debatten, studies



Opgericht 2001. Zelfstandige stichting sinds 2004

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

Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

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

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

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

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'(Boom/Lemma) 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.

Boeklancering: Burgerkracht met Burgermacht

7 mei 2015 - categorieën: [bestuur](#), [burgers](#), [burgerschap](#)



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 [Volgen](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Zouist blog gepubliceerd over boekpresentatie 'Burgerkracht met Burgermacht' aan Kim Putters met video impressie: publicspace.nl/2015/05/29/boe...
[Openen](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Jammer hoe belangrijk innovatief instrument voor burgermacht om zeep dreigt te worden geholpen: zorgvisie.nl/Kwaliteit/Nieu...
[Samenvatting weergeven](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Mooi overzicht. Klassieke fout: Publiek leiderschap veel ruimer dan allen leiderschap vanuit overheid [twitter.com/campusdenhaag/...](https://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





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 [@Coopnet_nl](#)
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 [Matthijs de Ligt](#)
Matthijs de Ligt @MatthijsdeLigt
10 tips Werk in de wijk - Bewonersinitiatieven werken... Isabewoners.nl

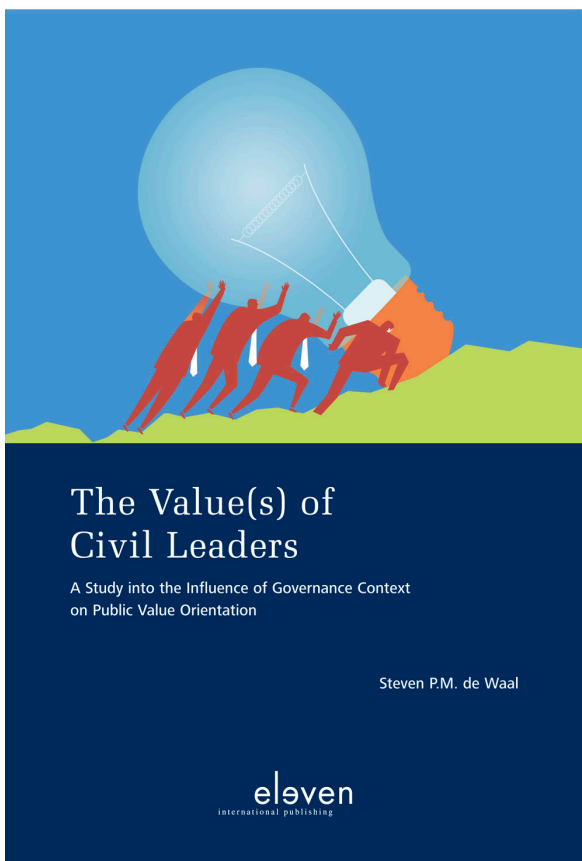
[Insluiten](#) [Weergeven op Twitter](#)

Tags

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

Laatste boeken, oktober 2014 en mei 2015

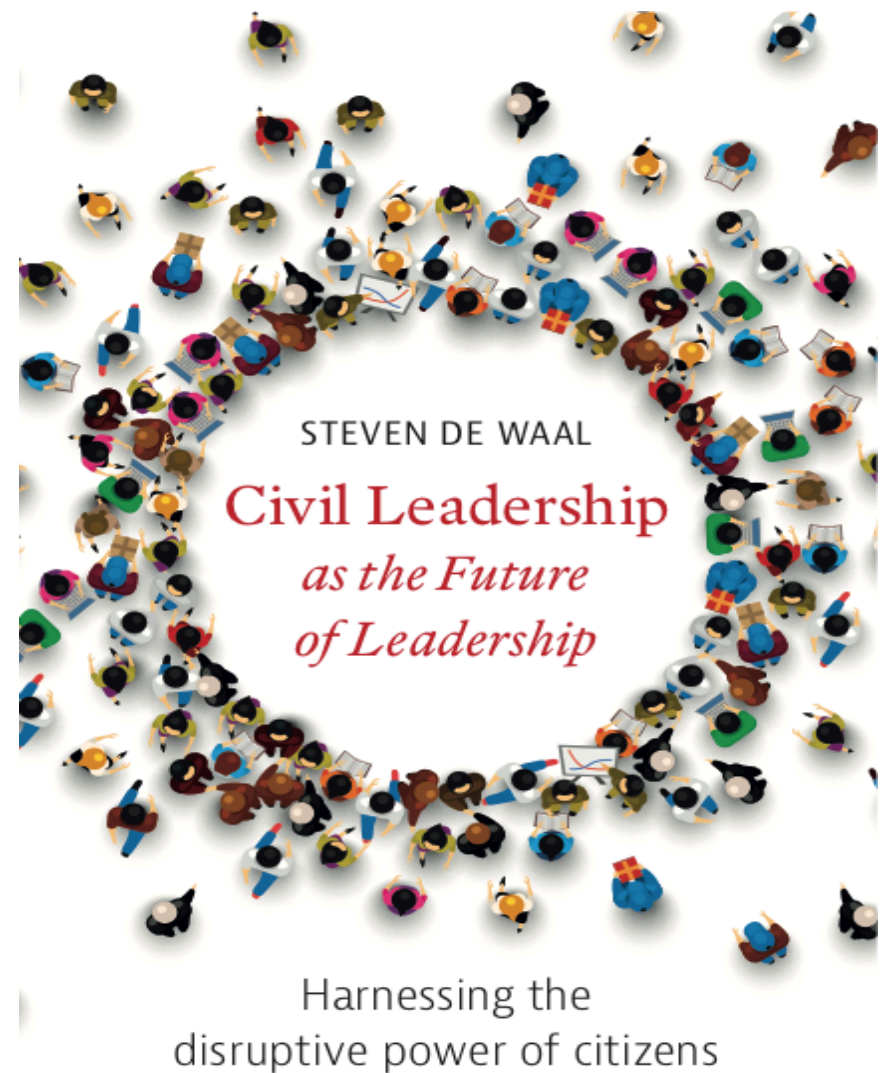
Hoofdstuk over Nederlands Publiek
Leiderschap (2017)
(zie ook <https://www.publicspace.nl/2018/02/14/nederlands-publiek-leiderschap/>)



