



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategie maatschappelijke onderneming vanuit RvC/RvT

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

Dr. Steven P.M. de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

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

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. Klasse 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



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 [@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 [Mafnuala amhudeman](#)

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

Tags

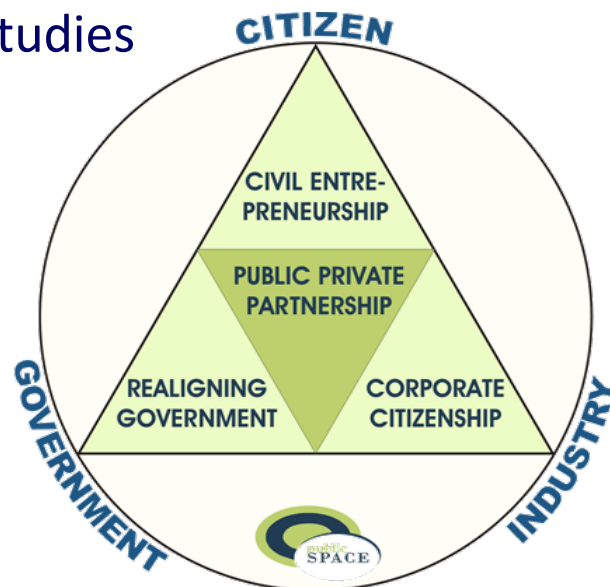
[burgerkracht](#) [burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [governance](#) [innovatie](#) [jeugdzorg](#) [leiderschap](#) [lezing](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#)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

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

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

Speciale concepten die langskomen:

Public Value

Disruptief Burgerschap

Andere publieke arena

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

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

** *Titel van boek S.P.M. de Waal [2008, BoomLemma]*

Wat is strategie?

Strategie*

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

Belangrijke competenties:

- Futuring
- To think ahead
- Strategemen (Sun Tzu, Odysseus)
- Benutten conflicten en smeden allianties
- Op organisatieniveau: alignment, flexibiliteit, gehoorzaamheid, organiseren lokale slimheid

Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

Plan ≠ Strategie. In strategische termen kan een strategische plan hinderen**

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



* Veel in Freedman, 'Strategy. A history'

** Mintzberg, 'Strategy Safari'

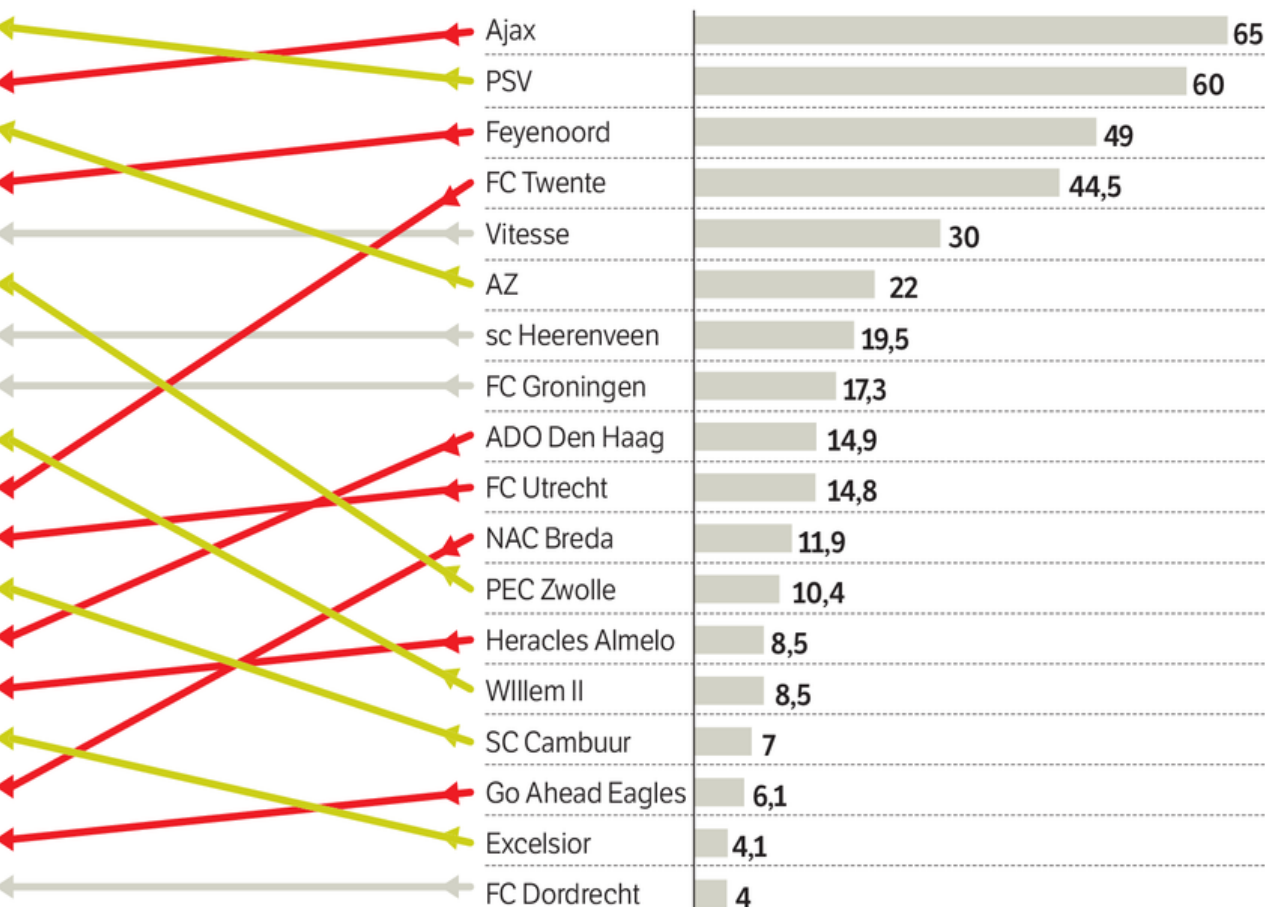
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

