

Strategie en RvT: Pre- en Post-Corona

Lezing & Dialoog Voorzitters RvT Avicenna Amersfoort

11 september 2020

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

Denktank Public Space Foundation (sinds 2004)

Alle internationale kenmerken van een Denktank:

- Private for Public
- Ideologisch en missie-gedreven: bevordering maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap
- Onafhankelijke positie en denken
- Mix van bestuurlijke invalshoek en (academische) reflectie en onderzoek op werkelijke strategische frontlinies
- Intelligente en Intellectuele bijdrage aan publiek debat

Kernconcept © (2000, tevens basis van 'maatschappelijke onderneming'*)

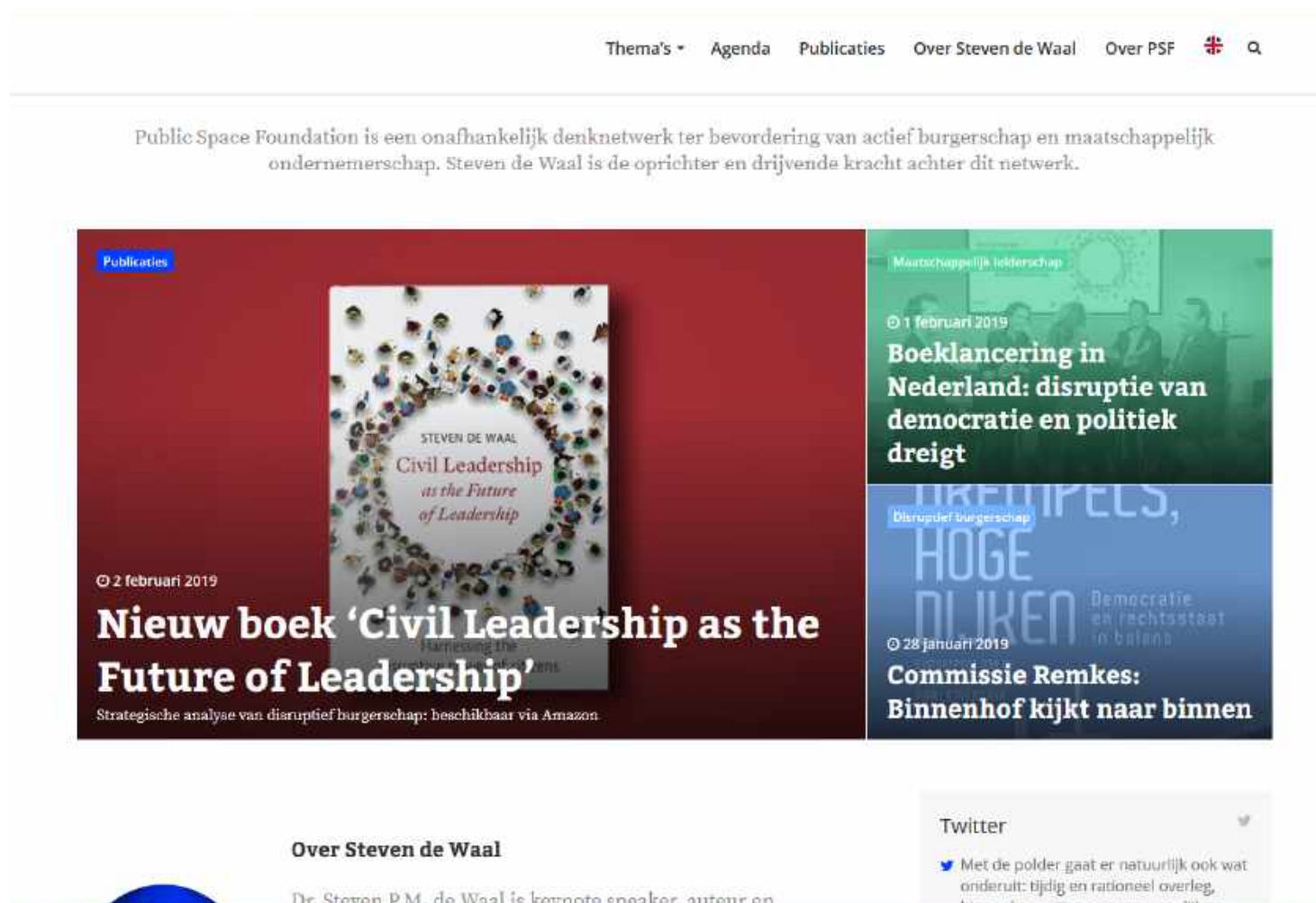


KERNMISSIE Public S.P.A.C.E.:
 Strategies for Public And Civil
 Entrepreneurs
 Stimuleren en bevorderen van
**maatschappelijk ondernemerschap en
 actief burgerschap**

*



Actieve website (www.publicspace.nl) met agenda, blogs, Twitter en open toegang tot intellectueel archief (vanaf 2004)



The screenshot shows the homepage of the Public Space website. At the top, there is a navigation bar with links: 'Thema's', 'Agenda', 'Publicaties', 'Over Steven de Waal', 'Over PSF', and a search icon. Below the navigation bar, a paragraph describes the Public Space Foundation as an independent think network for promoting active citizenship and social entrepreneurship, with Steven de Waal as the founder and driving force.

The main content area features two prominent article cards:

- Left Card (Red background):** Titled 'Nieuw boek 'Civil Leadership as the Future of Leadership'', dated 2 februari 2019. It features the book cover of 'Civil Leadership as the Future of Leadership' by Steven de Waal. The subtitle is 'Strategische analyse van disruptief burgerschap: beschikbaar via Amazon.'
- Right Card (Green and Blue background):** Titled 'Boeklancering in Nederland: disruptie van democratie en politiek dreigt', dated 1 februari 2019. Below it, another card titled 'Commissie Remkes: Binnenhof kijkt naar binnen', dated 28 januari 2019.

At the bottom, there is a section 'Over Steven de Waal' and a Twitter feed with a tweet about the polder.

'Civil Leadership as the Future of Leadership. Harnessing the disruptive power of citizens' (Amazon.com 2018*)

Nu 3e revolutie van de mensheid door de nieuwe digitale technologie: #DigitalCivilRevolution

De mensheid verandert revolutionair, omdat deze technologie ons belangrijkste evolutionaire voordeel fundamenteel verder verandert: ons samenleven, organiseren en communiceren.

Het leidt tot een veel machtiger burger met mogelijk en hopelijk als uitkomst machtig burgerschap en civil society.

Na de disruptie van markten, zien we nu disruptie van democratie en publieke diensten.

Het boek beoogt daarom tijdig de strategische intelligentie van verantwoordelijk bestuurders te vergroten.