Upcoming: Amazon.com via Warden Press, November 2018

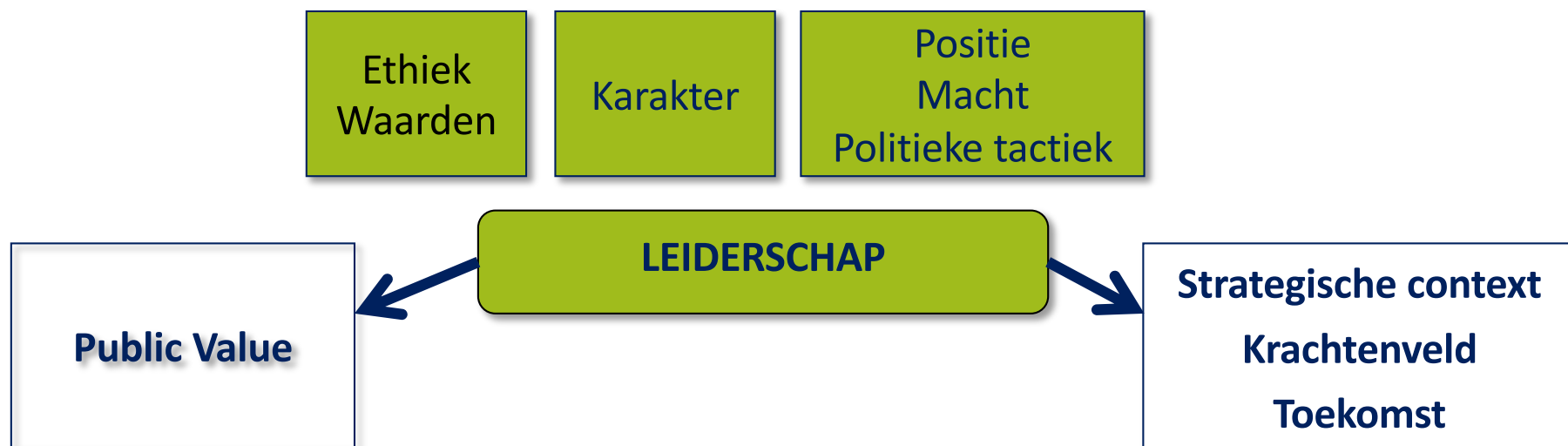
Our societies, institutions and social fabric are currently in the early stages of the third revolution of humanity, the **Digital Civil Revolution**. Disruption is not restricted to markets. The same technologies that cause and fuel it, are giving citizens more knowledge and information, public and political influence, and tools to organize themselves and so to disrupt politics, democracy and public services. **It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.**

Using multiple examples from across the globe, this book explores, analyzes and defines this revolution, its impact, the underlying technology and trends, as well as the **special kind of civil leadership** needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.



Hoofdlijn College & Dialoog

Focus nu binnen hoofdthema's Public Space



Meso Governance: Invloed & Impact Waarden & Missie Oordeel & Selectie
Nationale context: Institutionele orde Elite-discussie Sturing publieke arena Disruptieve burger

Specifiek Nederland: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Inventor ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015) en 'Disruptieve Burger' (2015)

Elementen

Vooraf:

1. Kern goed bestuurlijk werk: Observeren en Interpreteren. Inspiratie van werkelijke sociale kenners

Uitwerking:

2. In wat voor arena zit RvT/RvC?

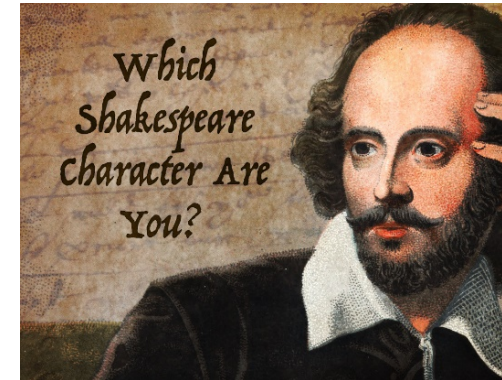
Kerntypering:

- a. Aandacht voor waarden en waarom?
 - b. Karakter(s)
 - c. Politiek in de top
 - d. Institutionele en culturele orde
3. Perspectief individueel lid RvT/RvC
 4. Beoordeling, selectie en bijsturen leiderschap

Inspiratie voor bestuurlijk meedoen: echt observeren en open interpreteren

Shakespeare

Vooral: wat zijn de karakters van anderen in deze bestuurlijke context?



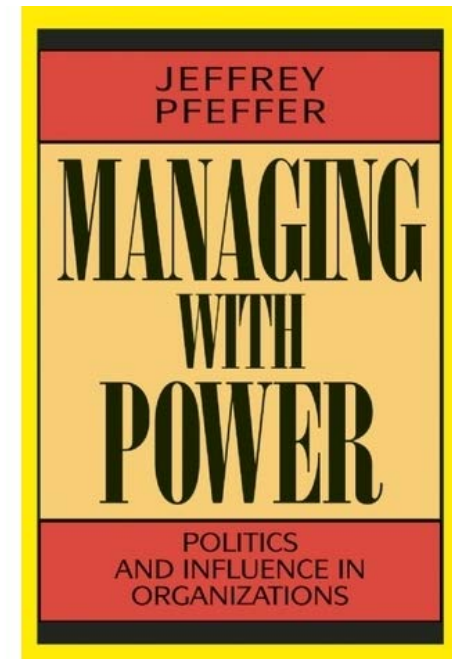
Interessante karaktertrekken om naar uit te kijken:

- IJdel, snoever, zichzelf groot vinden en zo voortdurend neerzetten
- Gehoorzaam, voegen, dienstbaar, bescheiden, altijd 2^e plan en daar tevreden mee
- Jaloers & dat omzetten in actie en (slinkse) daden
- Jaloers & in stilte ondermijnend, nukkig, om zich heen kijken voor 'iets anders' (al kan dat 10 jaar duren)
- Ambitieuus en hogerop willen: Type a. Afwachtend en op zoek naar waardering; Type b. Openlijke actie en ongeduld
- Politiek dier: allianties, zakelijke vriendschappen, grooming en hard neerslaan zwakkere concurrent
- Veel voorkomend nu in naïeve rationele tijden: Nerdy type (veel verstand, weinig sociaal gevoel); Akela type (wat zegt de code en procedures?)