Eindstand eredivisie 2014/2015

	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 geëindigd
 Naar begroting lager geëindigd
 Naar begroting geëindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



Misverstanden

Strategie = strategisch plan*

Strategie = abstract, rationeel, zakelijk

Strategie = vooral gericht op opdrachtgevers of kapitaalverschaffers

Mijn perspectief:

Strategisch management is cruciaal

De persoon en strategische positie van de strateeg**

Strategic Intent

Who's on the bus?***

* Mintzberg '*Strategy Safari*'

** Sun Tzu '*Art of War*'

*** Collins '*Good to Great*'

Kenmerken van een goede strategie

- Is eenvoudig uit te leggen
- Wordt intern breed erkend en herkend
- Leidt tot personele wisseling, indien nodig
- Is anders dan de anderen in de branche (onderscheidend, liefst de eerste*); zo niet, dan bocht afsnijden**
- Het onderscheidende is handhaafbaar en past in belangrijke trends†
- Heeft persoonlijke steun van de top, past in hun 'levenscyclus' en wordt op karakter herkend
- Past ook op langere termijn bij positie en polsstok organisatie; daar waar dit wringt zitten er cruciale tussenstappen in; de noodzakelijke pijnlijke stappen worden direct genomen

* First Mover Advantage

** Leap Frog Move(s)

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

Aan de basis: 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.

Kernkenmerken strategisch denken*

- a. **Cybernetisch:** verschillende factoren, in hun veronderstelde ontwikkeling en hun mogelijke interacties, leidend tot een mogelijke uitkomst
- b. **Futuring:** dromerig en paranoïde naar voren kunnen kijken
- c. **Slim/listig:** zien en inschatten welke kansen en contexten geschikt zijn voor opportunistisch & handig handelen naar gelegenheid

* Zie: <https://www.linkedin.com/pulse/strategisch-denken-cybernetisch-futuring-slimmig-steven-p-m-de-waal>

De (onmogelijke) kunst van het vooruitkijken

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

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



Public Value: zonder doelen 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