- *tevens managementboek.nl, bol.com en overige reguliere (online) boekhandels*



Hoofdlijn

- I. Herijken voorbij (?) de corona crisis:
 - Van strategische planning naar strategische intelligentie
 - Deze crisis toont noodzaak fundamentele heroverwegingen, maar hoe doen we dat in collectieve, publieke stelsels?
- II.a. Opnieuw bevestigd: #DigitalCivilRevolution en #Disruptivecitizenship en dus noodzaak nieuwe strategieën
- II.b. Dit leidt ook tot noodzaak nieuw type leiderschap
- III. Wat is in beide (strategisch herijken en nieuw leiderschap) rol van RvT?

Hoofdvraag voor ons allen: Is 'onze' RvT (al) klaar voor post-corona?

I. Is er en heeft u strategische intelligentie?

Strategie*

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

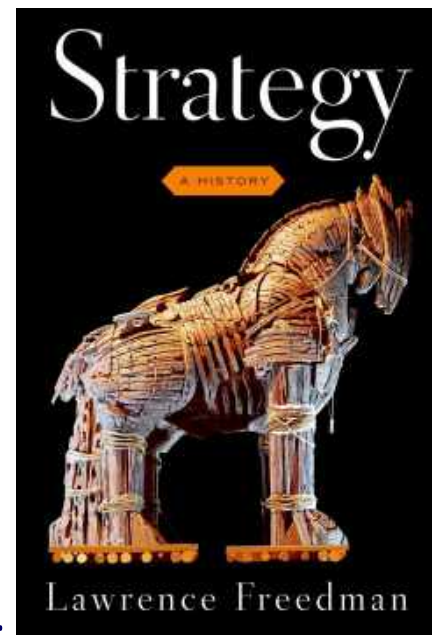
Belangrijke competenties:

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

Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

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

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



* Veel in Freedman, 'Strategy. A history'

** Mintzberg, 'Strategy Safari'

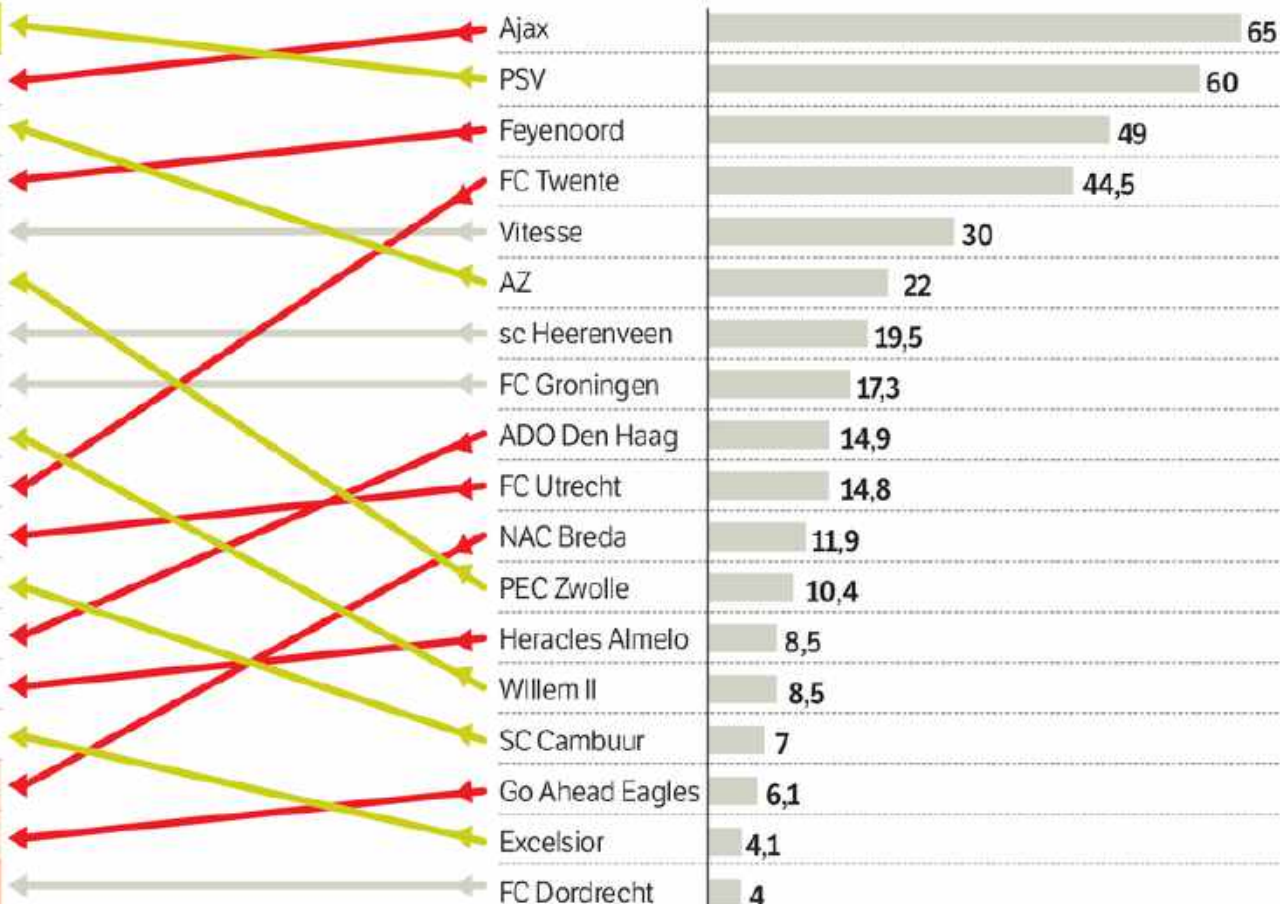
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

Eindstand eredivisie 2014/2015

	W	+	=	-	P	Saldo
1 PSV	34	29	1	4	88	92 - 31
2 Ajax	34	21	8	5	71	69 - 29
3 AZ	34	19	5	10	62	63 - 56
4 Feyenoord	34	17	8	9	59	56 - 39
5 Vitesse	34	16	10	8	58	66 - 43
6 PEC Zwolle	34	16	5	13	53	59 - 43
7 sc Heerenveen	34	13	11	10	50	53 - 46
8 FC Groningen	34	11	13	10	46	49 - 53
9 Willem II	34	13	7	14	46	46 - 50
10 FC Twente	34	13	10	11	43	56 - 51
11 FC Utrecht	34	11	8	15	41	60 - 62
12 SC Cambuur	34	11	8	15	41	46 - 56
13 ADO Den Haag	34	9	10	15	37	44 - 53
14 Heracles Almelo	34	11	4	19	37	47 - 64
15 Excelsior	34	6	14	14	32	47 - 63
16 NAC Breda	34	6	10	18	28	36 - 68
17 Go Ahead Eagles	34	7	6	21	27	29 - 59
18 FC Dordrecht	34	4	8	22	20	24 - 76

 Naar begroting hoger geëindigd
 Naar begroting lager geëindigd
 Naar begroting geëindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



Beste typering Strateeg: Godin Athene (en haar beschermeling Odysseus)



Kenmerken/skills:

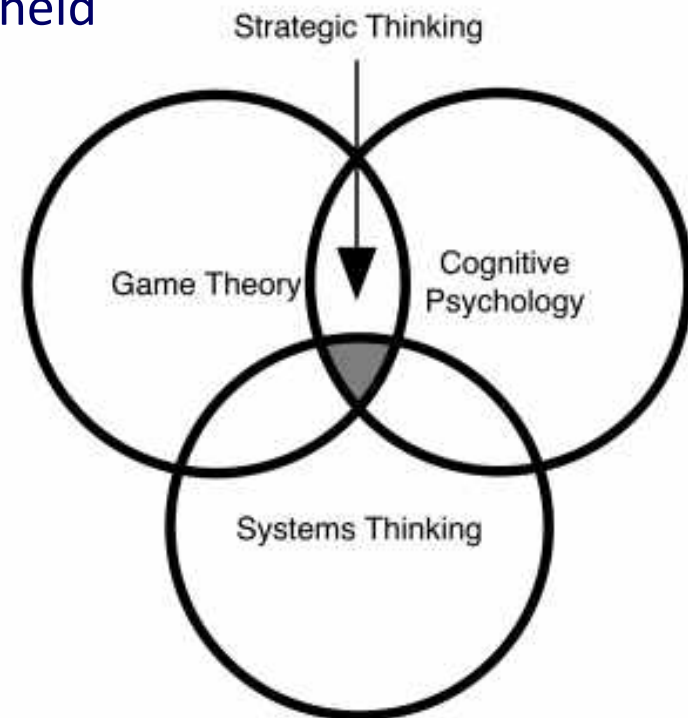
- Strijd en Wijsheid
- Geboren uit hoofd officiële hoogste God, maar met wapenuitrusting aan
- De slimste god
- Feminiene slimheid in oorlog (tegenover 'domme kracht' Ares)
- Bedacht op en zelf creatief in listen
- Inzicht in en anticiperend en gebruikmakend van alle emoties mensheid en goden*

* Lees Shakespeare, De Prooi, Luyendijk en trap niet in het naïeve NL misverstand 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

Vergelijkbare elementen in: Olson Simerson 2015:



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

Misverstanden

Strategie = Strategisch plan*

Strategie = Abstract, rationeel, zakelijk

Strategie = Vooral gericht op opdrachtgevers of kapitaalverschaffers

Mijn perspectief:

Strategisch management is cruciaal

De persoon en strategische positie van de strateeg**

Strategic Intent

Who's on the bus?***

* **Mintzberg** *'Strategie Safari'*

** **Sun Tzu** *'Art of War'*

*** **Collins** *'Good to Great'*

Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol



Strategische intelligentie: grootste gevaar rond 'disruptie' en 'post-crisis' = Revolutionair inzicht wordt vertroebeld en vertraagd door psychologie

- **Disruptie wordt onderschat en dus vooral 'gezellig' over gepraat:** dit wordt verward met strategisch handelen ('We hebben het erover gehad')
- **Ontkennen, negeren, kleineren, bagatelliseren:** meest voorkomende reactie, vooral van onzekere types, mensen met huidige status of mensen in biografische wisselingen
- **Strategie rond disruptie en post-crisis vergt pro-actieve zelf- 'afbraak' voor de platformtechnologie of andere instanties dat voor je doen**
- **Velen (kunnen) vermoeden dat hun divisie, positie en/of baan zal verdwijnen en zijn dus tegen pro-actief handelen. Meeste vertraging ontstaat als deze een machtige tegen-coalitie kunnen vormen**

**Fundamentele herijking
noodzakelijk en voor de
hand liggend, maar
gaan we het ook doen?**

Thema's RVS, mei 2020: '(Samen)leven is meer dan overleven'*

1. Ruimte voor vakmanschap en oog voor onzekerheid
2. Uitgaan van en vormgeven aan verschillen/maatwerk/context gevoeligheid
3. Eigen morele afweging en verantwoordelijkheid en dus ook legitimering
4. Regie op kennis delen en cumuleren
5. Besturen nu is niet 'gemakkelijk'

Grote verschuivingen hieronder:

- Naar professionele cultuur: basisvertrouwen en tegelijk leren vanuit inschattingen, afwegingen en persoonlijke kwaliteit van professional
- Niet uniformering, maar differentiatie en gevoel van eigendom
- Goed bestuur doet ertoe, waardengeladen en moreel

* *Enigszins vertaald, niet letterlijke quotes*

Thema's Break Out Team*

Drie balansprincipes in komend herstel:

**Balans tussen mens en natuur; Balans tussen mensen (in termen van gelijkheid);
Balans tussen zekerheid en onzekerheid**

Leidend tot 11 actiepunten, waaronder:

Meer directe vormen van democratie (1) en doorbouwen op onderling vertrouwen en verantwoordelijkheid (burgerschap) (5)(9), maak ander onderwijs, gericht op persoonlijke ontwikkeling en dichtbij natuur (3), stimuleer de kracht van kunst en cultuur (4), maak andere zorg, met betere balans en aandacht care met cure en minder bureaucratie en wantrouwen en meer gezondheid (6), meer duurzame en gezonde inrichting steden en wijken (10), werk hard aan een inclusieve samenleving (11).

** Ik ben daar deelnemer in en trekkende auteur van dit manifest, zie verder
<https://www.breakoutteam.nl/manifest>*

Strategisch management voor de publieke zaak



Perspectief maatschappelijke ondernemingen*: daarom corporate governance!

Systeem met maatschappelijke ondernemingen geldt in 5 sectoren:

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



Uniformering per sector en verplichting deelname bedrijven/burgers uniek NL

Andere sectoren kennen ook uitvoerende nonprofits met een publieke taak (zoals Cultuur), maar afwijkingen in: wettelijke plicht tot deelname, overheidsinspectie en -toezicht, wettelijke eisen aan taak en product, uniforme erkenning en/of volledig publieke financiering, inclusief tariefstelling, wettelijke eisen aan governance. Dan, zoals ook in buitenland gebruikelijk, model van aanbesteden of preferred partnerships.

* Origineel in S.P.M. de Waal (2000), 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein'

De 3 afwijkingen 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’ met wettelijk afgedwongen inkomsten en spelregels; de sturing zit ook in het publieke domein;
3. De meta-strategie (identiteit, legitimiteit, autonomie-strijd) bepaalt daarom de ‘gewone’ ‘markt’-strategie; dit zit elkaar soms ook in de weg, zowel psychologisch als qua waarden oriëntatie.