Goede eerste opsomming Pfeffer

Part III. Strategies and tactics for employing power effectively:

- Framing: How we look at things affects how they look
- Interpersonal influence
- Timing is (almost) everything
- The politics of information and analysis
- Changing the structure to consolidate power
- Symbolic action: language, ceremonies and settings



Andere inspiratie

Machiavelli: Klinisch observeren, niet moraliseren. Kijk ook naar macht van retoriek, verwachtingen en imago.

Aristoteles: Bestuurlijke wijsheid (phronesis) is balans weten te vinden tussen wat moet/hoort (deugden) en strategische omstandigheden. Dus gaat om de afweging tussen:

- a. Eigen karakter, biografische fase en stemming (hoe deugdzaam is de persoon?)
- b. Afweging van deugden in besluiten en koers (balans in het midden)
- c. Bestuurlijke noodzaak en effectiviteit in deze omstandigheden (met name context van team en strategie)

Gewoon goed bestuur of Goed bestuur?

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

Bestuur kent 5 bouwstenen:

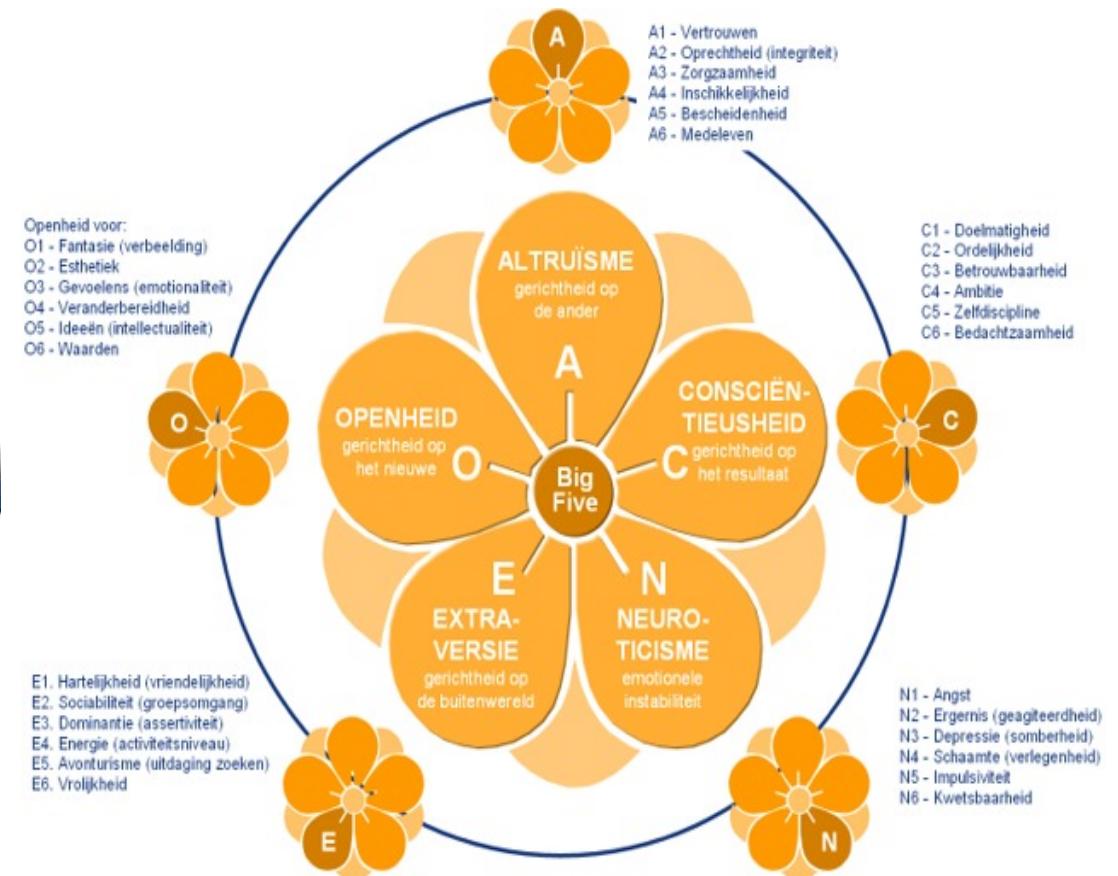
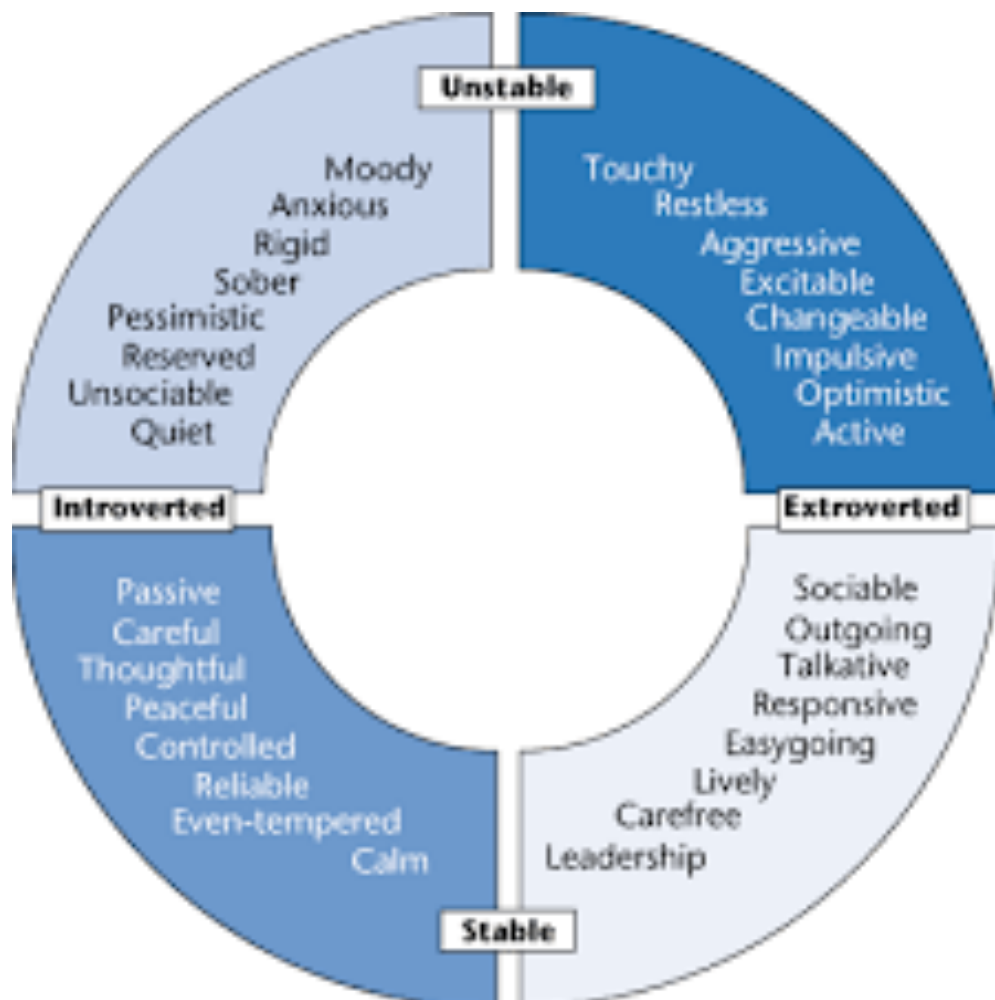
1. Karakter, intenties en deugden (**mens**)
2. Resultaten willen en halen (**manager**)
3. Goede afwegingen maken in strategie en context (**praktische wijsheid**)
4. Leiderschap: mensen meekrijgen in deze richting en koers en intenties (**leider**)
5. Positie bereiken, hanteren en benutten (**politicus**)