De Maatschappelijke Onderneming als belangrijkste drager Public Value

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

Nederlands corporatistisch model. Uniek in de wereld

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

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

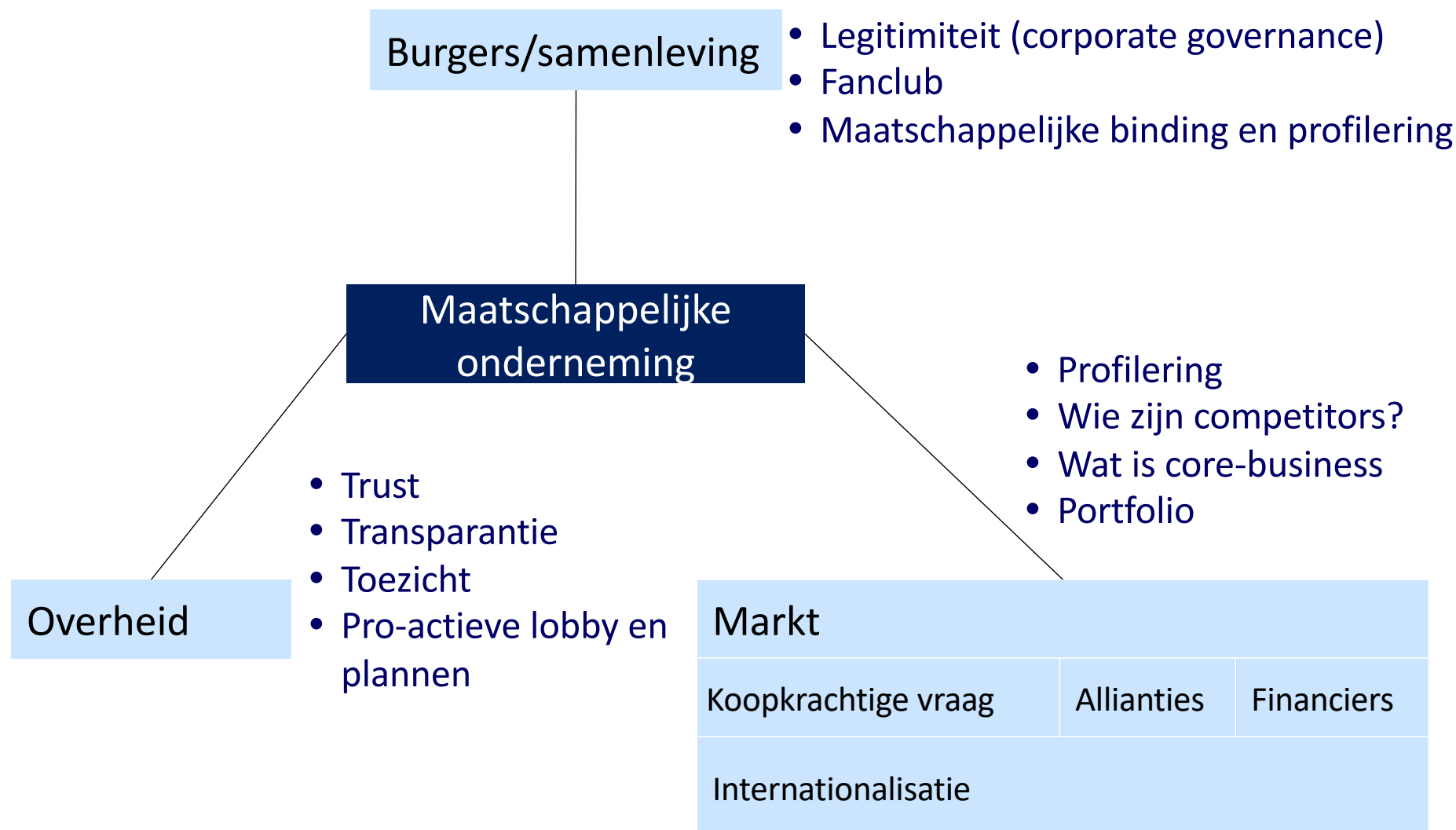
Dit systeem van **maatschappelijke ondernemingen** geldt in **5 sectoren**:

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

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

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

Nieuw concept: maatschappelijk ondernemen[®]



3 unieke elementen van de 'maatschappelijke onderneming'*

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

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



Paradox: omarmen burgerschap en tegelijk knechting en wantrouwen maatschappelijke ondernemingen

Drie oorzaken:

1. **Private structuur wordt genegeerd**, zowel door politiek als burger
2. **Maatschappelijk leiderschap ontbreekt vaak** (model wordt onvoldoende benut of zelfs misbruikt)
3. **Nieuw Burgerschapsperspectief is gevaarloos en romantisch**, onvoldoende over macht of burgercollectiviteiten

Analyse uit het negatieve: wellicht logischer om private structuur op te heffen, maar veel politieke moeite, terwijl deze nu kan dienen als **private façade** voor overheidsbeleid (goed voorbeeld: verhuurdersheffing; Duijvestein: Tollenaarstaak)

De ‘politieke economie’* van strategische innovatie in publieke diensten

1. **Expliciet: er is een groot, maatschappelijk probleem ➡ agendering, verontwaardiging mobiliseren & actie**

Politiek antwoord:

- a. Eis van directe snelle oplossing door bestaande partijen
- b. Mogelijk: lange termijn innovatie*behoefte* die dan ondernemende krachten verder moeten invullen (dus: die ruimte bieden of faciliteren)

2. **Expliciet: er is een falend stelsel/systeem**

Politiek antwoord:

Gevecht om erkenning en actiebereidheid volgens ‘window of opportunity’ in politieke strategieën en timing

- * Kosten/baten voor eigen politieke partij en positie, (inschatting van) bijdrage aan profilering & politieke strategie

Politieke economie van innovatie in publieke diensten (2)

3. **Impliciet: Er is een, vaag, onbewust, gemis** ➡

Beste antwoord: vanuit professionaliteit, werkcontacten, ondernemerschap & innovatie

Politieke kwestie: Geven we die ruimte? Biedt dat politieke voordelen, bijvoorbeeld: 'straalt het op ons af?'

