



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

# Revoluties in Toezicht vanwege externe turbulenties

Crisis & Tsunami; Digital Civil Revolution; Maatschappelijk Ondernemen revisited

Voorzet & Dialoog Leergang High Level Toezicht, 2 oktober 2020

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



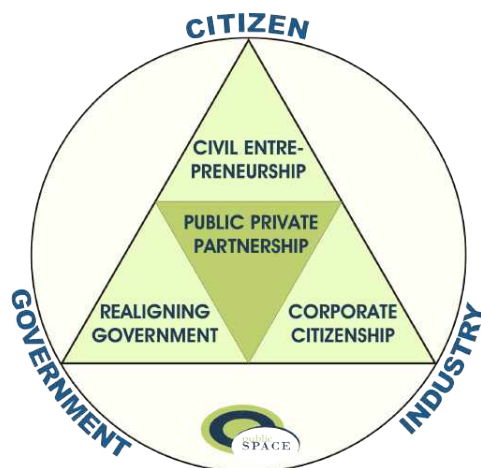
[www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl)

# Denktank Public Space Foundation (sinds 2004)

Alle internationale kenmerken van een Denktank:

- Private for Public
- Ideologisch en missie-gedreven
- 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**

\*



# [www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl) (en .eu): info & archief & in de media & communicatie

Thema's - Agenda Publicaties Over Steven de Waal Over PSF


Home / Thema's / Maatschappelijk leiderschap / Van polderen naar publiek overtuigen

Maatschappelijk leiderschap

## Van polderen naar publiek overtuigen

Waarom de permanente publieke tribune zo'n groot probleem is voor Nederlands publiek leiderschap

Steven de Waal - 7 mei 2019



Ik geef nu internationaal lezingen over mijn laatste boek 'Civil Leadership as the Future of Leadership'. Het boek kwam al voort uit vrij veel lezingen in Europa, nu dus ook toenemend op andere continenten. De in het boek beschatte en geanalyseerde strategische thematiek speelt natuurlijk overal ter wereld:

### Uitgelicht

- New Public Leadership and Active Citizenship in New Zealand  
28 april 2019
- Disruptie door Baudet  
22 maart 2019
- Nederlandse gezondheidszorg: fout stelsel of foute analyse?  
9 maart 2019

### Agenda

28 Masterclass 'Governance in de Zorg' voor Rabo Ondernemers Academie  
28 november | 18.00 - 22.00

### Over Steven de Waal



Steven de Waal is oprichter en drijvende kracht achter Publicspace.

---

# HOOFDLIJN

- I. Externe Turbulenties**
  - 1. Corona Crisis & Komende 'Tsunami'**
  - 2. Digital Civil Revolution**
  - 3. Maatschappelijk Ondernemen revisited**
- II. Effect op Strategie en Leiderschap**
- III. Noodzakelijk antwoord RvT/RvC: Nieuwe Rol en Focus**

*Zie o.a. <https://publicspace.nl/crisisleiderschap-video/>*

---

# Externe Turbulenties

1. Corona Crisis & Tsunami
2. Digital Civil Revolution
3. Maatschappelijk Ondernemen revisited

# 1. Corona Crisis en Tsunami

Nu in crisismanagement: dagelijks oplossen, dagelijks innoveren, oude bezwaren wijken tegen nieuwe realiteit, 'rally around the flag (and leader)'.

**Gevaar 1:** Te lang blijven hangen in crisismanagement, want verslavend voor (hiërarchische) leiding

**Gevaar 2:** Onderschatten van de aankomende tsunami, die na de eerste (en 2<sup>e</sup>) crisis nog komt:

- economisch
- psychologisch
- institutioneel vertrouwen
- politiek



## Thema's Break Out Team\*

**Drie disbalansen die virus heeft aangetoond:**

- 1. Disbalans tussen mens en natuur**
- 2. Disbalans tussen mensen (in termen van gelijkheid)**
- 3. Disbalans 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>*

---

## Dit leidt tot de volgende vragen (ook voor RvT/RvC)

- a. **Wat gaan we leren van deze crisis en dit crisismanagement?**
- b. **Zijn we klaar voor de tsunami die nog gaat komen?**
- c. **Wat zijn de fundamentele heroverwegingen en *Umwertung aller Werten* die noodzakelijk zijn, omdat het virus & de lockdown die hebben aangetoond?**

**Mijn inschatting van fase nu (oktober): a) is links en rechts bezig, b) en c) nog nauwelijks**



---

**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

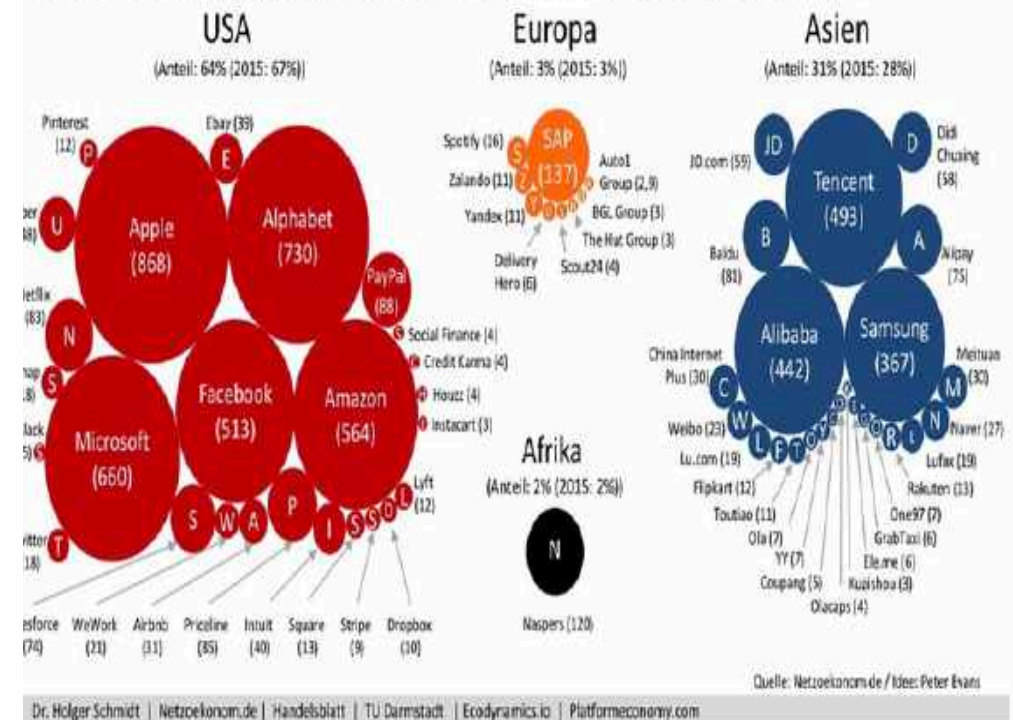
2018				2008			
RANK	COMPANY	FOUNDED	USBn	RANK	COMPANY	FOUNDED	USBn
1.	*	1976	890	1.	PetroChina	1999	728
2.	*	1998	768	2.	EXXON	1870	492
3.	*	1975	680	3.	中国移动	1892	358
4.	*	1994	592	4.	中国移动	1997	344
5.	*	2004	545	5.	ICBC	1984	336
6.	腾讯 *	1998	526	6.	GAZPROM	1989	332
7.	BERKSHIRE HATHAWAY	1955	496	7.	Microsoft	1975	313
8.	Alibaba.com *	1999	488	8.	Shell	1907	266
9.	Johnson & Johnson	1886	380	9.	SINOPEC	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 | Netzoeconom.de | Handelsblatt | TU Darmstadt | Ecodynamics.io | Platformeconomy.com