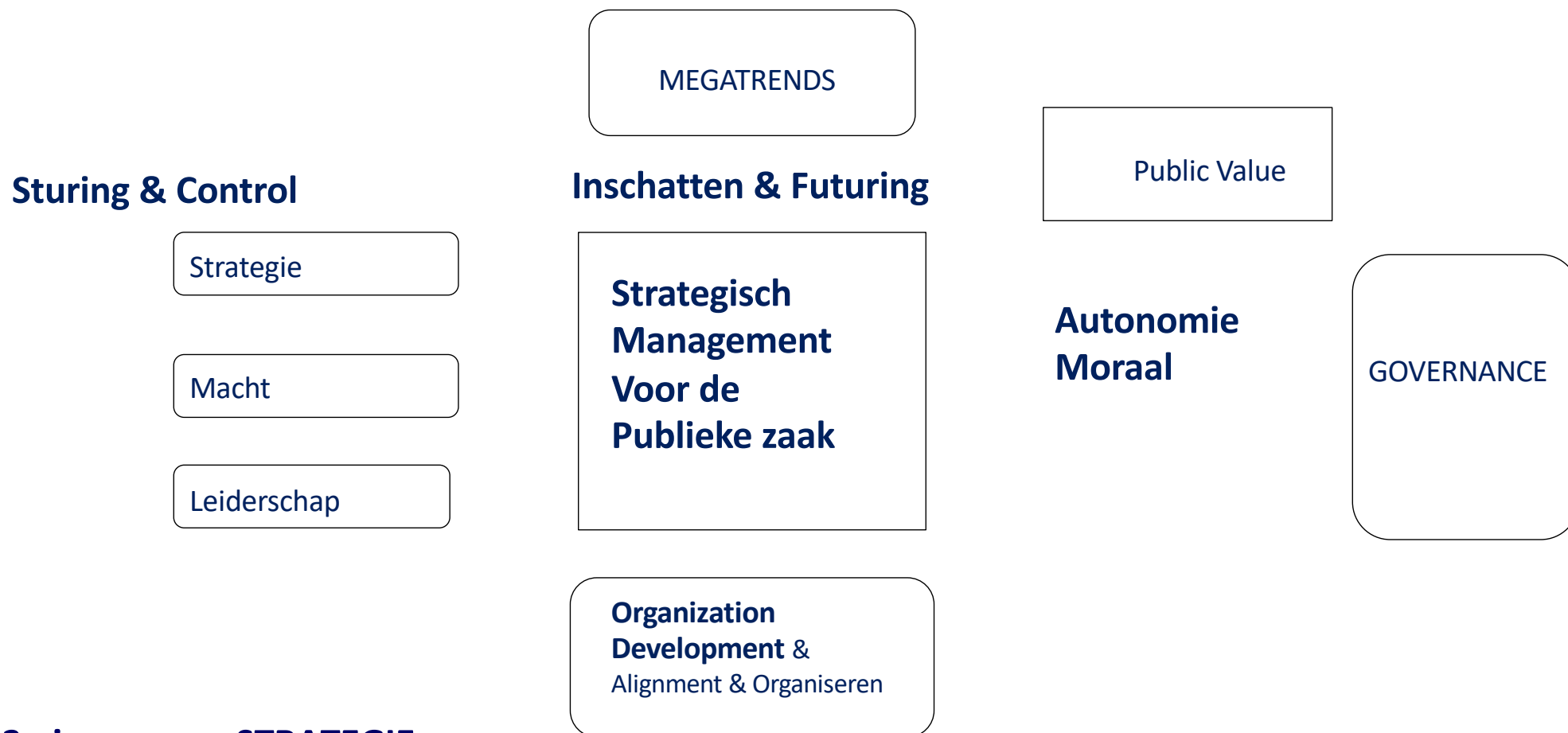
* Sinds 1991 door S. de Waal geïntroduceerd concept; uitgewerkt in boek ‘Nieuwe strategieën voor het publieke domein’ (Samsom 2000).

Publiek krachtenveld



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

Kernschema: Het Krachtenveld



3 niveaus van STRATEGIE:

- Wat is onze Public Value?
- Welke koers varen we om dat te halen (en overeind te blijven)?
- Welke kwaliteit van leiderschap hebben we dan nodig, op alle cruciale plaatsen?

De strategie van de maatschappelijke onderneming in een majeur collectief stelsel kent 2 FRONTEN



* Meest cruciale onderdeel hierin is REPUTATIE en dus REPUTATIE-STRATEGIE

II.

#DigitalCivilRevolution leidt tot geheel nieuwe strategische context: disruptieve macht burger(s)

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

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

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

End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is tweederangs; nieuwe grondstof in economie en concurrentieslag is data

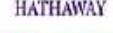
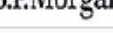
Kenmerken:

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



Platformeconomy has already won

LARGEST GLOBAL COMPANIES IN 2018 VS 2008:
SEVEN OUT OF TEN ARE NOW BASED ON PLATFORM BUSINESS MODELS

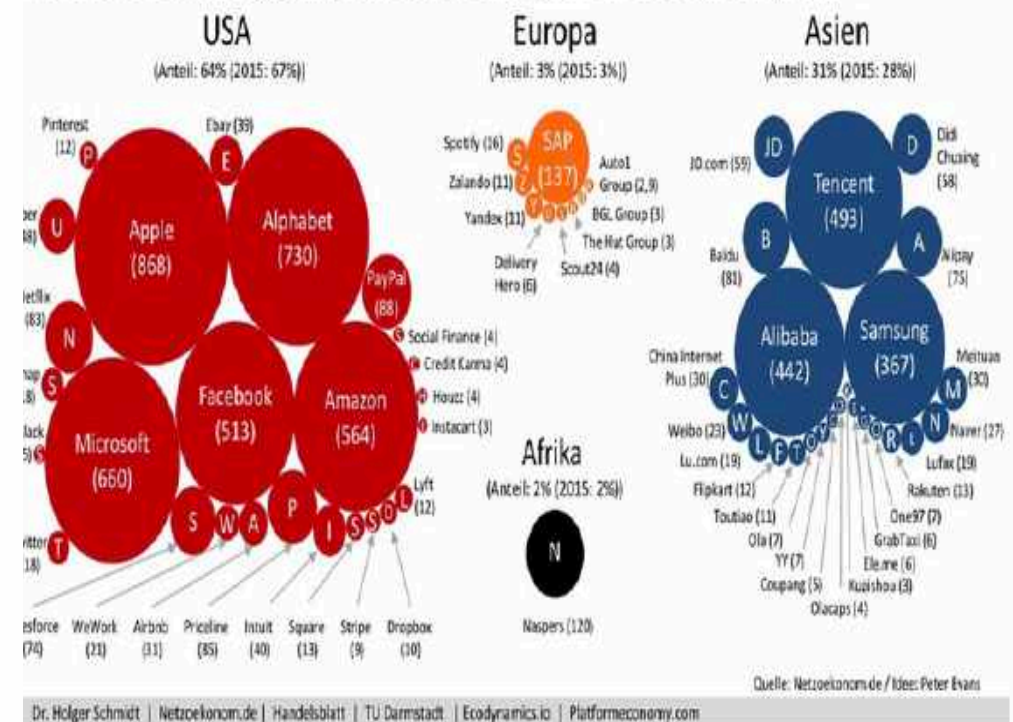
2018				2008			
RANK	COMPANY	FOUNDED	US\$bn	RANK	COMPANY	FOUNDED	US\$bn
1.	 *	1976	890	1.	 PetroChina	1999	728
2.	 *	1998	768	2.	 Exxon	1870	492
3.	 *	1975	680	3.	 中国移动 China Mobile	1892	358
4.	 *	1994	592	4.	 中国移动 China Mobile	1997	344
5.	 *	2004	545	5.	 ICBC	1984	336
6.	 腾讯 *	1998	526	6.	 Gazprom	1989	332
7.	 BERKSHIRE HATHAWAY	1955	496	7.	 Microsoft	1975	313
8.	 Alibaba.com *	1999	488	8.	 Shell	1907	266
9.	 Johnson & Johnson	1886	380	9.	 Pfizer	2000	257
10.	 J.P. Morgan	1871	375	10.	 AT&T	1885	238