4. **Maatvoering: Individuele gevallen zijn niet goed bediend, worden verwaarloosd, worden niet gezien of gehoord** ➡

Is de professionaliteit zelf een probleem? Is de bureaucratie te dwingend? Van overheid of organisatie zelf?

Politieke kwestie: Meer dynamiserend toezicht? Public Ranking & Benchmarking? Alliantie rond innovatie?

Conclusie rond strategie gebaseerd op Public Value

Kracht Publiek/Privaat Maatschappelijk Ondernemingsmodel is strategische keuzes en public value definities dichtbij professional, burger en vanuit privaat ondernemerschap. Aanvulling op puur politieke economie

Aan Maatschappelijke Ondernemingskant ('private for public') nodig:

- **Maatschappelijke betrokkenheid, missie en weten wat er leeft onder relevante burgers**
- **Dat kunnen legitimeren ('publiek panel') en mobiliseren ('fanclub')**
- **In expliciete afweging op en claim van professionaliteit van vak en organisatie**
- **Tijdig vooruit kijken: benutten in strategisch rustige tijden**

Het onontkoombare publieke debat over Public Value

This analysis shows that public debates about Public Value have three different functions.

Firstly, a public debate is a way **to establish the Public Value of the societal effort or project of the civil leader**. So, it challenges the result and at the same time the orientation towards public results of the civil leader.

Secondly, it is a way **to judge and recognize the importance and integrity of civil leaders, challenging their character and own values**. This explains why the value orientation and values of civil leaders as an inner drive and director, and the capacity to express them in a public debate are of the utmost importance.

And, finally, it is a way **to establish if further incorporation or institutionalization of the societal innovation of the civil leader is valid and necessary and how this can be done**. The public debate marks the transition from a personal and individual *unique* societal case to the institutional level of copying or implementing these 'solutions' of the civil leader into *wider* public practices, services or regulations, or indicates the possibility of such a transition.