Positief rijtje kenmerken (HBR 2017)

High-performing CEO's have four behaviors:

1. Deciding with speed and conviction
2. Engaging for impact
3. Adapting proactively (tennismetafoor, Maarten Schuring)
4. Delivering reliably

Als checklist voor jezelf misschien handig: Eysenck model en Big Five



Wat voor Arena?

Issues & dynamiek voor aankomende boardleden

Issues:

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

Waar in jullie cases nu meeste/minste aandacht?

Waar twijfel je vooral over je eigen effectiviteit?

Welke competenties worden uitgedaagd?

Dynamiek:

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

Wat is er bij jullie vooral aan de hand?

Wat is je eigen mening en positie?

Krachtenveld



Op welk deel van het krachtenveld:

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

Keuzepalet strategieën

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

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

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

PS II. Extern en Intern lopen vrijwel altijd door elkaar

- *Welk scenario voel je je het meest bij thuis? (Geen mag ook, maar dan ben je voor de langere termijn niet zo geschikt)*
- *Wat doe je als je oncomfortabel voelt? Wat zegt dat over je competenties?*
- *Welke rol heeft je voorkeur in welk scenario?*

Gevaren in de boardroom

A. Gedragsmechanismen (ontleend aan Edith Hooge, 2017)

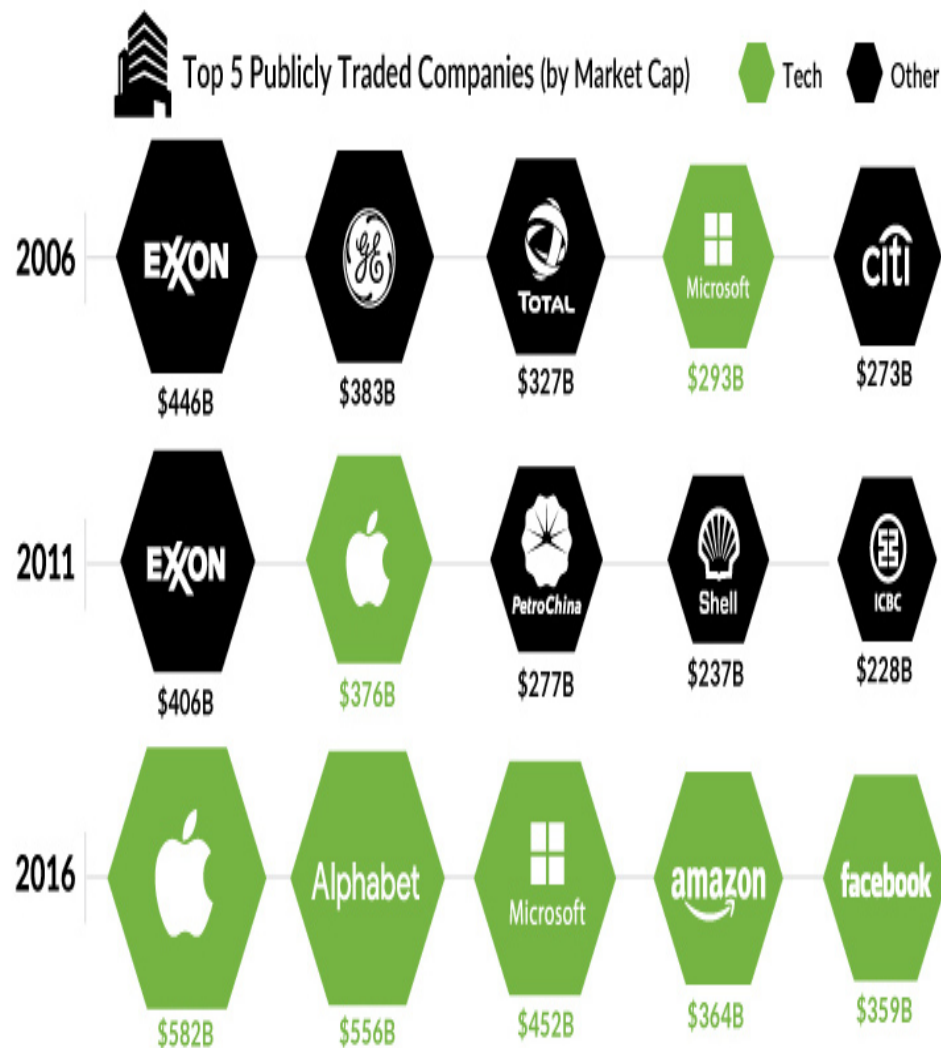
- Cognitieve dissonantie
- The shadow of the future
- Crowding out volgens motivatietheorie: harde incentives vanuit economisch egoïsme ondermijnen spontane altruïstische motivaties (bekend voorbeeld: Bloedafgifte dus niet betalen)