* Companies based on the platform model

Sources: Bloomberg, Google

The imbalance of platform economy

The 60 most valuable global platforms in billion USD on December 31, 2017



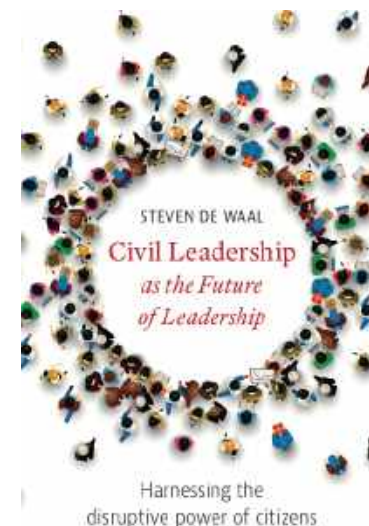
Dr. Holger Schmidt | Netzökonom.de | Handelsblatt | TU Darmstadt | Ecdynamics.io | Plattformökonom.com

Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

De #DigitalCivilRevolution creëert een nieuwe strategische arena: it's not technology, stupid, it is mentality and training*

1. Publieke opinie is voortaan van en door het publiek zelf
2. Er staat een permanente publieke tribune 'aan', waarop burgers zelf agenderen, informatie zetten en meningen vormen
3. Er is een nieuw medialandschap met een nieuw 3^e mediakanaal (naast traditionele TV/radio en papieren pers, met hun eigen online varianten) **van en door iedere burger zelf** (waarop politici, celebrities en bestuurders zich ook (moeten) vertonen, maar als '**one of us, citizens**').
4. De organisatiekracht van burgers onderling is enorm vergroot & versneld en hun training leidt ertoe dat ze dat ook uiten en inbrengen, naar politiek & naar publieke diensten

* Samenvatting in Platform O, 6 maart 2020: platformoverheid.nl/nieuwe-publieke-arena-vraagt-om-leiderschap/



Effecten:

1. Disruptie Democratie

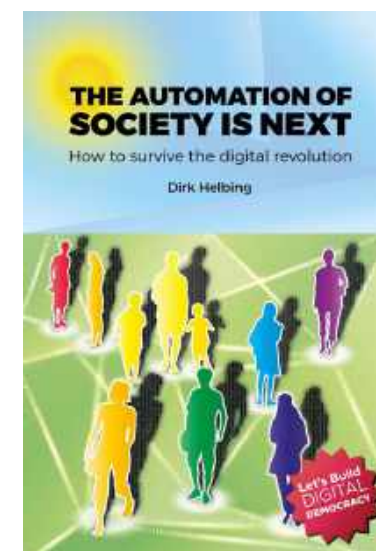
- a. De voorspelbare variant ('kleine' disruptie): Runner-ups winnen verkiezingen dankzij platformtechnologie en dus disruptie van recruitering- en selectiefunctie politieke partijen
- b. De structurele variant ('grote' disruptie): Politieke arena gaat op in algemene publieke arena, strijd om publiek leiderschap wordt ruimer: meer 'private-for-public' leaders

2. Disruptie Publieke Dienstverlening: meer keuze, meer zeggenschap, meer co-productie, meer coöperaties en zelforganisatie burgers

2^e Effect: Disruptie van Publieke Diensten

Dilemma's door Disruptieve burgerkracht op publieke dienstverlening

- Vaak eisen van **op-maat-services en co-productie: Hoe daarop inspelen?** (Individueel en collectief, in primair proces en organisatiebreed)
- **Competitie of Partnership met burgerinitiatief (commons & cooperaties)?** Positie bekrachtigd in right to challenge en burgercoöperaties rond energie, wonen, zorg en onderwijs*
- **Verandering van governance leidend tot meer burgermacht (of 'eigendom' of 'commons' of 'mede-bestuur'?** ('Medezeggenschap' is al machteloos fake-instrument in nieuwe publieke arena)
- **Hoe omgaan met reputatie en reputatiemanagement door publieke tribune?**
- **Hoe inspelen op dreigende 'stille privatisering':** Iedereen met enige koopkracht kan via platformtechnologie overgaan op allerlei 'keuzes' uit vele productarrangementen, ook internationaal



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

Andere interactie & verhoudingen (ook in primair proces!) revolutionair veranderd! Musea hebben het door



Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

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



Wensen moderne burger worden hierdoor gefaciliteerd



FD, augustus 2015

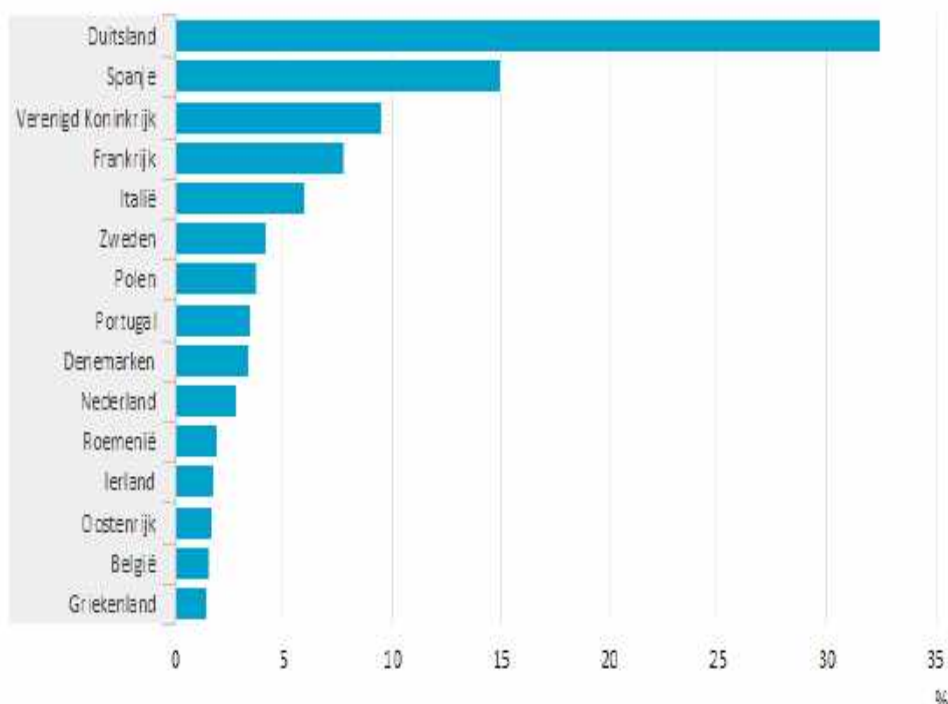
Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **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