**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

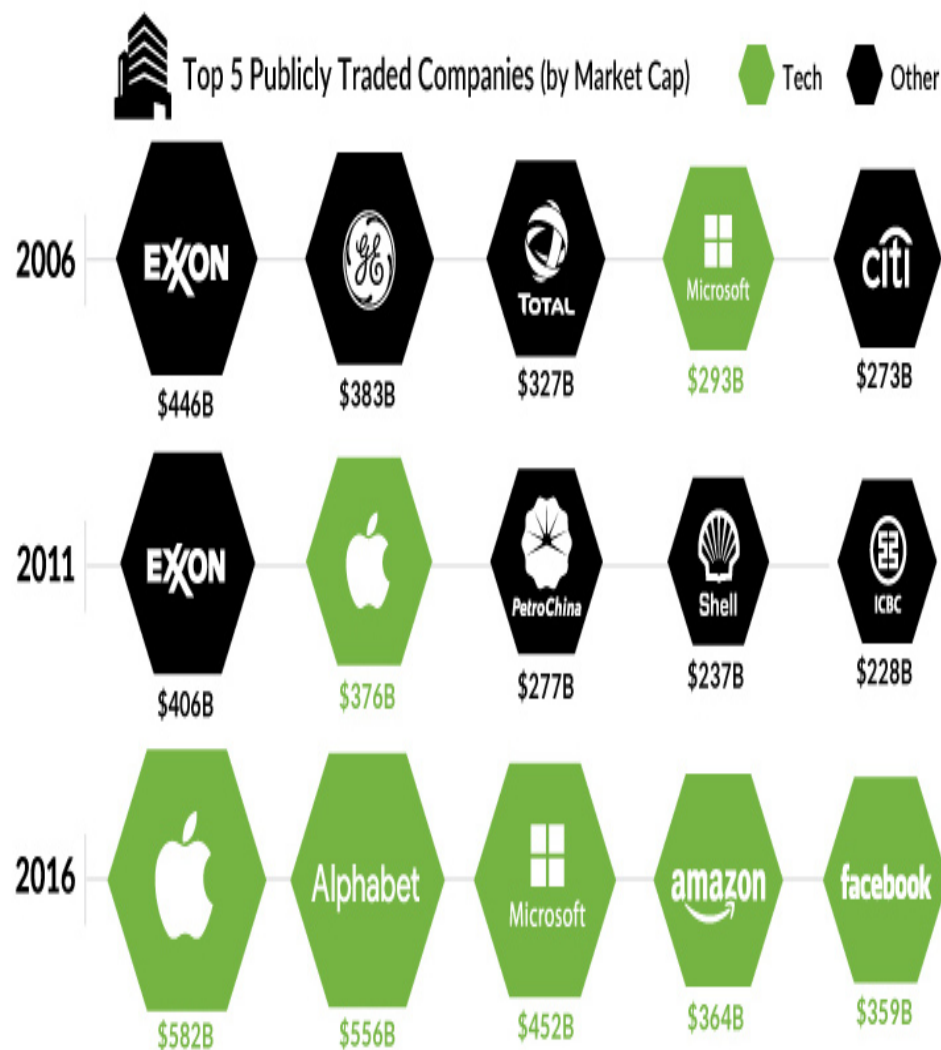
Nieuwe grondstof is data

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

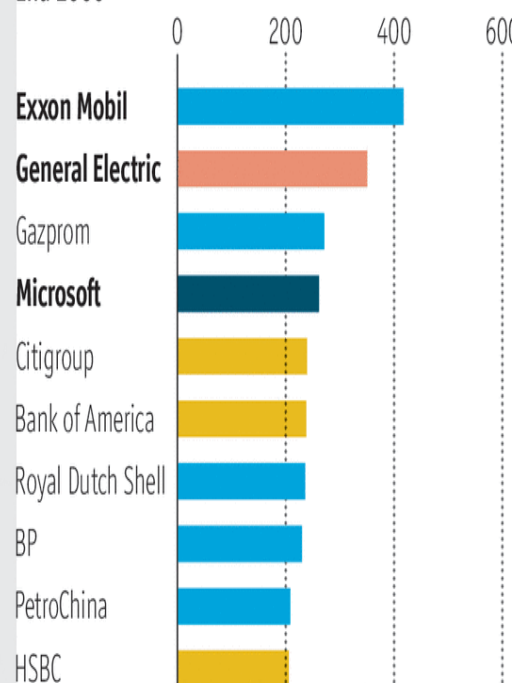


A virtually new world

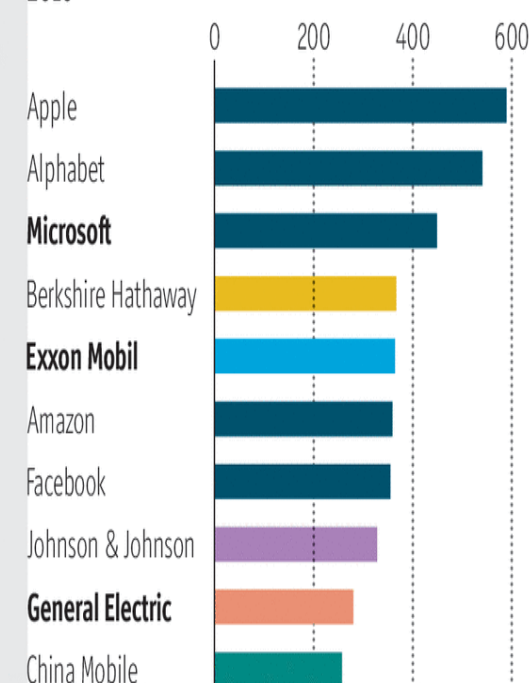
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

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

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

The fad started in America in February 2017.

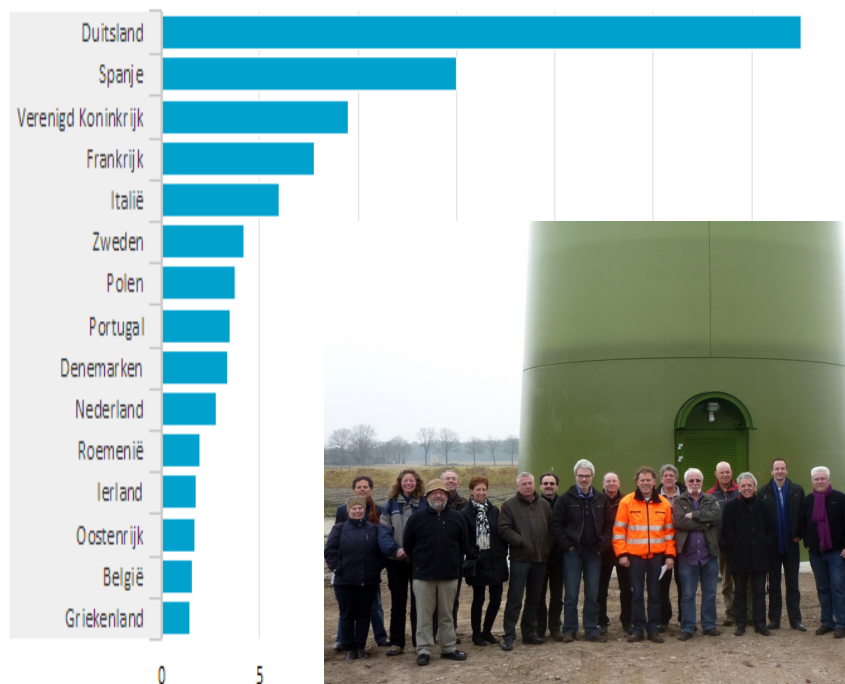
By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

