

Strategie maatschappelijke onderneming vanuit RvC/RvT

College Leergang Voorzitters RvT/RvC in NVTZ en VTOI/NVTK Academie
2 oktober 2018, Amersfoort

Dr. Steven P.M. de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

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

Het moderne referendum over Stef Blok



4 september 2018

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 [...]

[Lees verder](#)

Denknetwerk over civil leadership

2 mei 2018

Momenteel werk ik aan een internationaal essay met als werktitel 'CIVIL LEADERSHIP as the FUTURE of LEADERSHIP. The answer to the disruptive power of citizens'. Om over de concept versie van gedachten te wisselen belegde ik op 25 april een ontbijtsessie binnen de intellectueel betrokken en geïnteresseerde kring van Public SPACE bij mij thuis. Aan [...]

[Lees verder](#)

Lecture 'Disruptief Burgerschap'



1 mei 2018

Dit video interview is opgenomen door de Avicenna Academie voor Leiderschap vanwege mijn bijdrage aan diverse van hun leergangen voor bestuurders en non-executives, meest in publieke sectoren als gezondheidszorg, onderwijs en volkshuisvesting. (meer...)

maatschappelijk leiderschap
maatschappelijk ondernemen onderwijs Raad
van toezicht strategie strategisch
management voor de publieke zaak
toezicht voorzitterschap
woningcorporaties zorg

Agenda

di 02 okt

Strategisch Management voor de Publieke Zaak voor
Voorzitters Raden van Toezicht NVTZ/VTOT-NVTK
Academie

wo 10 okt

Strategisch Management voor de Publieke Zaak voor
Voorzitters Raden van Toezicht NVTZ/VTOT-NVTK
Academie

do 11 okt

College voor Board Potentials: 'Invloed van de
toezichthouder' (Nationaal Register)

wo 31 okt

Avicenna Topcourse 'Praktische wijsheid'

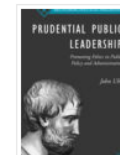
di 13 nov

Maatschappelijk Leiderschap als enig antwoord op
disruptief burgerschap – Kring Andragologie

[Alle agendaitems →](#)

Inspirerende literatuur

Prudential Public Leadership van John Uhr



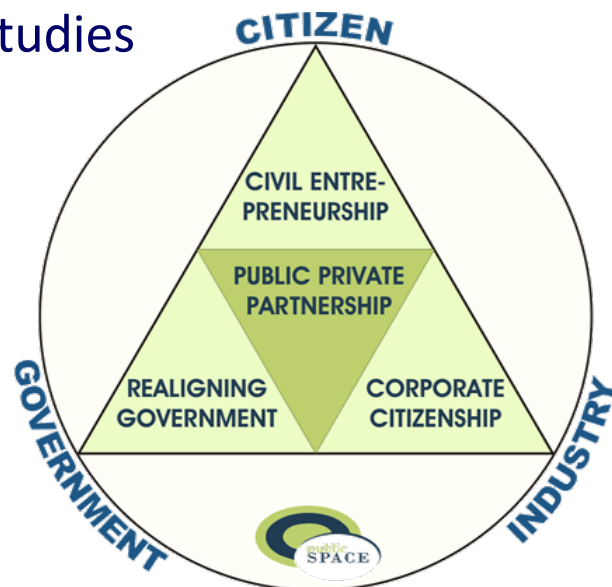
Bij het thema maatschappelijk leiderschap, zoals

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 rationale pretentie:

Missiegedreven

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

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

Thematische focus Public SPACE: 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

- A. Wat is Strategie: introductie
- B. Zonder doelen geen strategie: voor de publieke zaak
- C. Disruptief burgerschap

Speciale concepten die langskomen:

- **Public Value**
- **Disruptief Burgerschap: belangrijkste strategische trend van dit moment, gekoppeld aan burgerschap en burgermacht**
- **Andere publieke arena**

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

Wat is de strategische agenda?

Keuzepalet strategieën

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

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

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

Wat zijn strategische besluiten?

Investeringsen

[ICT, Vastgoed, Productiemiddelen, Social Impact]

Portfolio m.n. Afstoten en Overnemen

Reorganisatie Hoofdstructuur

Ontslagen

[Omvangrijke ontslagen/reducties, Leden MT, Bestuurder]

Hoofdlijn HRM

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

Governance

[Structuur, omgangsvormen, codes, stijl&accenten]

Bewuste en gemanagede Reputatieverandering

Zonder doelen geen strategie: Strategisch management voor de publieke zaak



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.