\* Typing van economie in nieuwe digitale fase in Angelsaksische strategie literatuur sinds 2015 en thema apart nummer Harvard Business Review, April 2016

# Het is heel dichtbij: het schoolplein is nu wereldwijd



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.

## Kern Strategische Analyse

- a. 3<sup>e</sup> Revolutie mensheid dankzij nieuwe digitale technologie: #digitalcivilrevolution
- b. Effect 1: Publieke opinie is nu werkelijk van (en door) het publiek
- c. Effect 2: Er staat een permanente publieke tribune 'aan'
- d. Effect 3: Er is fundamenteel nieuw medialandschap dankzij het nieuwe 3<sup>e</sup> kanaal (naast pers, TV/Radio) van, voor en door burgers.

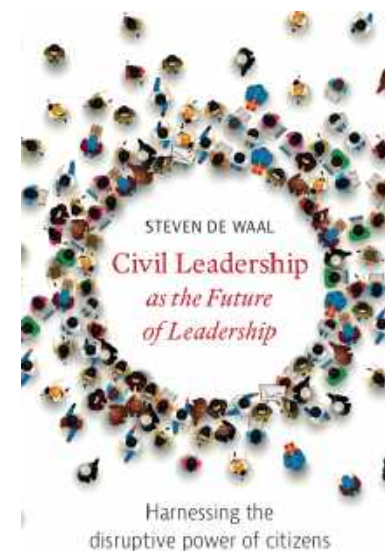
Voorspelde strategische effecten:

- Strijd om (schaarse) aandacht ('**battle for the eyeballs**')
- Iedereen journalist (battle for news and newsorigin)
- 3<sup>e</sup> Kanaal gaat winnen in agendering

- e. Effect 4: Zelforganisatie van onderop veel gemakkelijker, sneller en omvattender

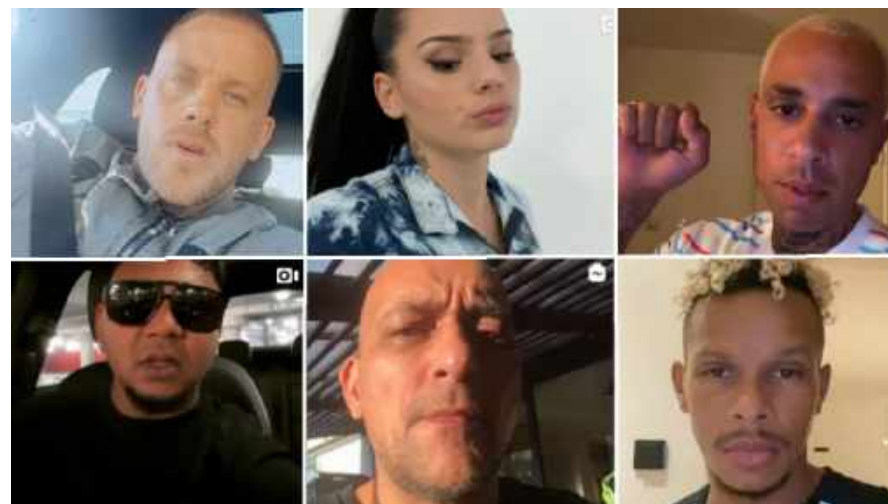
Voorspelde strategische effecten:

- Zwermgedrag
- Pop-up locaties
- Coöperaties en wens tot co-productie



**It's not technology, stupid, it's mentality (& tools & training)**

# Disruptie van Democratie (o.a.): de 'oude' publieke tribune verschuift naar de *#permanentpublicgrandstand*



De publieke opinie is nu van en door het publiek zelf (met invloed van algoritmes, commerciële influencers en versterking door klassieke media en politiek die relevant willen blijven)



# Oude manipulatie Iedereen is journalist Permanent referendum



## Zie het verschil



AP



## Rutte heeft het door: publieke opinie niet meer in de hand zoals vroeger



Dit is, net als bij Stef Blok, oud gedrag, weinig strategisch intelligent: met geblindeerd busje op bezoek bij premier die 'het volk' het daarna wel zal uitleggen via (bevriende & afhankelijke!) pers.



Rutte deed daarna aan hen de oproep voortaan ZELF op de publieke tribune hun woordje te doen en hun verdediging.