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



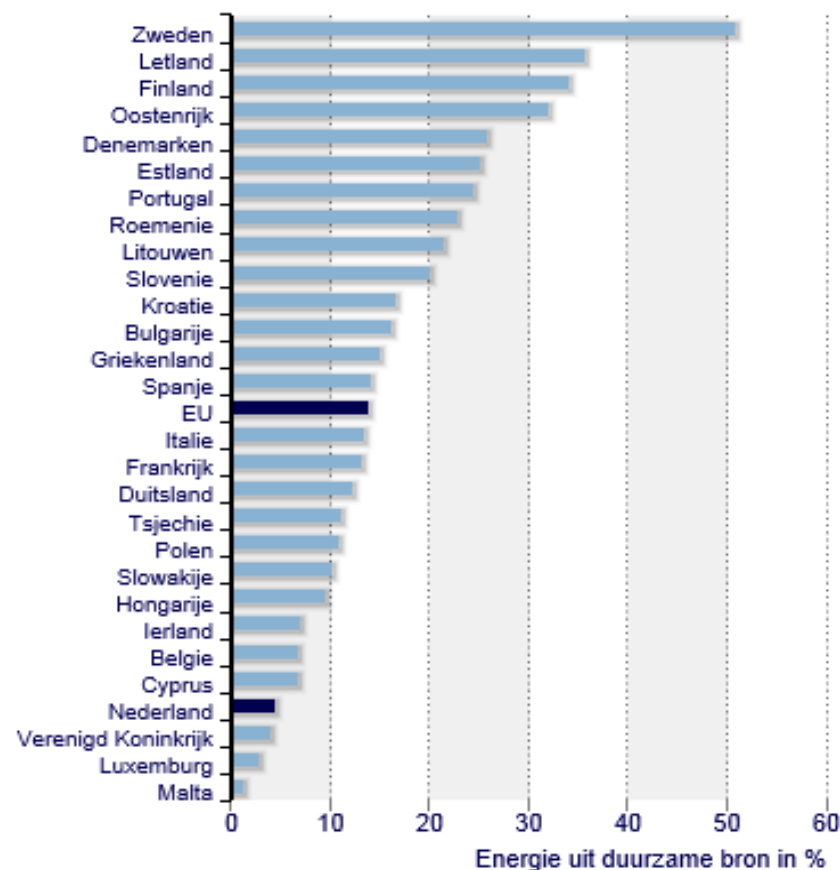
Zwermdynamiek aantoonbaar effectiever dan polder: Duitse adoptie van windmolens*

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 %!

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 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 referendument 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 verbaasde meende 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 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 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 '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 genuncieerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegedrag of demagogie. Dit blijkt vaak te komen van degenen die een positie hadden in de oude kanalen.

De disruptie in de markt heeft inmiddels de zakenwereld geleerd dat alleen het omarmen en naar je toe halen van dit directe kanaal je voortbestaan veilig stelt. Politici moeten ook de macht van het directe kanaal niet als bedreiging zien, maar als kans en aanvulling. Een tijdige omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal 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 & Croom, 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

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

Fundamenteel andere Publieke Arena

COLLIGNON



Waarom zou je dit uitzenden? Nog belangrijker: waarom zou je het (nog) 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'



Belangrijkste fundamentele effecten

- a. **Publieke opinie werkelijk publiek** (meetbaar, zichtbaar, oude manipulaties tegenover directe productie door burger). Burgers zijn 'gekaapt' (ook via nieuwe manipulaties).
- b. **Publieke tribune & arena staan permanent 'aan'**
- c. **Nieuw medialandschap:**
 - Naast oude media (TV, radio, kranten & tijdschriften) nu nieuw 3^e direct kanaal van, voor en door burgers
 - Leidt tot concurrentie om aandacht en dus pittiger onafhankelijker nieuwsgaring, soms 'jatten' en versterken elkaars volume
 - Politiek als 4^e mediakanaal doet hier uiteraard aan mee
- d. **Zwermgedrag burgers:** extremere uitslagen in grotere groepen (van lokaal tot globaal)
- e. **Vitale civil society met nieuwe tools voor burgerschap**

Belangrijke keuze voor RvC: welke strategie hebben we nodig?