Coöperatief inzetten op burgerschap aantoonbaar effectiever dan gepolder: Duitse adoptie van windmolens*

Aandeel in totale EU vermogen windenergie, 2016



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

Co-productie veiligheid: leert ook 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://SomeoneIsMissing.com>

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala

AMBER
ALERT

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
ALERT

**GEEF ONTVOERDERS
GEEN KANS**



Download de app
amber.nl/zoekmee

De slag van strategische context naar maatschappelijk leiderschap

- a. **De machtige burger(s) willen in deze revolutionaire tijden zeker leiderschap, maar wel als 'one of us, citizens'** (staat haaks op klassiek bestuurlijk gedrag en paternalisme)
- b. **Vanuit een attitude van goed burgerschap met doorleefde en aantoonbare burgerschapswaarden** (publiek zichtbaar en communiceerbaar = retorische vaardigheden!)

Leiderschap is cruciaal in tijden van revolutie

De waarden van het leiderschap zijn voortaan cruciaal vanwege disruptief burgerschap

- c. **Die attitude en waarden zijn persoonlijk** (alle leiderschap is persoonlijk), **maar ook het 'corporate' gedrag telt in het moderne medialandschap** (corporate citizenship)

Omslag Nederlandse bestuursstijl

Van Polderen naar Retoriek: Moet direct in publiek en permanente publieke tribune, publiek praat direct terug

Poldermodel gaat nu onderuit door:

- **direct meekijkende, meningvormende en mee-afwegende achterban en publiek, dat dat ook gewend is**
- **onderliggend paternalisme wordt niet (langer) geloofd**
- **wantrouwen naar zogenaamde neutraliteit en deskundigheid**

Politiek permanent in verkiezingshouding en dus te labiel om het (stilletjes) over te nemen (stabiele 'rationele' (alleen naar publiek!) tussenfase verdwenen)

Dominante cultuur gelooft nog in oude mythe: rationeel, deskundig, uitruilen, resultaat telt (zie commentaar op strijd Trump om muur)

Retoriek moet naar: integriteit, staan voor, emotie: verontwaardiging en zorg, persoonlijkheid. Openlijke conflicten lonen

Slotvraag: Is 'onze' RvT (al) klaar voor post-corona?

Drie issues:

1. Fundamentele herijking van oude aanpak en strategie en zelfs producten en positie
2. Nieuw Leiderschap (op alle niveaus)
3. Pro-actief in eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid

BIJLAGEN over ACHTERGROND EN LITERATUUR

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'*, evaluatie daaropvolgend mediadebat in *'De verhakseling door Polderpolitiek'*

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 aan de basis m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus

In **2018** uitgave van *'Civil Leadership as the Future of Leadership'* (Amazon), wereldwijde lancering, in Nederland in Pakhuis de Zwijger m.m.v. o.a. Rinda den Besten (vz PO Raad) en Reinier van Zutphen (Nationale Ombudsman)

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

Relevante persoonlijke achtergrond

Geboren in Waalwijk (1955), Dr. Mollercollege Gym Beta (1973), Andragologie (cum laude, 1979), Gemeente Helmond (welzijnsplanning) en Ministerie van BiZa (Interdepartementaal organisatie-werk)

- a. **Ondernemer, bestuursvoorzitter eigen onderneming & strategie consultant, m.n. in maatschappelijke ondernemingen en overheid (1985-2004) (Boer&Croon)**
- b. **Daar ook oprichter Public SPACE (ca. 2001), na vertrek als vennoot (2004) Public SPACE Foundation, voorzitter**
- c. **Vrijwilliger dichtbij de politiek: lid Partijbestuur (2000-2005), voorzitter Adviescie. Zorgstelsel (Congres 2005), Campagne Nr 1 Eerste Kamerlijst (2010), lijstduwer (2017) (PvdA)**
- d. **Promotie: Value(s) of Civil Leaders (2014) (RUU USBO)**
- e. **Actief burger, in stad Utrecht (o.a. FC Utrecht, Theater Utrecht, RTV Utrecht & ROC Midden Nederland) en landelijk (o.a. Cultuur + Ondernemen, Visitatiestelsel Woningcorporaties)**



Bohn Stafleu van Loghum
(Houten), **1994**

Aangeboden aan Elco Brinkman,
toen fractievoorzitter Tweede
Kamer en beoogd politiek leider
CDA in Nieuwspoor op 6 april
1994

Introductie **'Maatschappelijk Ondernemerschap'** aan de hand van:

Deel 1: **Theoretisch kader**, o.a. relatie met maatschappelijk middenveld, overheid en bedrijfsleven en de rol in het realiseren van maatschappelijke doelen

Deel 2: Schets van **Praktijkinstrumenten**, met o.a. strategische planning, fondsenwerving, keuze van rechtsvorm, omgang met vrijwilligers en professionals en communicatiestrategie

Deel 3: **Praktijk Casussen**, zoals:

- Camping Zeeburg, die werklozen aan werk hielp
- Het Panda broodje, een samenwerking tussen een bakkerij en het Wereld Natuur Fonds, waarbij een deel van de opbrengst naar het WNF ging.
- Stichting Timon, waarbij kerkelijke gemeenten samenwerkten voor sociale doelen.
- Utrechtse Botanische Tuinen die aanvullende financiering zochten op de markt, omdat de band met universiteiten losser en dunner werd.



SAMSOM (Alphen aan den Rijn), 2000



Introductie van 'maatschappelijke onderneming' als typering van typisch Nederlands model van private non-profit organisaties in publieke dienstverlening. Dit publiek/privaat model is niet gebaseerd op uit- of aanbesteding of een recente politieke wens tot privatisering, maar voortgekomen uit burgerinitiatief en maatschappelijk ondernemerschap van ruim 100 jaar geleden. Het is, uniek Nederlands, voorgeschreven als uniform en standaard model voor publieke dienstverlening in een aantal sectoren. Deze maatschappelijke ondernemingen en het bijbehorende publiek/private model zijn nu zichtbaar in gezondheidszorg, zowel zorgverzekeraars als zorgaanbieders, woningcorporaties, publieke omroepverenigingen, pensioenfondsen en onderwijs, van basisonderwijs tot hoger onderwijs.

Tevens in dit boek **introductie van het concept van een driehoek van domeinen van 1. burger en civil society, 2. staat en 3. markt**, gebaseerd op vele lezingen in **de jaren 90** inzake privatiseringen als commentaar op de foute dichotomie van slechts staat versus markt en daarna basis onder het denken van Public Space. Het concept kreeg grote landelijk politieke belangstelling, om te beginnen bij het CDA waar Steven de Waal het op vele grote congressen en panels heeft mogen toelichten, dat leidde tot een wetsontwerp, waarbij Steven de Waal in een hoorzitting in de Tweede Kamer daarop grote kritiek kon uiten. Het wetsontwerp werd mede daarom niet in behandeling genomen.