## Ook nieuwe macht burger via het 3<sup>e</sup> kanaal: agenderen, observaties produceren, publiek delen en dus bewijzen



Vrije pers wordt door inbreng van en concurrentie met 3<sup>e</sup> media kanaal (#newmedialandscape) juist vrijer, namelijk van oude manipulaties en fake-news van incumbents

# Zwermorganisatie en pop-up uiteraard ook in Nederland: #POinActie & #Boerenprotest



---

## 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 en dus GEZAG wordt ruimer: meer 'private-for-public' leaders**
2. **Disruptie Publieke Dienstverlening: meer keuze, meer zeggenschap, meer co-productie, meer coöperaties en zelforganisatie burgers**

---

## 2<sup>e</sup> Effect: Disruptie van Publieke Diensten

# 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



## 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





## Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker

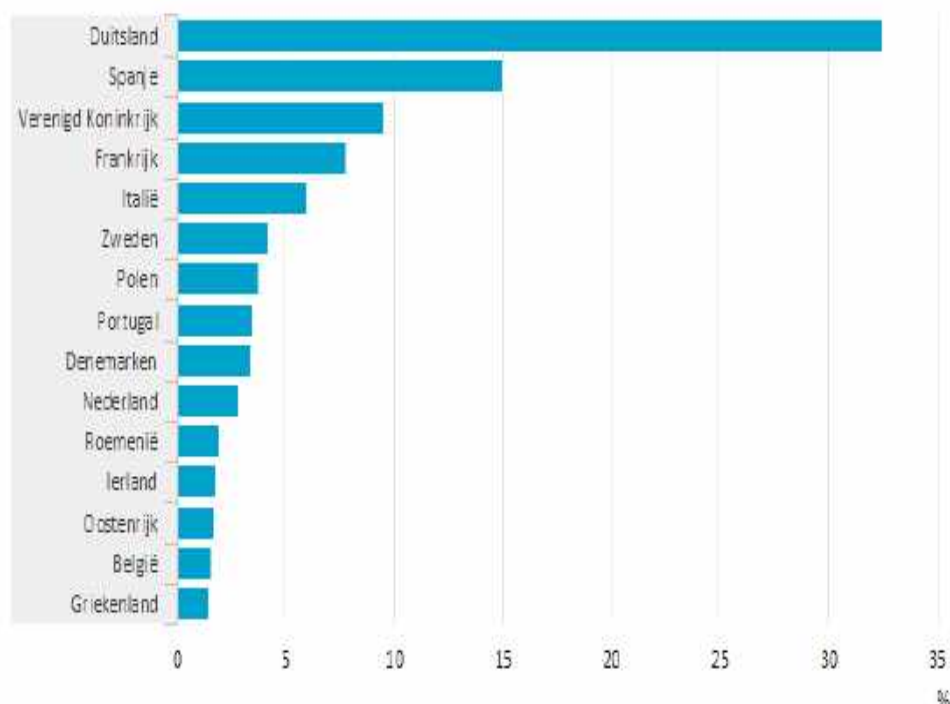


NL energiesector begint **grid-scenario** (garantie van levering achter burgerschap-initiatieven en partnership in co-productie ) door schade en schande te leren (na eerst anti-lobby) = ook een goed scenario voor care!

©The Economist

# 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://SomeonelsMissing.com>

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala

AMBER  
AL-))RT
POLITIE



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:

Heeft U informatie?

Neem contact op met de politie. Bel: 0800-6070



AMBER  
AL-))RT

GEEF ONTVOERDERS  
GEEN KANS


POLITIE

Download de app

amber.nl/zoekmee

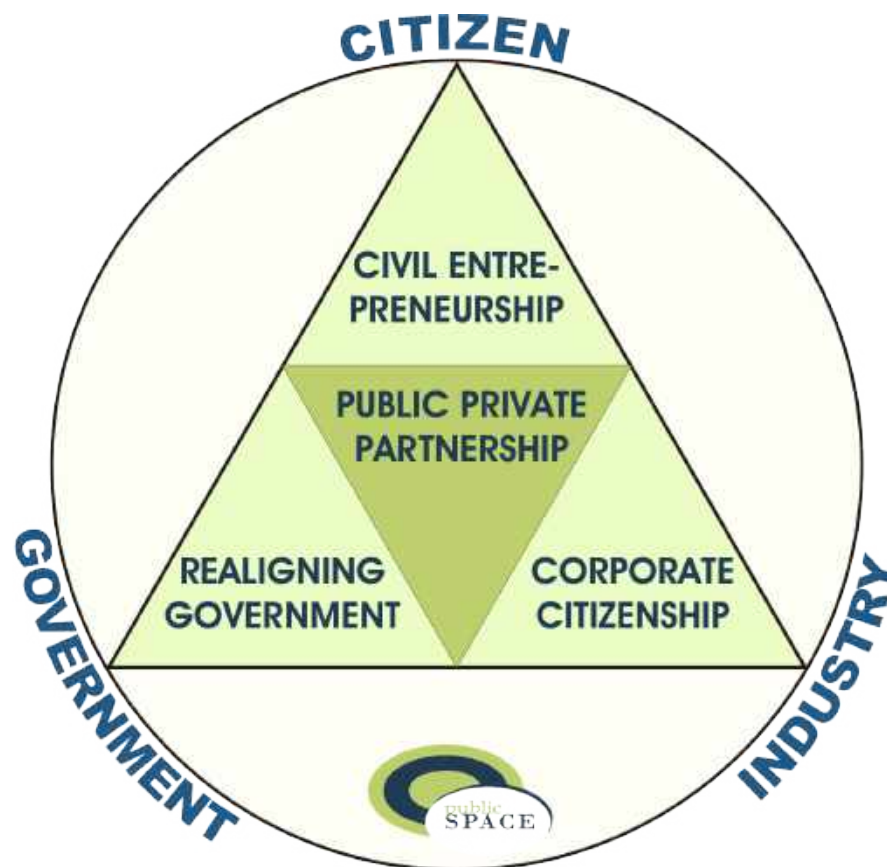
## Maar nu al veel verder



---

# III. Maatschappelijk Ondernemen revisited

Visie geïntroduceerd jaren 90 in  
privatiseringsdebatten: belang en kracht van  
burgerschap (incl. NGO, NPO, Coöperaties etc.) en  
fenomeen van ‘private-for-public’-leadership



# Perspectief maatschappelijke ondernemingen\*: daarom corporate governance in NL publieke sector!

**Systeem met maatschappelijke ondernemingen geldt nu (!) 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'. Nu ander gebruik in nieuw kabinetsvoorstel inzake BVM

# Fundamenteel Issue: De Strategische Strijd om Waarden en Moraliteit

CEO's hebben nieuwe macht burger door en nieuwe publieke arena:

**Reputatie en Corporate Citizenship 'doen het goed'. Men gaat naar Public Value & Purpose**

Bij implementatie van deze fraaie boodschap blijken de volgende problemen (ook op bordje RvT/RvC):

- Aandeelhouders en financiers op basis van koers & waardering tevreden houden
- Soms ook juridische claim bij nalaten
- Incentives bestuur staan verkeerd (maar hun morele gehalte is dus ook niet groot)
- Falen en Slagen van Strategie verkeerd gedefinieerd
- Na te streven Publieke Waarden zijn moeilijk te definiëren & leiden ook tot semi-politieke keuzes en dus semi-politieke strijd in boardroom





# Public Value\* kent drie elementen

## 1. Output

(verrichtingen, bezoeken, recepten, nazorg of telefonische consulten, bereikbaarheid)

## 2. Outcome

(preventie van ziekten, gemiddelde gezondheid/ziekte bevolking, idem. levensverwachting of zuigelingensterfte of opnames 2<sup>e</sup> lijn)

## 3. Trust

(vertrouwen in instituut, beleid en gedrag, invloed op beleid, transparantie, perceptie van publiek eigendom, samenwerking, omgang met vertrouwelijke gegevens)

*\* Public Value zit ook als concept achter Visitiemethodiek Woningcorporaties (ontworpen vanuit Public Space, sinds 2009 opgericht vanuit initiatief sector zelf, 2015 erkend in wet) en achter 'civil leader' definitie in proefschrift (2014)*

*\* Public Value zet in op ondernemende publieke managers die beter public value resultaat willen behalen*

---

## Alternatieve termen, zelfde sfeer

**Shared Value (Porter!)**

**Social Return on Investment**

**Maatschappelijk of Sociaal Ondernemen (de Waal e.v.a.), maatschappelijk rendement**

**Maatschappelijke Business Case**

**Venture Philanthropy**

**Corporate Social Responsibility**

**Purpose of the company**

**De bedoeling centraal**

*Daarmee begint Public Value toenemend concept en filosofie te worden voor ALLE ondernemingen*

---

# Effect op Strategie en dus Leiderschap

# Misverstanden rond 'strategie'

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'*

# Leiderschap is nu het belangrijkste strategische issue

1. **Strategische Planning naar Strategisch Management**
2. **In literatuur naar executie: strategisch resultaat halen**
3. **Strategie die je intern niet goed kunt uitleggen en geen spontane volgers en invullers krijgt is vrij hopeloos (papier en plannen communiceren niet)**
4. **Identiteit en Reputatie zijn nu cruciaal 'sociaal kapitaal' onder succes primair proces, werving, allianties, lobby en vertrouwen financiers.**

**Rationele analyse en Consistentie zijn overschat, gaat naar:**

- **Opportunisme**
- **Tactieken en Slimme Stappen**
- **Overtuigingskracht en Charisma**
- **Wat zelfs loont: chaos, conflicten, indien for the right reasons!**

**= LEIDERSCHAP**

---

## Leiderschap gaat over gezag, niet over macht



## Verkeerde 'frames'

**'Populisme'**: Scheldwoord dat als boemerang terugkeert bij de gebruikers: zij tonen daarmee juist aan dat ze dus zelf 'het volk' niet meer begrijpen en niet meer bereiken, een zwaktebod voor IEDERE democratische partij.

Hun tegenstander kan ook nog 'slachtoffer' status claimen, omdat het kan worden geframed als 'een typische gesloten elitaire kaste die zich verzet tegen nieuwkomers (zoals ik)'

**'Elite' en 'elitair'**: Is een - andersom - teveel naar binnengeslagen scheldwoord van 'de anderen', het creëert dus nu onzekerheid en schuil- en wegduikgedrag bij zittende bestuurlijk verantwoordelijken.

Er zijn ALTIJD elites en leiders nodig. Het gaat nu om het JUISTE leiderschap: de juiste normen en waarden, juiste houding, juiste gedrag, juiste communicatie



en daar gaat de publieke strijd in nieuwe publieke arena nu vooral over!

***'It's personalities, not policies!'***

COLLIGNON





## Omslag Nederlandse bestuursstijl

**Van Polderen naar Retoriek: Direct in publiek voor permanente publieke tribune. Grootste probleem vaak: publiek praat nu direct en openlijk zichtbaar terug**

**Poldermodel gaat nu onderuit door:**

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

**Enige oplossing: meer directe democratie via platformtechnologie ( it's mentality!)**

Politiek nu permanent in verkiezingshouding en dus te labiel om het (achter de schermen, zie Rutte) over te nemen. Dominante cultuur gelooft nog in oude (ten dele fake-)mythe: rationeel, deskundig, uitruilen, resultaat telt

**Retoriek moet naar: persoonlijke en integere verontwaardiging en zorg en persoonlijkheid. Openlijke conflicten lonen!**

\* *Uit dr. SPM de Waal 'Burgerkracht met Burgermacht' (Boom 2015)*

## De slag naar leiderschap is weg van professioneel bestuur: prominente burgers

Maatschappelijk leiders zijn *prominente burgers* die zich openlijk en indringend met de publieke zaak bemoeien.

Ze zijn ten dele daarmee de concurrent van politieke leiders in de publieke ruimte.

Deze definitie staat haaks op de politieke retoriek van 'gewone burger', 'zelfredzame burger' of 'de man in de straat of wijk', maar ook haaks op 20 jaar 'professioneel management' via managementindustrie.

Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar zijn geen 'vrijwilliger' in klassieke zin.