Nieuwe competenties om publieke ziel te veroveren

Kern:

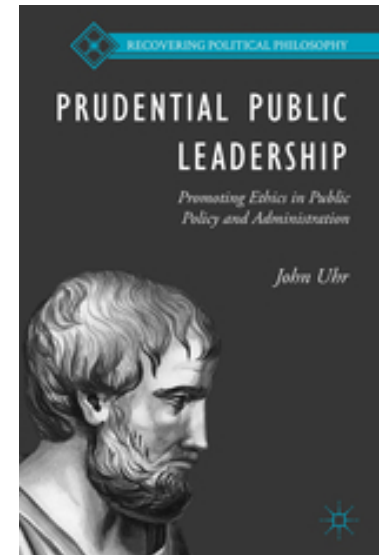
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here****
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen**?

van tekst naar theater**

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef



* Fout bij PvdA laatste lijsttrekkersverkiezing

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

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



Kan zo dus **niet beantwoord** worden:

Kan deze man/vrouw deze Tour voor ons winnen?

Grote misvattingen overheid:

- dat het **alleen en vooral toelatingsvraagstuk** is
- dat er formele evidencebased **testen voor leiderschap** bestaan en dus in lab getest kan worden (slagje gaande naar participerende observatie)
- wordt vanaf mede-beoordeling wel **mede-verantwoordelijk**

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

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**)

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



Mei 2015

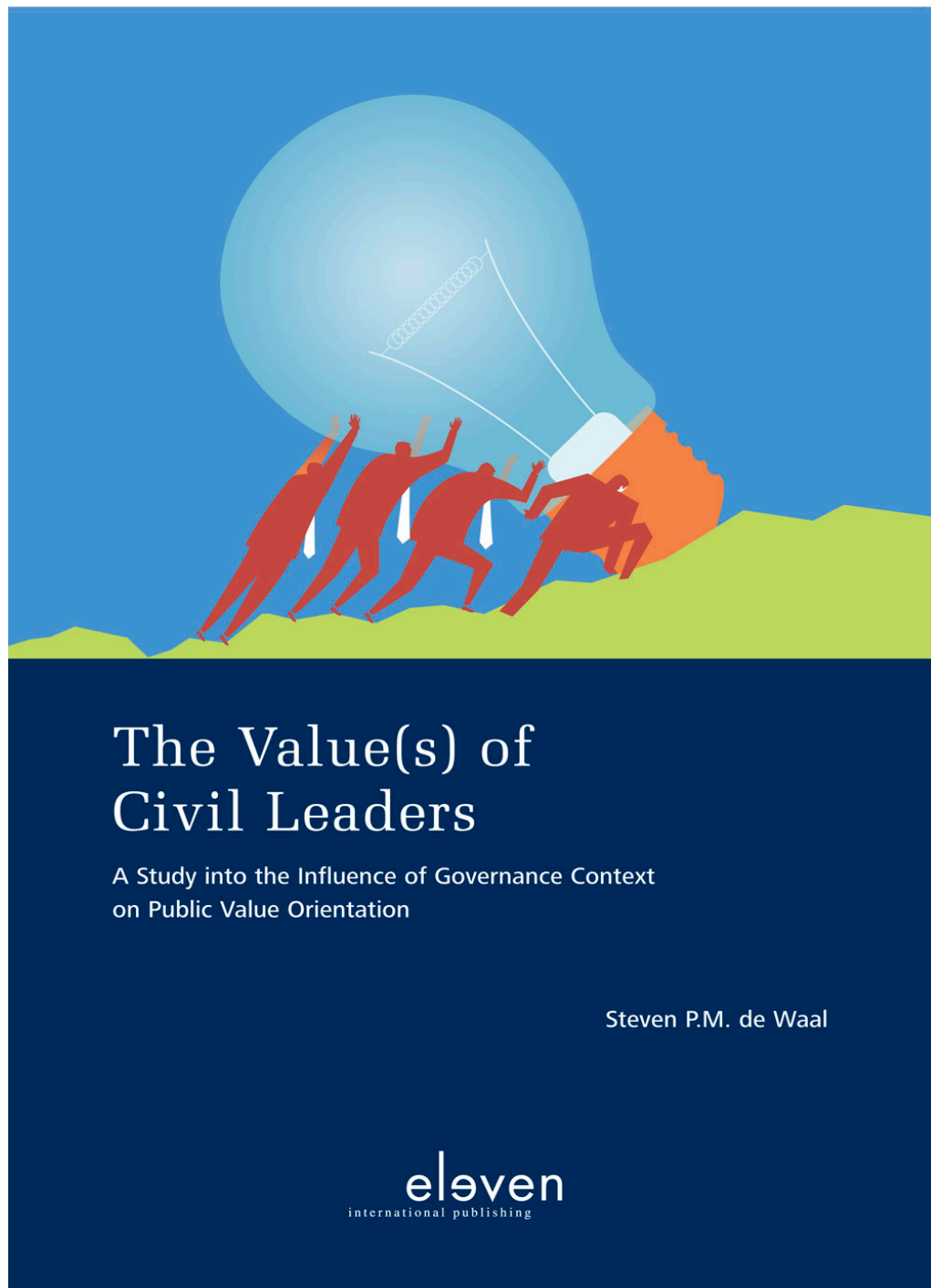
Debatten, literatuurstudie en discussie
op site