B. Biases (ontleend aan Luckerath, 2014)

- Actiebias
- Aandachtsbias
- Herkenningsbias
- Stabiliteitsbias
- Sociale bias

De wereld verandert fundamenteel en dus de arena

Platformeconomy has already won

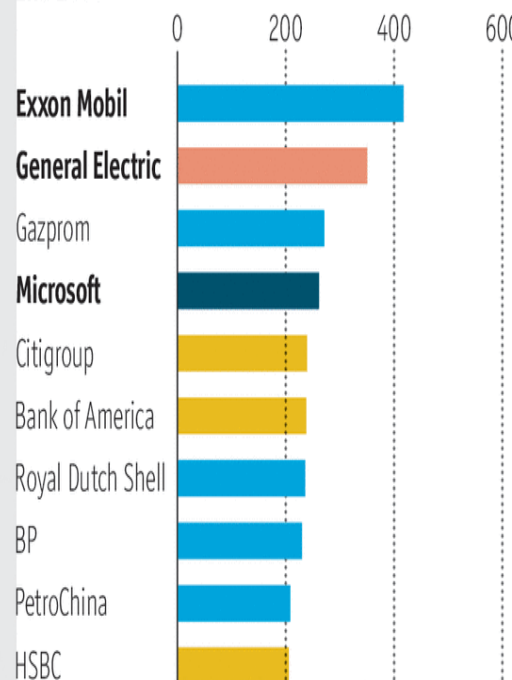


A virtually new world

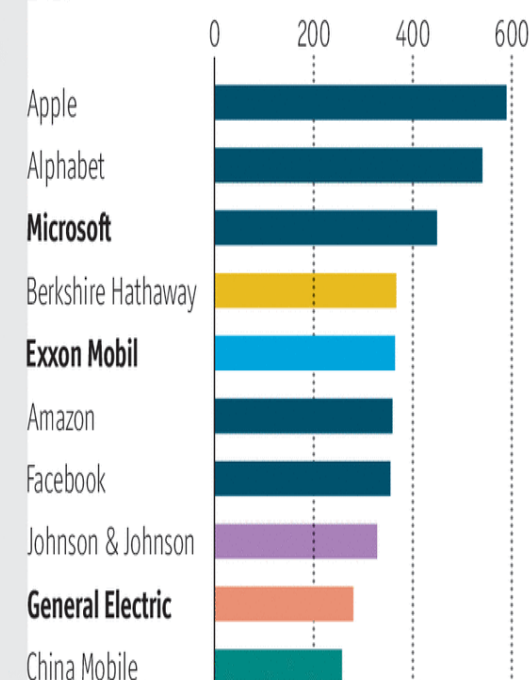
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

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

End 2006



2016*



Source: Bloomberg

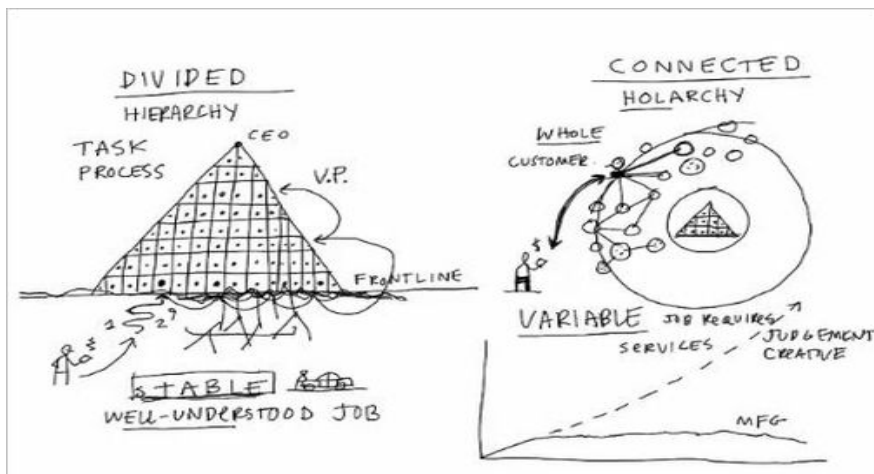
*At August 24th 2016

Economist.com

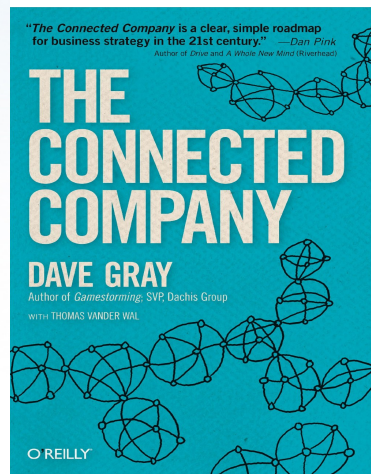
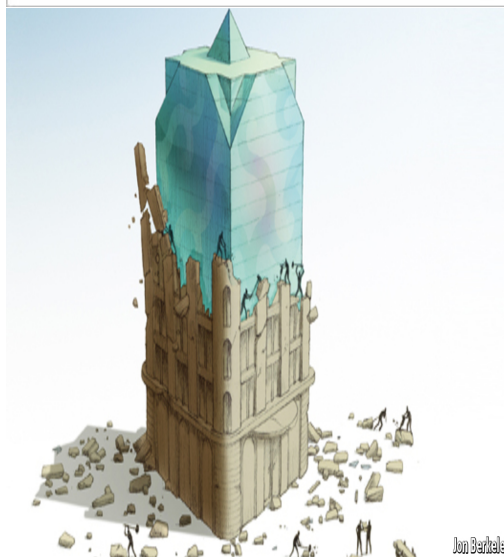
Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Organizations also becoming platforms