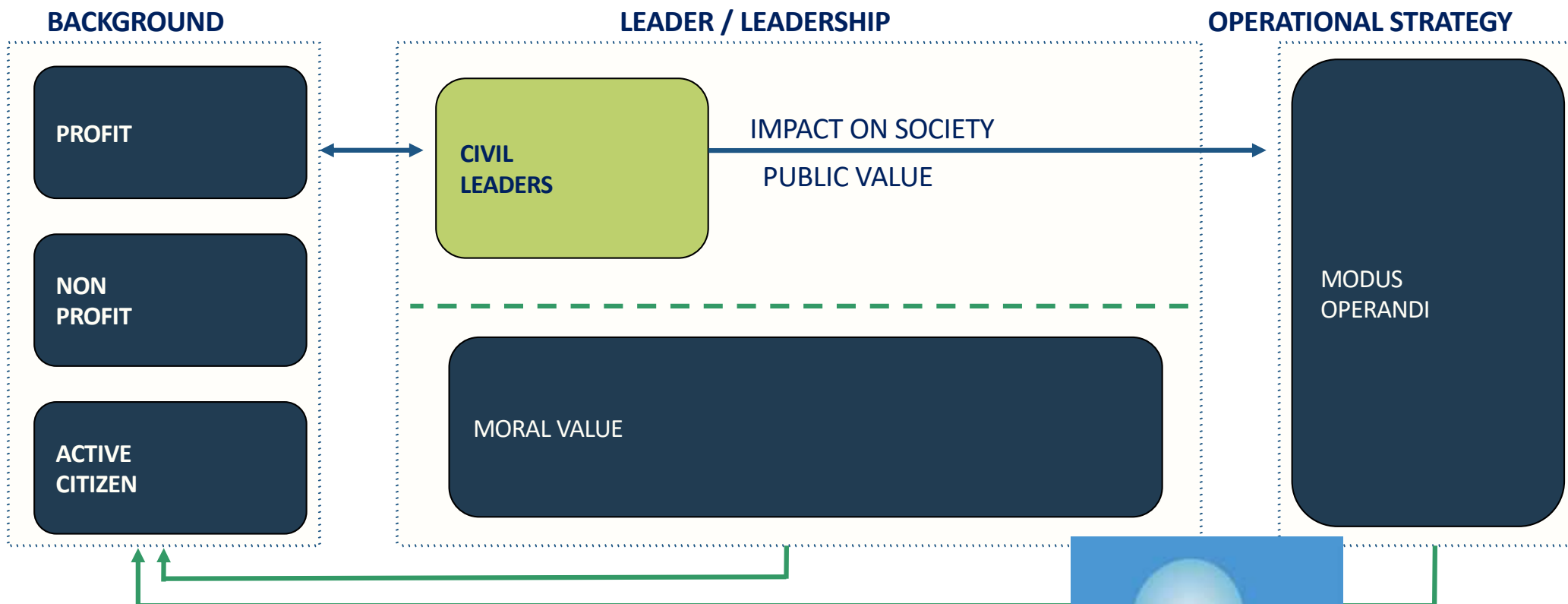
Maatschappelijk leiders kunnen dus ook heel goed worden aangetroffen in board rooms, profit en non-profit, opererend vanuit goed burgerschap:

**'burgerschap in de boardroom'\***

\* Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;

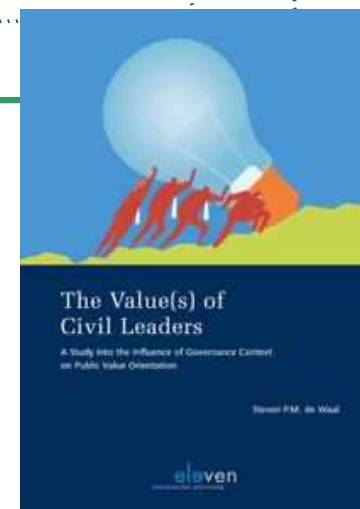
[www.publicspace.nl/publicaties/essays](http://www.publicspace.nl/publicaties/essays)

# Hoofdlijn promotie onderzoek (2014): The Value(s) of Civil Leaders



## Public Value:

- Is the civil leader focused on it and does he/she have results in PV?
- Is it part of the valuesystem of the leader (what is his/her own definition of public value)?
- Is it part of his/her modus operandi (does he/she act accordingly)?



## De civil leaders in de studie hebben een opvallend eigen waardenpatroon (a breed of their own)

Freedom of Choice (13)	Sustainability/ stability (11)	(Social) Justice (9)	Solidarity (8)	Independence (7)
<i>and</i>	<i>and</i>		<i>and</i>	<i>and</i>
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)		Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)

Eenzijds: eigenwijs, ondernemend, gepassioneerd in gedrag, door roeien en ruiten soms

Anderzijds: betrokken op samenleving en missie, vanuit waarden verontwaardigd, solidair met maatschappelijke problemen en probleemgroepen

---

# Kenmerken van Civil Leadership

## Leiderschap algemeen:

- Spontane en vrijwillige volgers bepalen of je leider bent
- Het is een persoonlijke eigenschap, staat los van positie
- Het gaat om gezag i.p.v. macht

## Bijzondere kenmerken civil leaders:

- **Purpose:** Passie voor ‘the common good’ en ‘public value’
- **Ondernemerschap:** Eigenwijs, door routines en gewoontes heen durven breken (ook dicht tegen leiderschap aan)
- **One-of-us- citizens:** Een persoonlijke en ‘horizontale’ houding vanuit ‘erbij horen’ op 3<sup>e</sup> mediakanaal
- **Retorische vaardigheden:** Overtuigingskracht door **Logos** (argumentatie), **Pathos** (passie in het publiek weten aan te spreken en op te wekken) en **Ethos** (legitimering en gezag als persoon en door persoonlijke achtergrond)

---

# 1. Purpose: passie voor 'the common good' en 'public value'

# Geen passie voor Publieke Zaak: Mark Zuckerberg



Te laat gekeerd in slepende stappen:

1. Ontkennen van private verantwoordelijkheid voor inhoud
2. Zich verschuilen achter zijn liefdadigheid
3. Nog steeds, maar nu vragen om overheidsinterventies
4. Inmiddels toegegeven dat private censuur voor publiek belang nodig is

# Een totaal andere approach door Jack Ma (Alibaba): niet alleen doneren, maar leveren aan Afrika





---

**2. Ondernemerschap:**  
Eigenwijs, door routines  
en gewoontes heen  
durven breken  
(als de publieke zaak dat  
nodig maakt)