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.

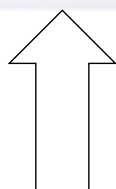
Nadere info op de site



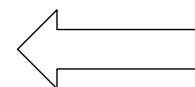
Afbeelding uit samenvattend FD artikel; te vinden op site www.publicspace.nl

- <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?'



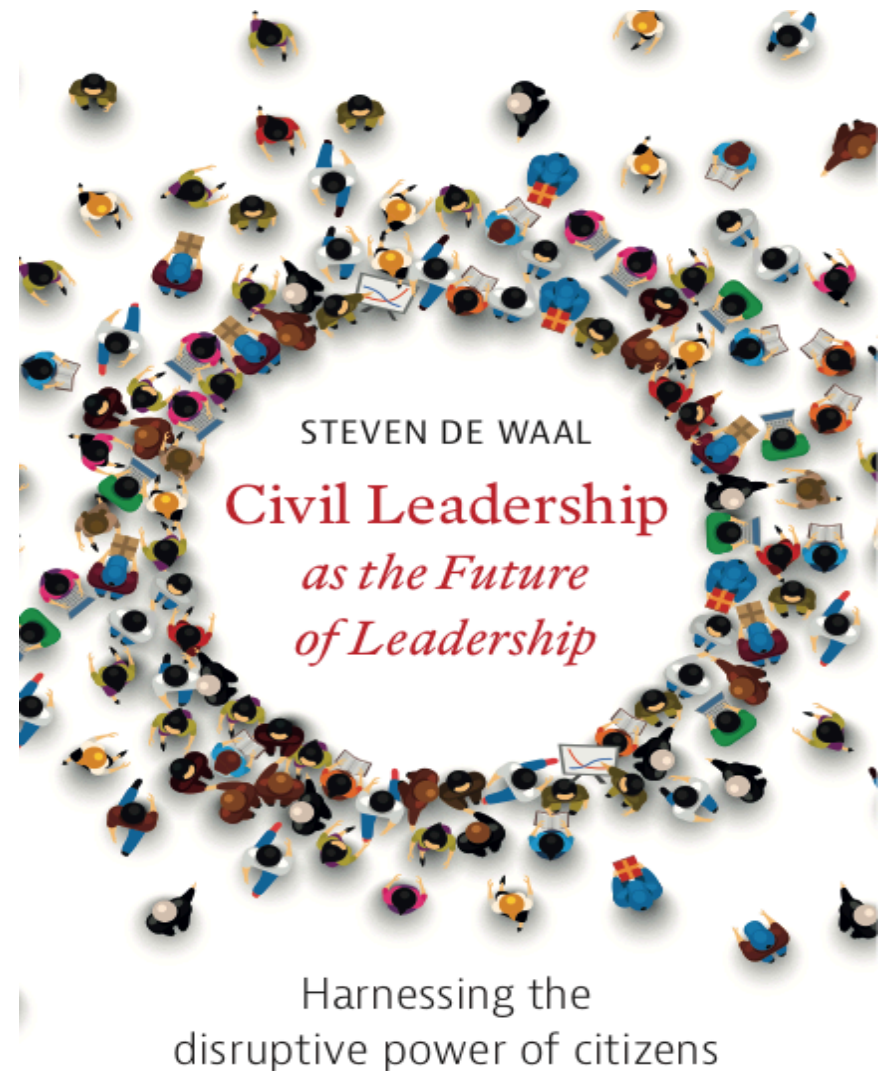
2018: Hierin artikel over Nederlands Publiek Leiderschap, o.a.

- 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