Opbouw:

Deel 1: Ondernemen voor de publieke zaak, met het concept van maatschappelijke ondernemingen, de overheid als regisseur en stuurman en verschillen met maatschappelijk verantwoord ondernemen en publiek-private samenwerking

Deel 2: Een schatkist aan strategieën vanuit een schets van de 3 strategische fronten uit de driehoek en daarop gebaseerd 6 typen strategieën, waaronder het vergroten van commerciële inkomsten met behoud van de non-profit hoofddoelstelling en maatschappelijke oriëntatie.

Deel 3: Management van de Transformatie: hoe de verschillende organisatie-aspecten in regie te veranderen in de beoogde richting van (meer) maatschappelijk ondernemerschap (uiteindelijk gebaseerd op mijn ervaring in management consultancy en interim-management).



Eigen Uitgave Public Space Foundation (Utrecht), 2007

<https://publicspace.nl/manifest-naar-een-intelligente-en-verbonden-overheid/>

De titel zegt het al: de overheid moet meedoen. Het gaat om een creatief samenspel van overheid met private partijen: bedrijfsleven, nonprofit organisaties en burgers. Het gaat om luisteren, uitnodigen en (laten) meedoen. Weg van het kleineren van de overheid ('Government is not the solution, but the problem'), maar ook weg van een autoritaire, allesbepalende en betweterige overheid. Het gaat om een slag naar een uitnodigende overheid die zich als goed partner gedraagt en daardoor creatieve krachten en ondernemerschap in de samenleving stimuleert.

Op het einde pleit het manifest voor meer allure, meer ambitie, meer groots denken. Het wijst op twee grote werken die wel zijn gelukt: de Deltawerken en de Erasmusbrug in Rotterdam (op de voorplaat). Toch een beetje weinig.

De volgende suggesties worden aangereikt en verder uitgewerkt, als een soort Nederlandse Grandes Oeuvres:

- **Schiphol in Zee**
- **Huis voor de Dialoog op Domplein Utrecht**
- **een snelle zweeftrein, volgens een metrosysteem rijdend, die de hele Randstad verbindt en ook door wordt getrokken naar het Noorden**
- **Een symbolisch beeld voor de kust ter verwelkoming naar de G**

Na de perslancering in Nieuwspoort leidt dit tot veel media aandacht, zeker voor de iconische suggesties voor zichtbare allure. Daarover verscheen na deze publieke debatronde een reflectienotitie, waarin opnieuw het kleinmakende denken van onze polderbesluitvorming wordt geconstateerd, onder de term: **'verhakseling'**

<https://publicspace.nl/grandes-oeuvres-hoe-nu-verder-vervolg-op-het-manifest-van-de-denktank-van-public-space/>

Denktank wil symbool in zee

Door onze redacteur ROEL JANSSEN
DEN HAAG, 19 JAN. Het nieuwe kabinet moet een vliegveld in zee aanleggen of een kunstmatig eiland voor de kust bouwen met een gigantisch kunstwerk dat een symboolfunctie krijgt voor Europa zoals het Vrijheidsbeeld voor de Verenigde Staten.
Dit bepleit een denktank van vooraanstaande bestuurders, academici en opinielidder afkomstig uit de overheid, politiek en het bedrijfsleven in een vandaag gepubliceerd manifest.
De Denktank Public Space stelt een paar aansprekende werken voor die de symbolen worden van het nieuwe Nederland. Deze projecten van „grootse, meeslepende architectuur in combinatie met cultuur, ingenieurswerken of bedrijfsleven moeten Nederland weer trots maken op wat het presteert”. Ze moeten de nationale identiteit versterken en Nederland weer een mondiaal tot de verbeelding sprekende natie maken.
De informatie van het nieuwe kabinet, Herman Wijffels, was tot 1 januari lid van de denktank. Verder maken hiervan onder meer deel uit: Tjibbe Jansen (nationale coördinator terrorismebestrijding), Loek Hermans (voorzitter MKB Nederland), Ralph Pans (voorzitter Vereniging Nederlandse Gemeenten), Arthur Doeters van Leeuwen (voorzitter Autoriteit Financiële Markten) en de Eerste Kamerleden Nick Ketting (VVD), Jos Werner (CDA) en Ed van Thijn (PvdA).



Boom|Lemma (Den Haag), 2008

<https://publicspace.nl/strategisch-management-voor-de-publieke-zaak-nieuw-boek-van-steven-de-waal/>

Het boek is aangeboden aan Frank Heemskerk, staatssecretaris van Economische Zaken en bediscussieerd in een publieke debatsetting bovenin het Hangebouw van Rotterdam

Overzicht van de strategische richtingen of tactieken (conform de driehoek van domeinen uit jaren 90) van Overheid, Non-Profit Organisaties, Bedrijfsleven en Burgers om de publieke zaak strategisch verder te brengen.

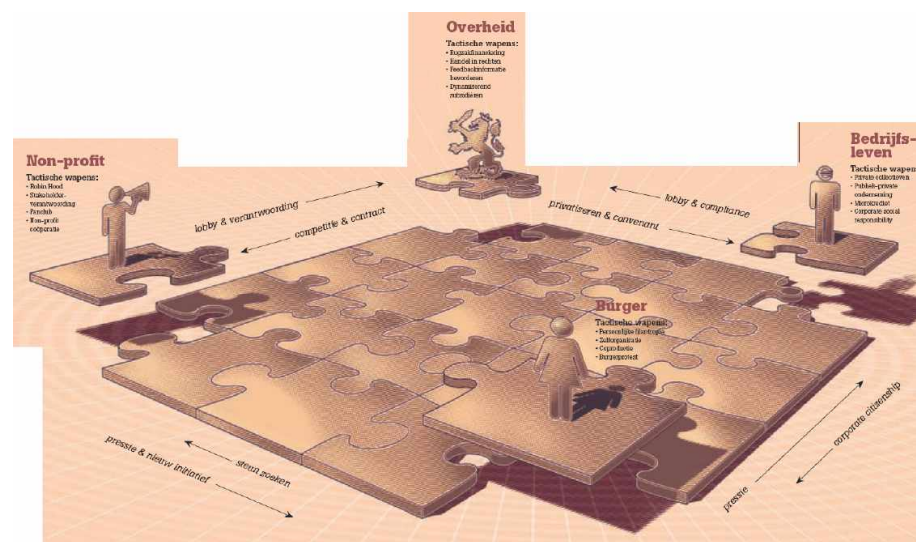
Strategieën die behandeld worden zijn onder andere:

Overheid: Contractmanagement, Handel in rechten (zoals beprijzing CO2-uitstoot), Rugzak financiering (zoals PGB), Fiscale Aftrek en Feedback informatie aan burgers bevorderen