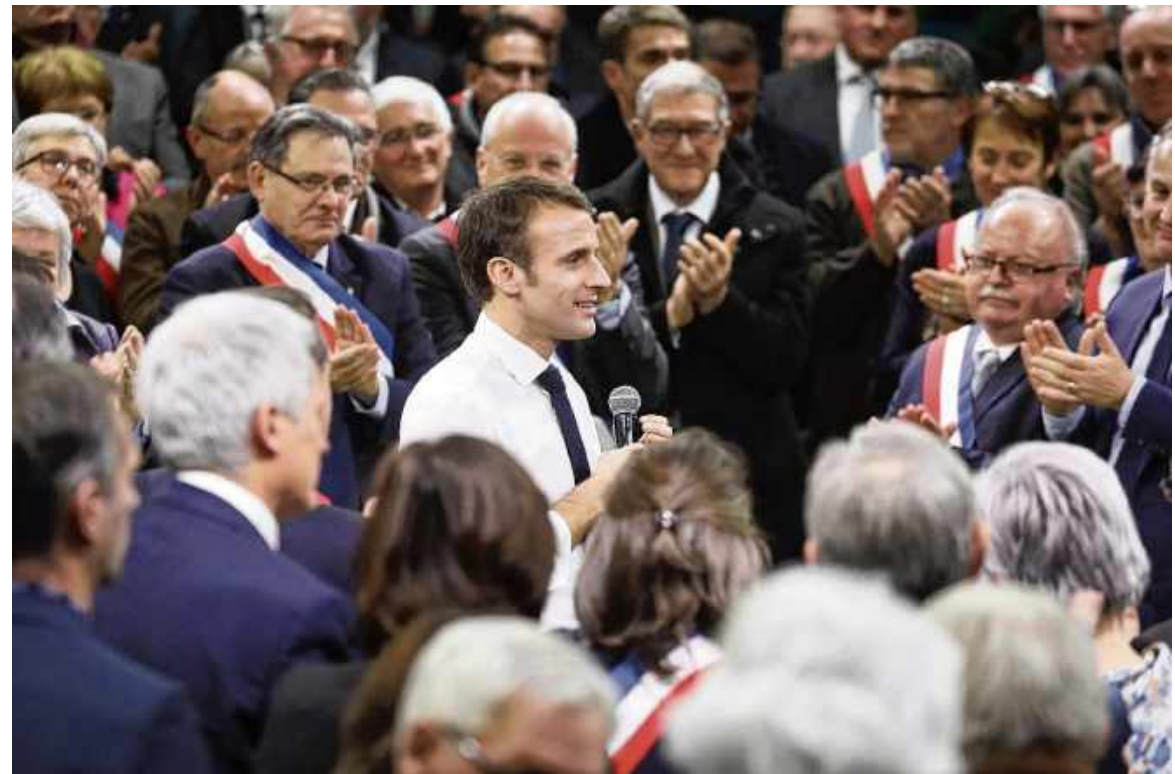
## Eigen verantwoordelijkheid voor eigen personeel, 'private for public' leiderschap: Jos de Blok (Buurtzorg)



---

**3. 'One-of-us'- citizens:  
persoonlijk meedoen en  
'erbij horen'  
(afgedwongen stijl op  
3<sup>e</sup> mediakanaal)**

# Fastest learning in public (!) political executive I know



## Ook dit: zelfs de Franse president wil overkomen als 'one-of-us'-citizens



## A stronger case of public leadership? Better than Macron's (still official) dialogue?



# Showing your family in quarantine and still also being and acting as PM



---

Die houding van  
'one-of-us'- citizens  
ligt natuurlijk het dichtst  
bij maatschappelijk  
leiders vanuit active  
informal citizenship!





**Leoluca Orlando:** Mayor of Palermo publicly welcoming illegal immigrants, *against the wish of his government*

**Flavia Kleiner:** Active citizen as winner of a Swiss referendum that was started by right-extremists

**Marjan Minnesma:** Active citizen who put legal pressure about climate change policies on government through a courtcase she started and won



# Maatschappelijk leiders vaak in heftige publieke debatten\*



**Ds Visser:** verslaafdenopvang  
**Piet Boekhoud:** vernieuwing ROC Rotterdam  
**Echtpaar Sies:** oprichting Voedselbanken  
**Mei Li Vos:** oprichting Alternatief Voor Vakbond  
**Leon Bobbe:** Te Huur & Te Koop



\* In promotieonderzoek 2014

---

Vanwege de #battlefortheeyeballs winnen theater, drama, emotie en persoonlijkheid. Dit leidt tot een veel grotere nadruk op:

## **4. Retorische vaardigheden: Logos, Pathos en Ethos**

# Bewijs van Disruptie van Democratie: de runner-ups nemen het vanuit platforms over



Winst Baudet 2019 door:

- retoriek
- drama en opvallende persoonlijkheid
- gebruik platforms



## Het winnen op retoriek en dan vooral Passie en Ethos\*, niet Logos



\* Dit is NIET ethisch gehalte of karakter of normen waar je voor zegt te staan, maar de persoonlijke achtergrond en biografie van de publieke redenaar die diens inbreng, deskundigheid en dus boodschap legitimeren!

# Nederland teveel Logos (hoogtepunten: gebarentolk en handen schudden!)



# Is de 'voorspelling' dat de toekomst is aan 'civil leadership' niet te naïef?\*

Modern publiek leiderschap is battle for public authority\*\* in nieuwe publieke arena. Welk leiderschap gaat in die arena winnen?

- a. ***Rhetorics as the only game in town:*** Retorica & gebruik platformtechnologie zijn het enige dat telt, ongeacht karakter en waarden (voorbeelden: Trump, Baudet, Johnson)
- b. ***Rhetorics as a necessary and crucial skill to 'sell' right character and values:*** (voorbeeld: Zelensky)
- c. ***Civil Leadership as crucial, but rhetorical skills necessary to 'sell' right character and mission*** (voorbeelden: vele 'private for public', zoals Greta Thunberg en Marjan Minnesma, maar ook aan de overheidskant: Jacinda Ardern)

\* *Belangrijkste discussiepunt in internationale lezingentour 2019*

\*\* *Samenvatting in Platform O, 6 maart 2020: [platformoverheid.nl/nieuwe-publieke-arena-vraagt-om-leiderschap/](https://platformoverheid.nl/nieuwe-publieke-arena-vraagt-om-leiderschap/)*