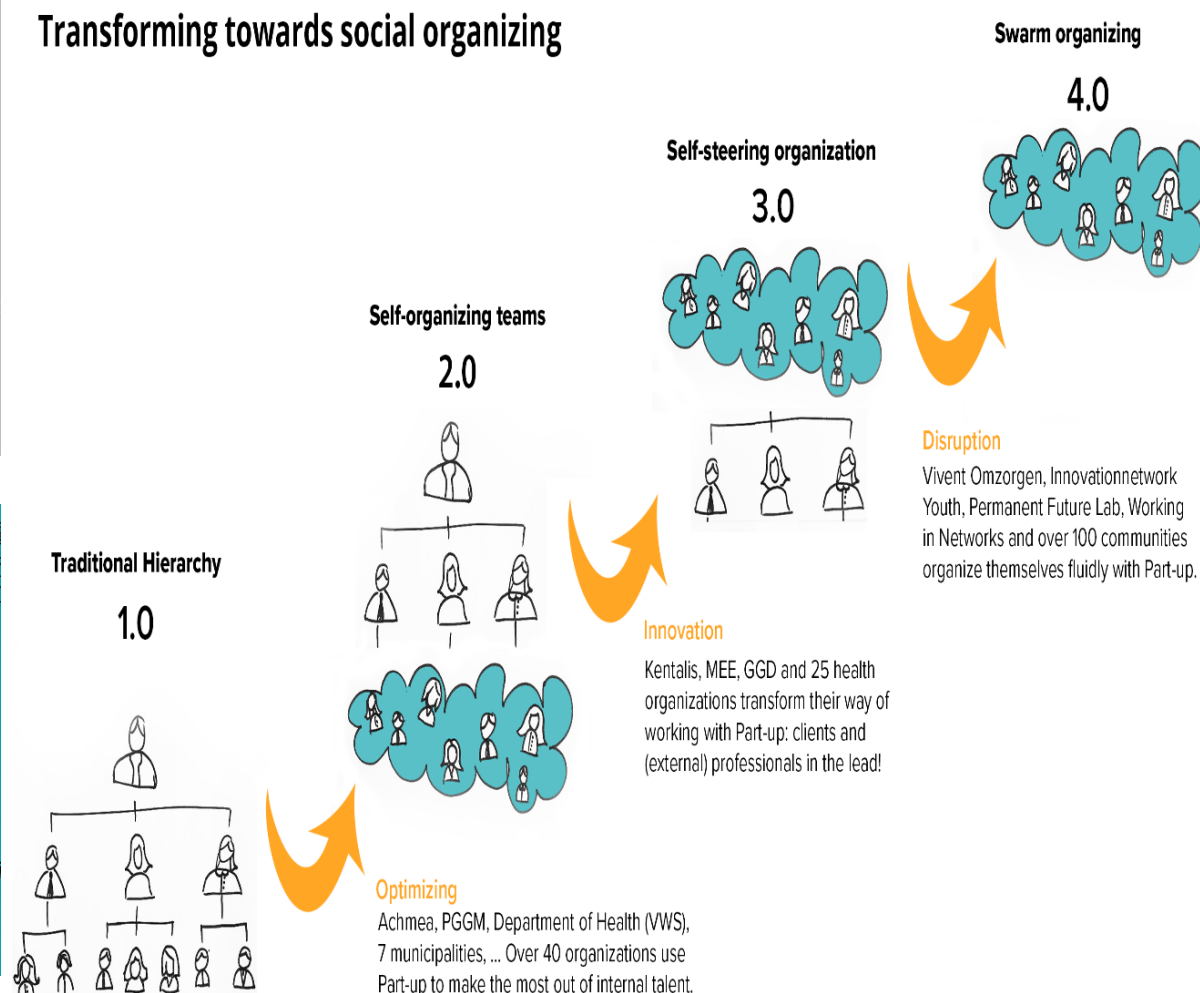
The same ICT technologies replace management



Transforming towards social organizing



Jon Berkeley



© Part-Up 2018

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

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

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



Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platforms en apps krijgt een bewoner meer grip 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 veroveren. 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 afgevaardigd.

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 mediatiedoor is 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 demo-



cratie daarbinnen op dat 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 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/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 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 hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de openbaarlijk genanceerde 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 ornament 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 ornament van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal verbeteren dat gekozen 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 er verwacht.

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

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

Nieuwe burgermacht

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

Het moderne referendum over Stef Blok

4 september 2018

categorieën: [uncategorized](#)

tags: [afschaffen referendum](#), [disruptiefburgerschap](#), [disruptive citizenship](#), [futureleadership](#), [medialandschap](#), [nieuw mediakanaal](#), [public forum](#), [publieke tribune](#), [stef blok](#)

Dan ben je lid van een kabinet dat referenda wil afschaffen en krijg je zelf een veel moderner referendum over je heen, waar kabinetten helemaal niet over gaan, zoals bij Stef Blok.

Er is nu groot publiek rumoer rond uitlatingen van Stef Blok. De meeste aandacht lijkt daarbij uit te gaan naar de inhoud en bewoordingen van zijn 'uitgelekte' analyses. Veel belangrijker is echter dat Blok blijkbaar niet inziet dat er sprake

is van [disruptie van politiek en democratie](#). Het democratisch speelveld, de publieke tribune en het medialandschap zijn door de opkomst van de moderne ICT technologie fundamenteel veranderd, zoals ik in mijn komend boek (Amazon) beschrijf en de afgelopen maanden in [vele lezingen in Europa](#) heb mogen uitleggen. Net als bij disruptie in de markt gelden de oude allianties en afspraken niet meer, in dit geval tussen politiek en pers. Tevens blijkt hij onderhevig aan een spontaan publiek referendum, waarvan dit kabinet, nu net even illusoir meende die te kunnen afschaffen. Twee illusies die horen bij gebrek aan strategisch inzicht in de moderne samenleving en de platformeconomie worden hier doorgeprikt.