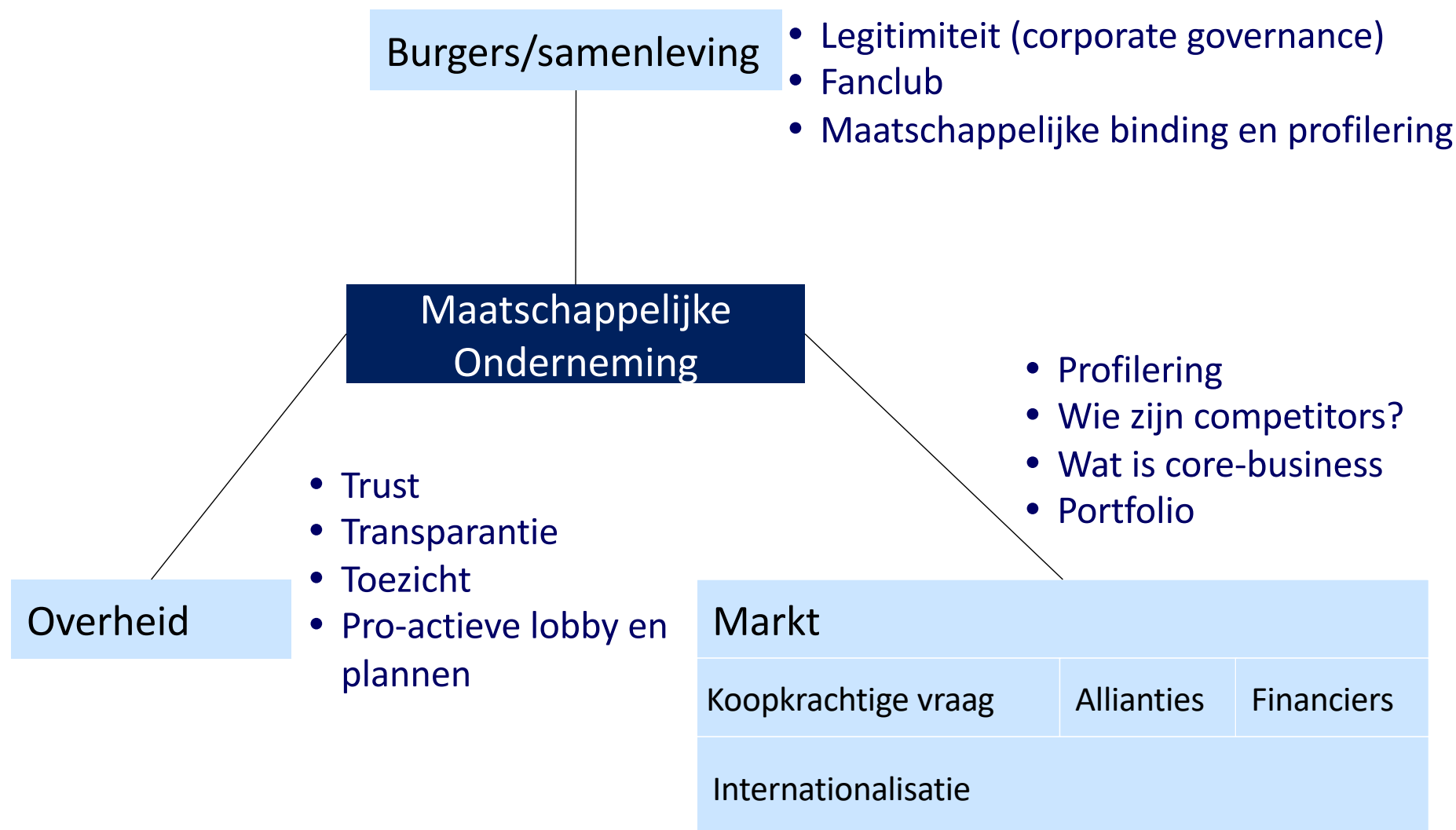
* Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid

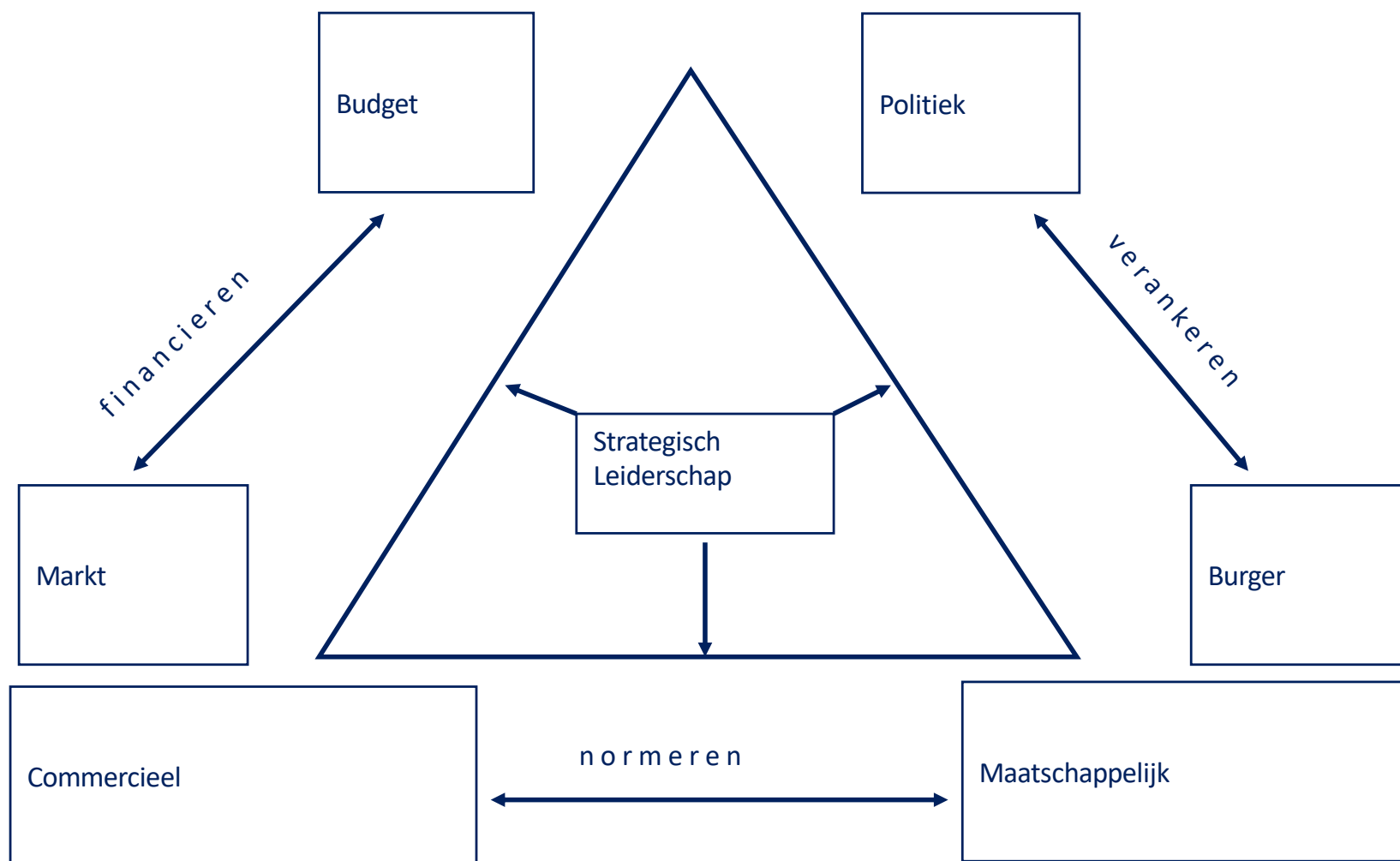
De Maatschappelijke Onderneming*

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

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

Nieuw concept: Maatschappelijk Ondernemen[®]





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?