---

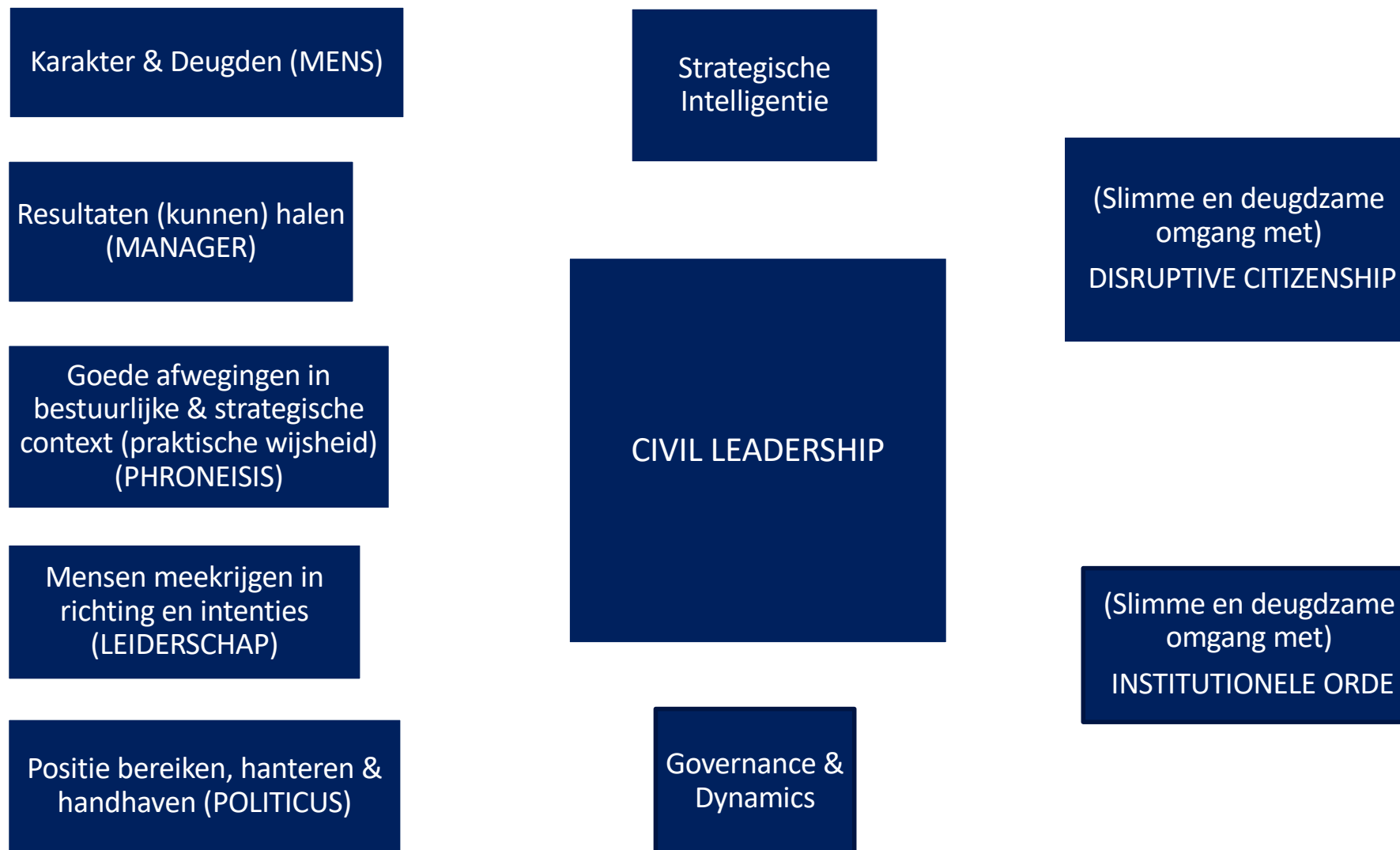
## Gewoon goed bestuur of Goed bestuur?

**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**)





---

**III.**  
**Noodzakelijk antwoord**  
**RvT/RvC:**  
**Nieuwe Rol en Focus**

- 
- Nieuwe macht burger en  
nieuwe publieke arena  
maken 3 rollen RvT/RvC belangrijker:**
- a. Oordeel over en Selectie van zichtbaar leiderschap IN  
ALLE FRONTLINIES**
  - b. Meer invloed en zorg voor legitimering en normering  
(schuilen bij politiek kan niet meer) door Maatschappelijke  
missie en ‘purpose’ mee-bepalen en beoogde public value  
mee-definiëren**
  - c. Oordeel & Coaching over Externe Communicatie (+ zelf?)**

---

## Op welke Public Value stuurt u?

Of toch - helaas - vooral op:

- Compliance & angst voor overheidstoezicht
- Financiële gezondheid en continuïteit
- Vermijden interne reuring en onrust (omdat die naar buiten kan slaan?)
- Goede reputatie (vaak via 'brandjes blussen' = eerder tegengaan slechte reputatie)

---

# BIJLAGEN over ACHTERGROND EN LITERATUUR

## Public SPACE (zie: [www.publicspace.nl/over-public-space](http://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<sup>e</sup>, begin 20<sup>e</sup> 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 ten dele 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)**



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

# Boeken Dr. Steven P.M. de Waal

1994-2018

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



[www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl)



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

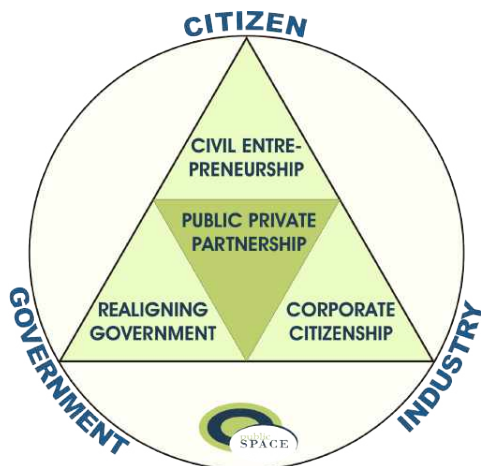
Deel 2: Schets van **Praktijkinstrumenten**, met o.a. strategische planning, fondsenwerving, keuze van rechtsvorm, omgang met vrijwilligers en professionals en communicatiestrategie

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 lossen 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 (uiteraard 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 Gateway of Europe**

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  
**ESSEL JANSSEN**  
 Het nieuwe kabinet moet een visieveld in zee aanleggen of een kunstmatig eiland voor de kust bouwen met een gigantisch kunstwerk dat een erfbouwfunctie heeft voor Europa zoals het Vrijheidsbeeld voor de Verenigde Staten.