Wat betreft de eerste illusie: **er is een nieuw direct en publieksgericht media- en informatiekanaal aan het medialandschap toegevoegd**. Het is een direct kanaal van, voor en door burgers onderling, waarop ze ook zelfproducerend kunnen zijn in data, informatie, beelden en meningen. De tijd dat er een politiek-journalistieke alliantie was, gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid in een vrij besloten circuit van professionele politici en journalisten is voorbij. In



Tags

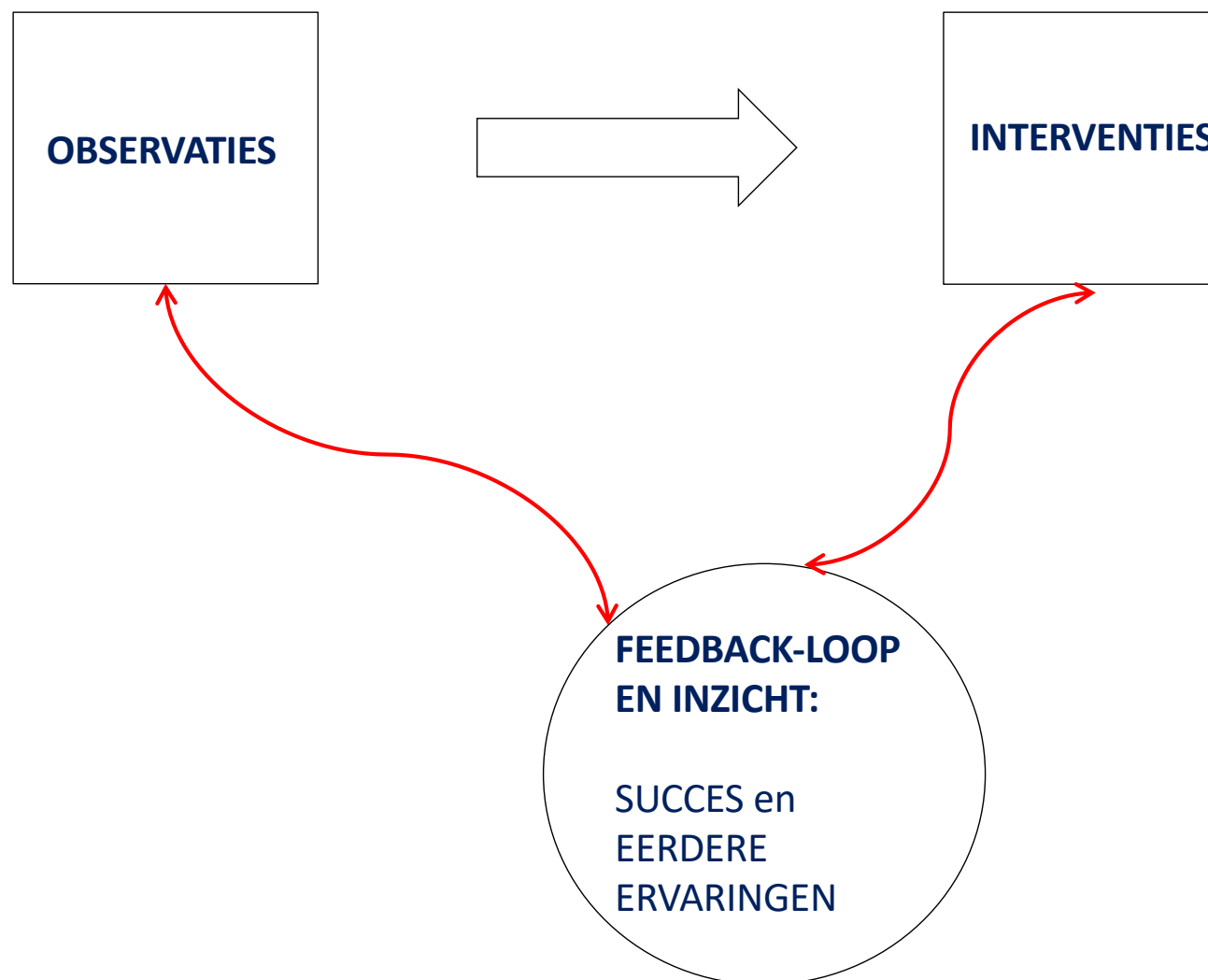
[burgerkracht](#) [burgermacht](#) [burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [Goed Bestuur](#) [governance](#) [innovatie](#) [leiderschap](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [onderwijs](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#) [voor de publieke zaak](#) [toezicht](#) [voorzitterschap](#) [woningcorporaties](#) [zorg](#)

Perspectief individueel lid RvT/RvC

Fasen in de levensloop van een toezichthouder

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

De leercyclus van een toezichthouder



Lagen in het toezicht

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

Aard RvT/RvC

Sfeerbepalende samenstelling:

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

Typerend gedrag:

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

Wat ze je niet vertellen op school

- Voorzitter is cruciaal en is een eindverantwoordelijke functie;
 - Het RvT/RvC-team is vaak een groter probleem dan het bestuur;
 - Gedrag eerst, regels en normen later;
 - Procedures hebben pas zin als er wilsvorming is, anders vooral excuus;
 - Beleidsopvolging en - uitvoering is persoonsafhankelijk;
 - Leren doet pijn;
 - Harde ingrepen vergen:
 - een klinische blik
 - een open mind en
 - een harde hand
- de meeste mensen bezitten niet alledrie; dit kleurt hun oordeel;
- De meeste adviseurs staan weloverwogen en terecht aan de kant;
 - Achteraf heeft iedereen gelijk, gaat erom cybernetisch vooruit te denken.