**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

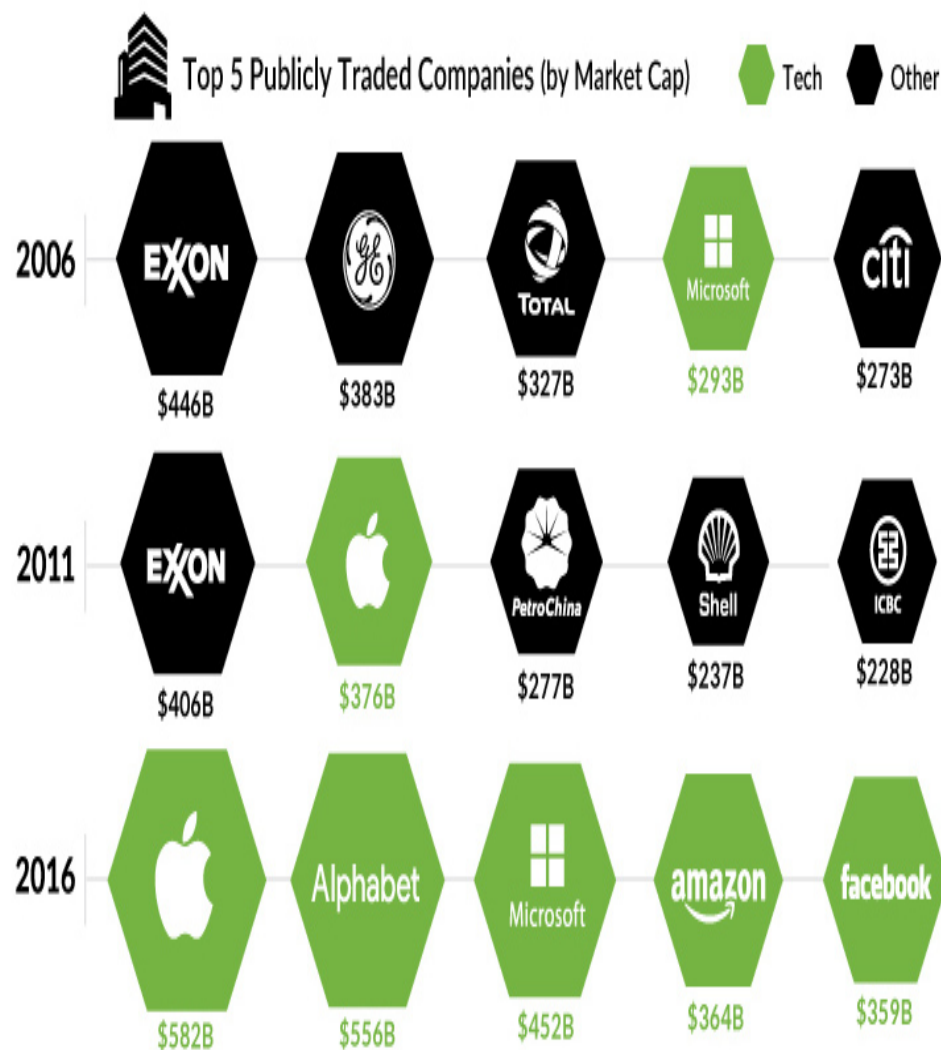
Nieuwe grondstof is data

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 has already won

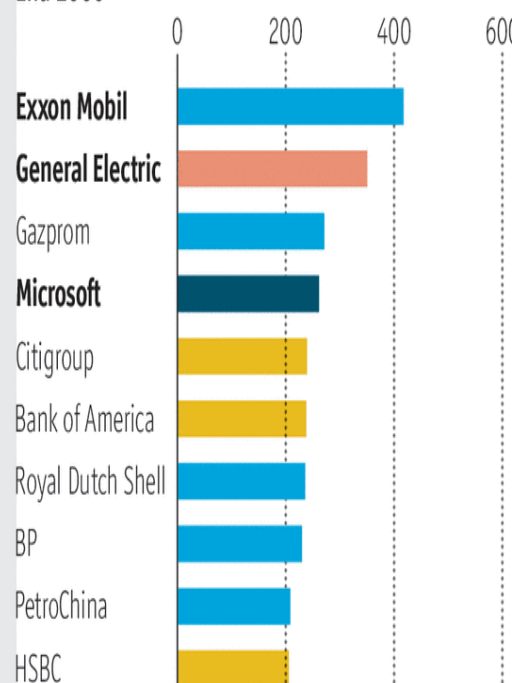


A virtually new world

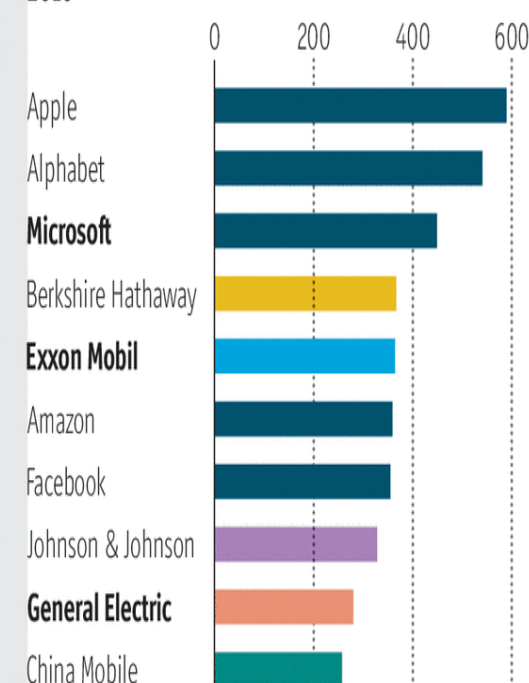
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

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

End 2006



2016*

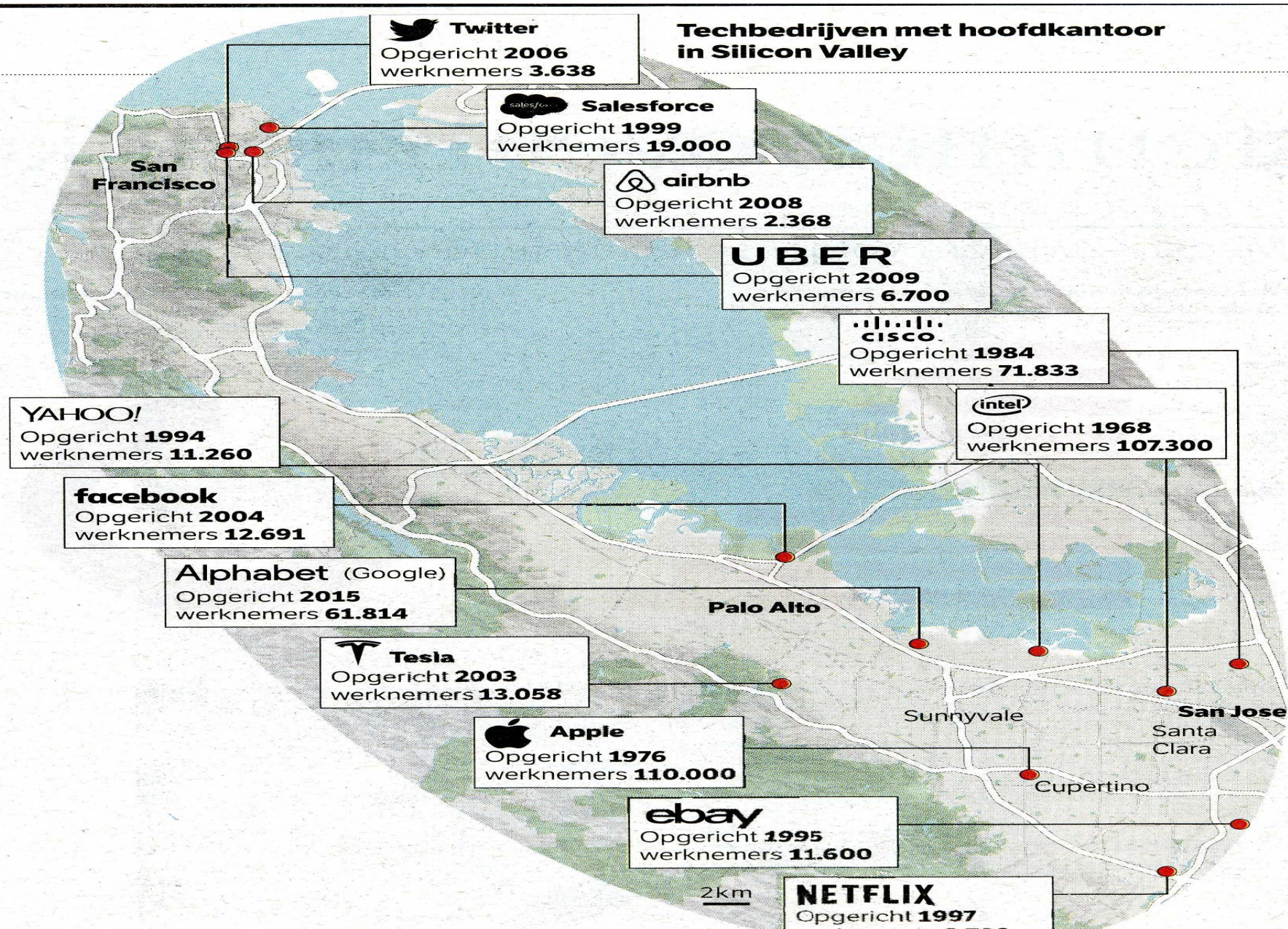


Source: Bloomberg

*At August 24th 2016

Economist.com

Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016



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.