Dit bespreekt een denktank van vooraanstaande bestuurders, academici en opinielidende afkomstig uit de overheid, politiek en het bedrijfsleven in een vanmiddag gepubliceerd manifest.

De Denktank Public Space stelt „een paar aansprekende werken voor die de symbolen worden van het nieuwe Nederland“. Deze projecten van „grote, meelappende architectuur in combinatie met cultuur, ingenieurswerken of bedrijfsleven moeten Nederland weer trots maken op wat het produceert“. Ze moeten de nationale identiteit versterken en Nederland weer een model zijn in de verbeelding sprekende nationale maken.

De informatie van het nieuwe kabinet, Herman Wijffels, was tot 1 januari lid van de denktank. Verder maken hiervan onder meer deel van Tibbe Jouta (nationale coördinator terrorismebestrijding), Loek Hermans (voorzitter MKB Nederland), Ralph Pans (voorzitter Vereniging Nederlandse Gemeenten), Arthur Deciers van Leeuwen (voorzitter Autoriteit Financiële Markten) en de Eerste Kamerleden Niels Rieting (VVD), Joë Wemmer (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 Havengebouw 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.

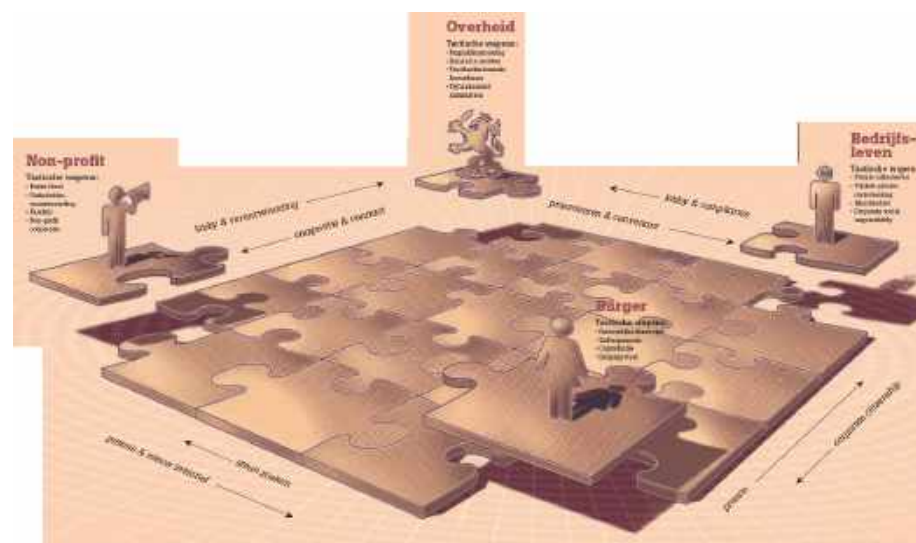
Strategieën die behandeld worden zijn onder andere:

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

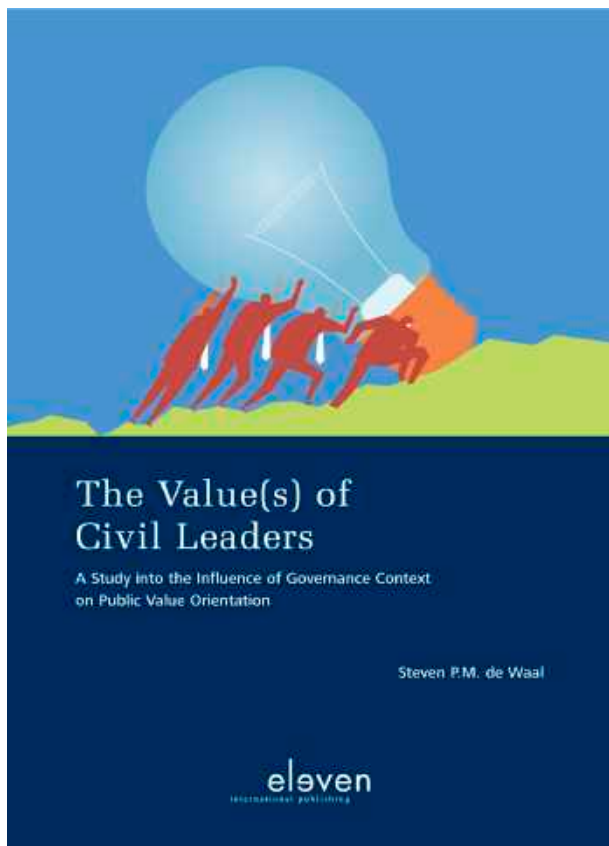
**Non Profit Organisaties:** Portfolioverbreding, Fanclub, Robin Hood en Non-profit Onderlinge

**Bedrijfsleven:** Bedrijfsfilantropie, Private collectieven en coöperaties en Microkrediet

**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

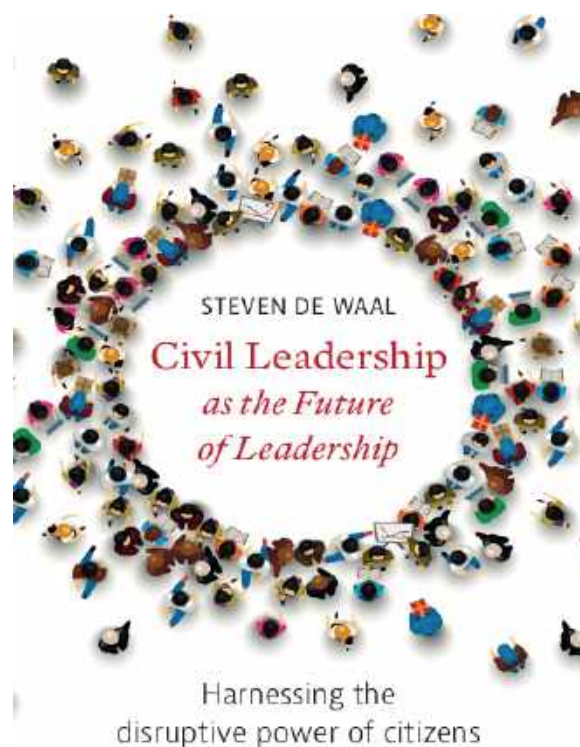
Hoofdlijn:

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**