Soorten falend toezicht

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



Belangrijke nieuwe issues

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

Kerntaak: Leiderschap

Management als kaste is nu probleem

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

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

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

Drie historische problemen:

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

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

Misverstanden over 'management'

- a. Management = managers;
- b. Management = los van primaire proces en van professionals;
- c. Management = reguleren, plannen voor anderen, in plaats van faciliteren
- d. Management = duurder dan professionals;
- e. Centrale staf is belangrijker dan lijnmanagement

Consequenties:

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

Leiderschap

Er gelden drie criteria:

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

Roep om Leiderschap is mythisch geloof, uiteindelijk contextgebonden:

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

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



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

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

Tevens veel weerstand tegen begrip:

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

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

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

Bijlage: achtergrond Public SPACE Foundation

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

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

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

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

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

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

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

Vanaf hier steeds meer Denknetwerk ipv Denktank

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

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

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



Mei 2015

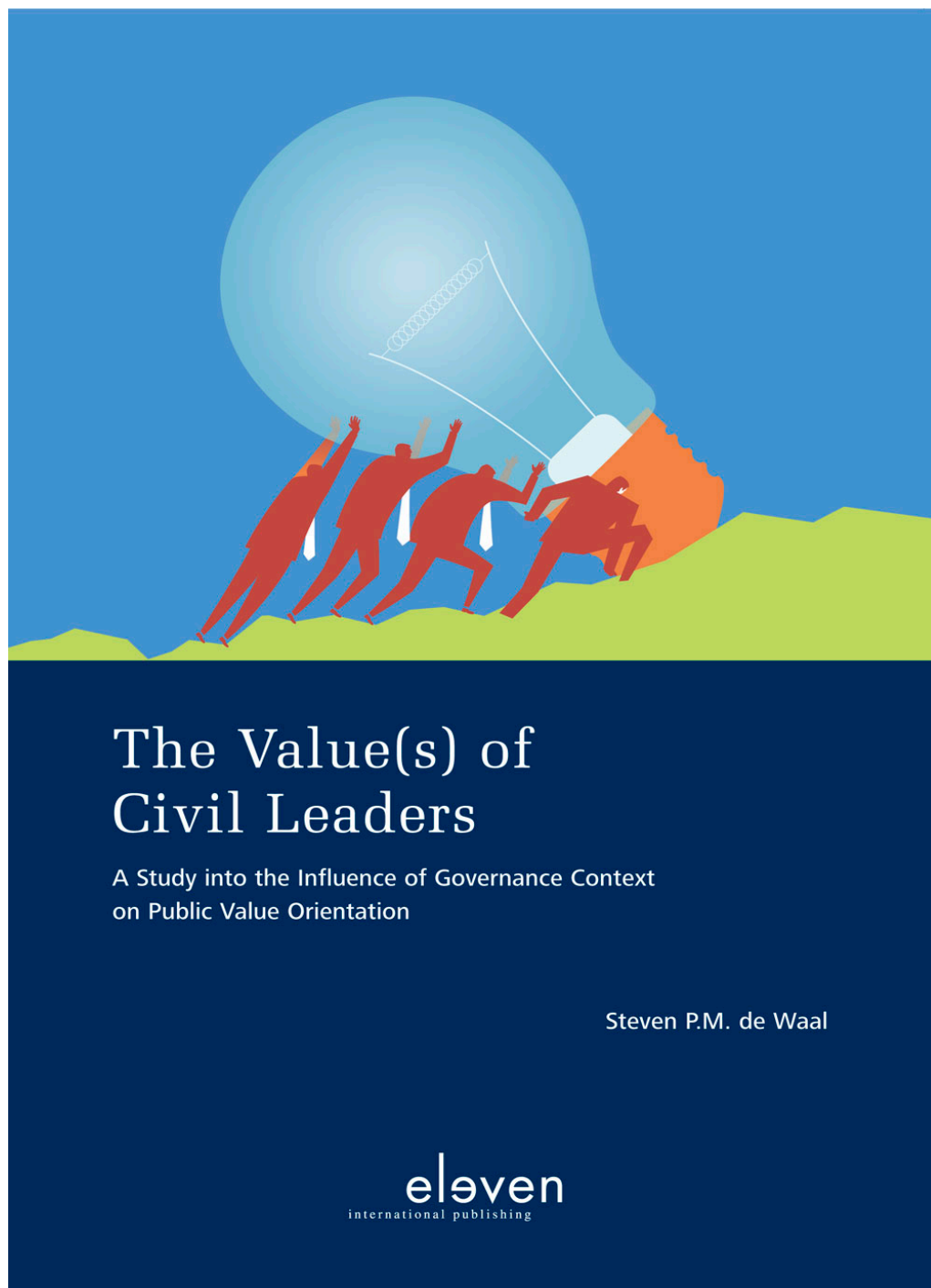
Debatten, literatuurstudie en discussie
op site

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

Hoofdlijn:

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

- Hoe verandert dit de institutionele
orde?
- Welke burgermacht staat tegenover
grotere inbreng en
verantwoordelijkheid?
- Publieke dienstverlening door
maatschappelijke ondernemingen:
concurrent of partner?



Proefschrift, oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon

- a. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- b. Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken

Belangrijke begrippen:

- persoonlijke waarden en waardenpatronen van markt/overheid/samenleving
- civil society
- public value
- besturingscontexten
- leiderschap.

Nadere info op de site



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

- <https://www.publicspace.nl/2015/03/16/portretten-maatschappelijk-leiders>
- Voor samenvatting, portretten en overzicht onderzochte maatschappelijk leiders
- Apart blog met 10 punten samenvatting:
<https://www.publicspace.nl/2014/11/06/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten>

Manifest Public SPACE (2008)

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

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

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

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

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

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

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

Naar een intelligente en verbonden overheid

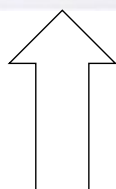
Naar een intelligente en verbonden overheid

Manifest van de Denktank van Public SPACE Foundation

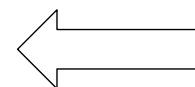


Centre On Strategies For Public And Civil Entrepreneurs

Andere publicaties Public SPACE



2009: Hierin artikel over Nederlands 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.

Persoonlijke achtergrond

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

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

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

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

1992 - 2003 Vennoot; 1997-2001 Bestuursvoorzitter

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

Nu:

Oprichter (ca 2002) en voorzitter Public SPACE Foundation

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