Het is heel dichtbij: normaal gedrag wordt enorm uitvergroot, globaliseert en groeit exponentieel

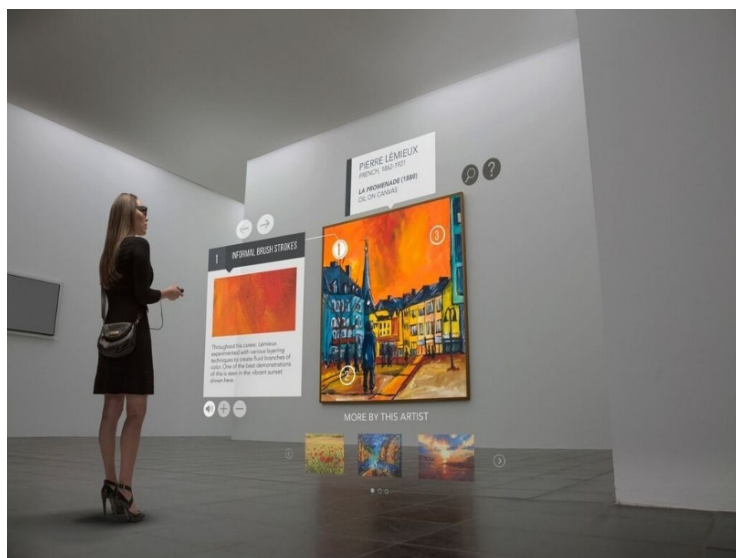
The fad started in America in February 2017.

By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

In three weeks after that worldwide at least 19 million sold, others figure it at over 50 m.



Andere interactie & verhoudingen revolutionair veranderd! Musea hebben het ook door



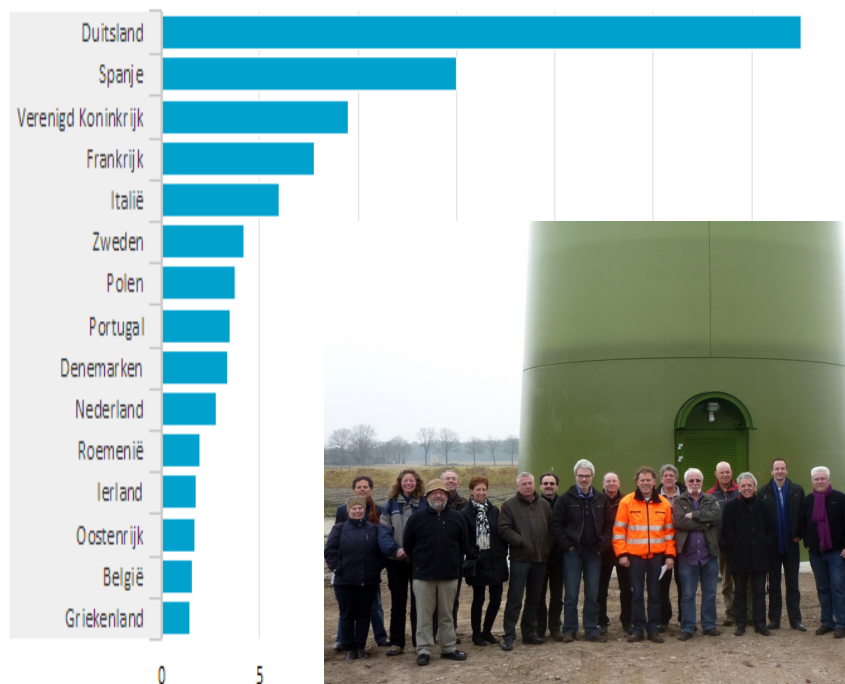
Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

Tweede: nieuwe technologie leidend tot nieuwe interactie: Met de familie een schilderij beleven



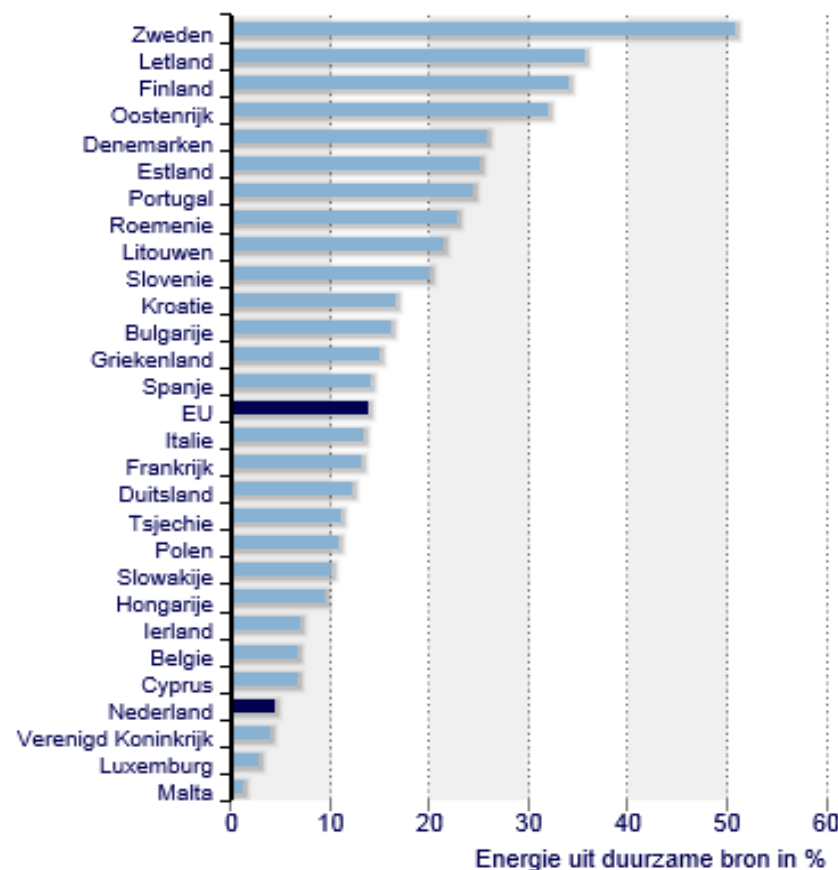
Zwermdynamiek aantoonbaar effectiever dan polder: Duitse adoptie van windmolens*