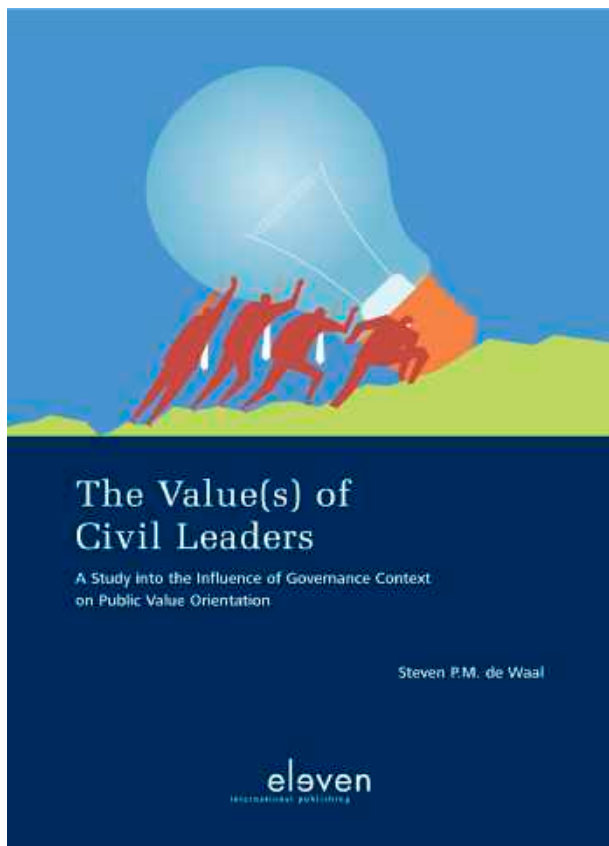
Non Profit Organisaties: Portfolioverbreding, Fanclub, Robin Hood en Non-profit Onderlinge

Bedrijfsleven: Bedrijfsfilantropie, Private collectieven en coöperaties en Micro-krediet

Burgers: Vrijwilligerswerk, Community Building en Zelforganisatie



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



Proefschrift, Eleven (Den Haag), **2014**
Promotie RUU/USBO, oktober 2014

Blog met 10 punten samenvatting:
<https://publicspace.nl/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten/>

Samenvatting, portretten en overzicht
onderzochte maatschappelijk leiders:
<https://publicspace.nl/portretten-maatschappelijk-leiders/>

Onderzoek onder 30 **maatschappelijk leiders (gedefinieerd vanuit GEREALISEERDE Public Value)** naar hun **waardenpatroon**: A. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden, B. Hoe besturingsomgevingen (onderscheiden en onderzocht zijn: 1. for-profit, 2. non-profit, 3. informal active citizenship) daarop inwerken

Belangrijkste resultaat:

Ja, de waardenpatronen van de 3 governance contexten verschillen onderling substantieel. Maar: de civil leaders blijken af te wijken van ieder van hen en hun eigen waarden patroon te hebben, namelijk eigenwijs/ondernemend enerzijds en publieke passie anderzijds, ***'they are a breed of their own'***

Belangrijke behandelde en uitgewerkte begrippen:

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



Boom Lemma Uitgevers (Den Haag),
2015. Aangeboden aan Kim Putters,
 directeur Sociaal Cultureel Planbureau
 op 19 mei 2015 in Dudok Den Haag.

<https://publicspace.nl/participatiesamenleving-vraagt-om-meer-rechten-voor-burgers/>

<https://publicspace.nl/boeklancering-burgerkracht-met-burgermacht-in-dudok/>

Debatten, literatuurstudie en discussie op site. Keynotes o.a.:

Paul Schnabel, Staf Depla en Raymond Gradus

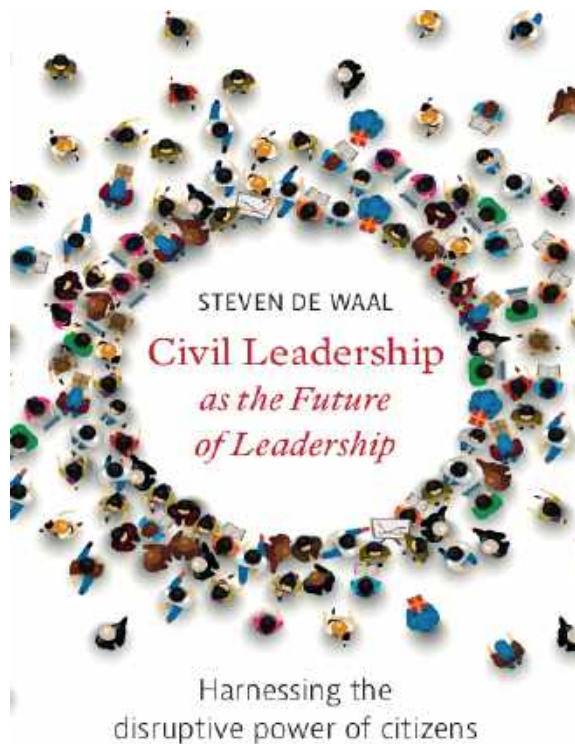
Hoofdpijn:

Actuele aandacht voor **burgerschap**, ook in 'transformatie' verzorgingsstaat is positief, maar nu te naïef en vrijblijvend naar **echte burgermacht**:

- Welke formele en feitelijke burgermacht hoort bij grotere inbreng en verantwoordelijkheid?
- Hoe verandert deze nieuwe macht dus de institutionele orde?
- Hoe wordt dan de verhouding met bestaande maatschappelijke ondernemingen: concurrent of partner?

Introductie van de concepten:

- **Private façade**: het gebruik van het model van maatschappelijke ondernemingen als façade voor dominant overheidsbeleid
- **Polderpaternalisme**: goede bedoelingen, maar betutteling en hiërarchisch opleggen aan volwassen burgers



E-book and paperback on [Amazon.com](https://www.amazon.com) **2018** and in local (online) bookstores worldwide. In Nederland op bol.com en overige reguliere (online) boekhandels. Lancering in Nederland in Pakhuis de Zwijger, Amsterdam, 31 januari 2019, met bijdragen van o.a. Rinda den Besten (PO Raad) en Reinier van Zutphen (Nationale Ombudsman):
<https://publicspace.nl/boeklancering-in-nederland-disruptie-van-democratie-en-politiek-dreigt/>

- **Digital Civil Revolution as best description of current revolution** (not only industrial or technological)
- **Disruption is not restricted to markets.** It totally transforms media landscape, public opinion, political debate, attitudes and roles of industry and state towards citizens
- The real revolution is that these technologies **increase citizen power enormously** in opinion production, public debate, collecting information and self-organization
- **A special kind of leadership, Civil Leadership,** is needed to harness this new civil power

2 main parts:

- I. **Strategic Analysis:** the cause of the #DigitalCivilRevolution and how is it changing humanity, society, communities and also politics, democracy and public services. Main concepts: battle for the eyeballs, permanent public grandstand, new medialandscape with a new independent selfproducing third channel
- II. The strategic answer is **new leadership (special style, attitude, skills): civil leadership**