Aandeel in totale EU vermogen windenergie, 2016



Duurzame energie

Energie uit duurzame bronnen



* Planbureau Leefomgeving 2014: 'Windenergie': In 2012 geïnstalleerd windvermogen in Duitsland voor 50% in burgerhanden, in Nederland 4 %!

Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



NL energiesector begint grid-scenario door schade en schande te leren; ook goed scenario voor care.

Concept Public SPACE: Disruptieve Burger

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

Hoofdkenmerken:

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

It is not technology ('stupid')

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

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



Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe 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 overheidsaankomst, 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 hypesfeer, 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 regeringsakkoord is het afschaffen van de huidige referendumwet opgenomen, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oekraïne. De politieke vraag is of deze politieke partijen sowieso tegen referenda zijn en dus gemakshalve vergeten dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitslag van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen af wilt. 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.

Illustratie 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 verbaasde meende 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 schaalbaarheid 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.

Vervolgens is er opinie- en communicatiemacht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (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 behoudende 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 namelijk 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 'fake news', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fake news 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 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 aanwinst. Een tijdige omarmning 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 erwaakt.

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

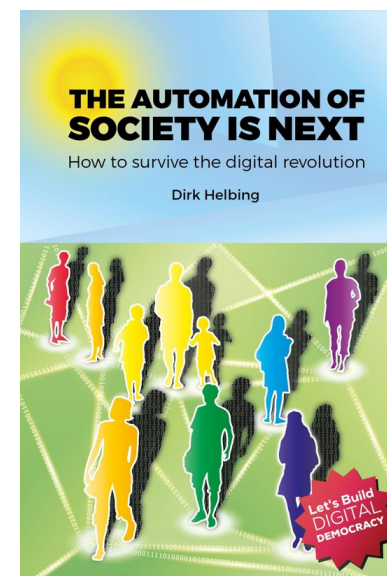


ILLUSTRATIE: HENDE BORT VOOR HET FINANCIEEL DAGBLAD

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/>

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



Polderpaternalisme kweekt passieve, claimende burger

Staat haaks op Nederlandse traditie, al zo'n 100 jaar oud van burgerinitiatief en onderlinge solidariteit; neergeslagen in maatschappelijke ondernemingen (corporatistisch model);

Past al zeker 15 jaar niet bij gemiddeld opleidingsniveau, werkniveau, uitbouw middenklasse;

Moderne technologie maakt dat nu zichtbaar en onontkenbaar: smart communicatietechnologie, energietechnologie, big data, wereldwijde toegang tot informatie, kennis, communities:

 Faciliteert kleinschaligheid, pionierende burger met wens tot coproductie*

* oude uitruil 'meer medezeggenschap', is obligaat, is er immers al in overweldigende mate

Falen door: polderaars kennen elkaar het beste, zelfs in publieke uitleg worden burgers niet serieus (mee-)genomen, democratie vooraf erg dun, compromissen zijn technisch o.b.v. oude belangen:



COLLIGNON



Grote impact op publieke sector en politiek*

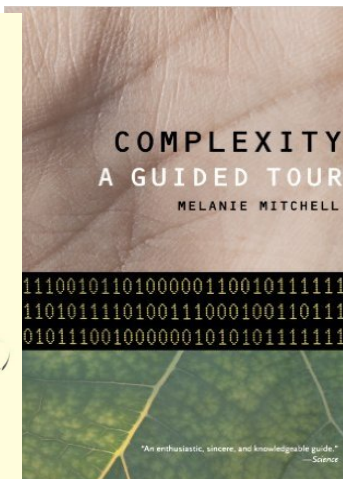
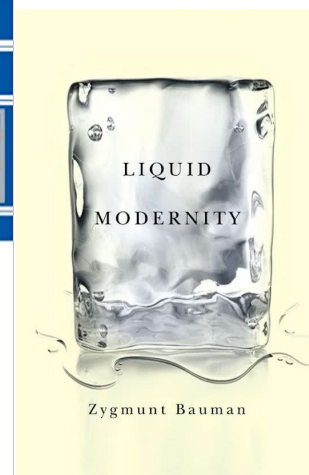
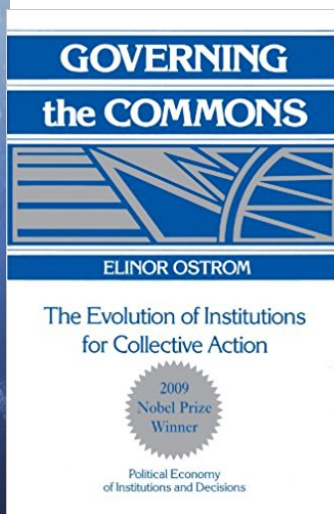
- a. **Sneller, krachtiger spontane organisatie:** richting politiek en onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- b. **Medezeggenschap al weggegeven**
- c. Publieke opinie voor het eerst werkelijk **publiek**
- d. **Toekomst aan co-productie:** meedoen volgens eigen competenties en voorwaarden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

Fundamentele shift in publieke arena en publieke opinie werkelijk publiek

Majeure shifts, eerst door technologie, nu door mentaliteit en gewenning

- **Nieuw direct kanaal van, voor en door burgers: er zijn nu 17 miljoen amateur journalisten (casus Stef Blok)**
- **Disrupteert politiek: eis van directe democratie of politiek als volgend mediakanaal, burgerzelfbeheer versus paternalistische overheid en kandidaten direct van buiten partijen (o.a. Macron en Trump)**
- **Permanente publiek tribune: beelden, boodschappen, retoriek en dus personen veel belangrijker**
- **‘Vrije’ pers en officiële politiek concurreren voortaan om aandacht met de directe kanalen**
- **Passieve consument publieke dienstverlening leert vergelijken, krijgt diepte-informatie via peer-reviews, eigen kennis inbrengen, monitoring eigen voortuitgang en leert eigen ruil (oa klussen en arbeid) en wenst co-productie-opmaat**



Waarom zou je dit uitzenden?

Nog belangrijker: waarom zou je het willen zien?



Onze pers heeft nog niet door dat ze moet concurreren met directe kanalen.

Beste voorbeeld: grootste kanaal NPO heette tot voor kort: 'Uitzending gemist'



UK pers had het door: optreden May heette 'managed public appearance'



Co-productie veiligheid: leert vooral iets over professionele weerstand

\$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://SomeonelsMissing.com>

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala

AMBER
AL-RT

VERMIST



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
AL-RT

**GEEF ONTVOERDERS
GEEN KANS**

Download de app
amber.nl/zoekmee



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

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**

Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol en vanuit die 'kennis & visie' toch slimme stappen zetten



**Overgang naar
leiderschap:
belangrijke keuze voor
RvC: welke strategie
hebben we nodig?**

BIJLAGE

nadere informatie over Public Space en Steven 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 Denknetwerk ipv Denktank

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

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

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

Organisatie en Financiën Public Space Foundation

- **Het is een maatschappelijke onderneming, consistent met missie**
- **Zelfstandige stichting sinds januari 2004**
- **Oprichter en voorzitter is trekker en staat garant**
- **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. 100 bijdragen per jaar.

Uitgaven:

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

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 lijkt vooral op China: kernmacht bij centrale (corporatistische) staatssturing en – controle, beetje markt aan de randen. Grootste probleem: patiënten hebben geen marktmacht, zoals keuze tussen aanbieders of innovatieve behandelingen. Stelsel heeft public health en preventie niet belegd.

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, niet creatief genoeg in disruptieve tijden, uiteindelijk regentesk amateurisme.



Mei 2015

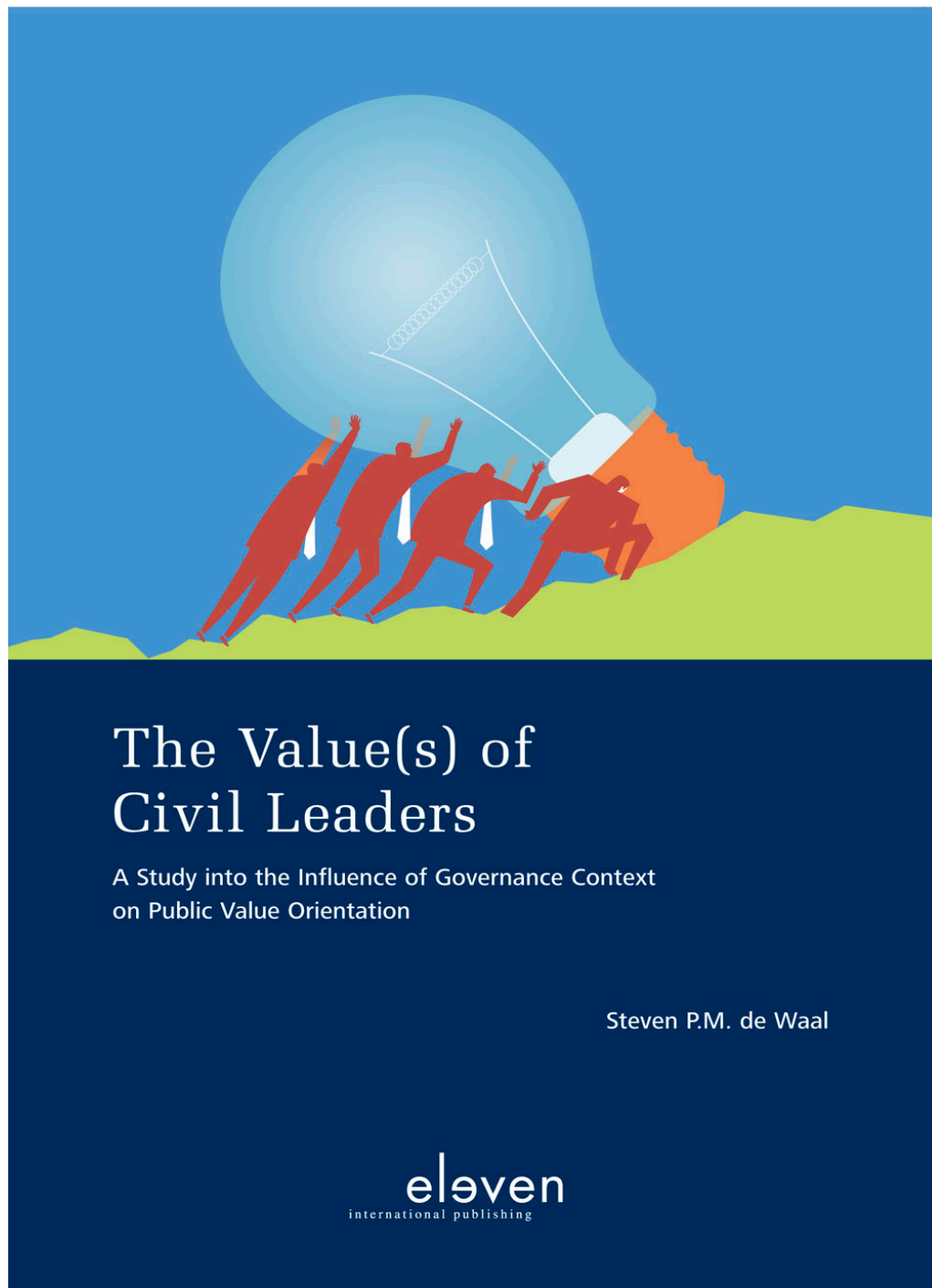
Debatten, literatuurstudie en discussie
op site

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

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

Belangrijke begrippen:

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

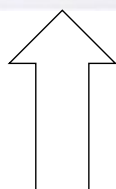
Nadere info op de site



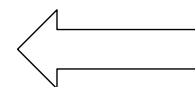
Afbeelding uit samenvattend FD artikel; te vinden op site www.publicspace.nl

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

Andere publicaties Public SPACE



2009: Hierin artikel over Nederlands politiek stelsel en leiderschap onder titel: 'Waarom hebben de Amerikanen Obama en wij Balkenende?'



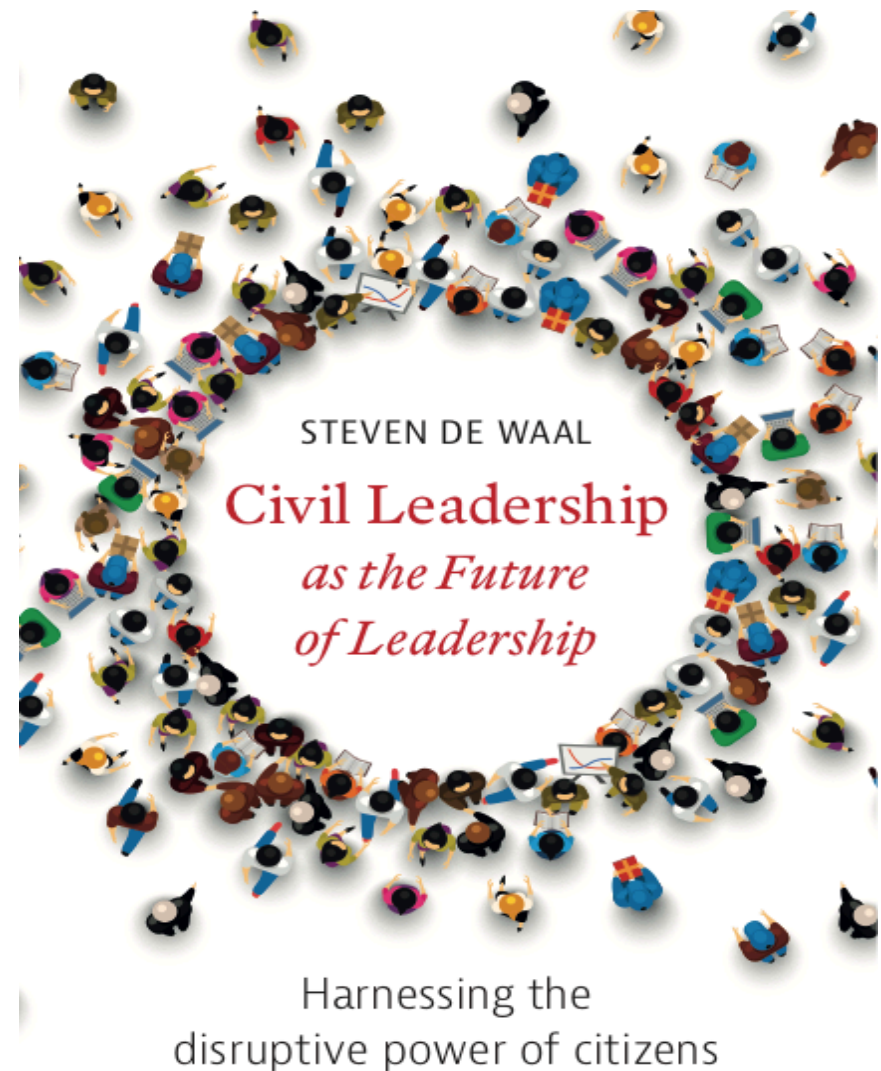
2018: Hierin artikel over Nederlands Publiek Leiderschap, o.a.

- Polderpaternalisme
- disruptief burgerschap
- waarom roep om leiderschap
- gebrek aan retoriek en charisma

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.



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 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