

# Boeken Steven P.M. de Waal en Public SPACE 1988 - 2025

Oktober 2025

Dr. Steven P.M. de Waal



Uitgave Stichting  
Centrale Raad voor  
Gezinsverzorging,  
Driebergen, 1988

Uitgave Eburon /  
Boer&Croon  
Management  
Consultants,  
Amsterdam, 1989



Uitgave Stichting  
Centrale Raad voor  
Gezinsverzorging,  
Bunnik, 1990

## Gezinsverzorging, wijkverpleging en thuiszorg



De eerste boeken van Steven de Waal, ver voor de oprichting van Public Space in 2002 als denktank en research instituut binnen Boer&Croon Strategy and Management Group, betroffen gezinsverzorging, wijkverpleging en thuiszorg. Boer&Croon was toen toonaangevend in dit veld en dus ook zijn praktijk als beginnend strategy consultant. Belangrijke onderwerpen als **besturen van zorg en non-profit** organisaties, **maatschappelijk ondernemerschap** en **strategische keuzes** waren hier al bepalend.

Het diepste en altijd relevante onderwerp zit in de titel van zijn eerste boek: **'Wat is Wijsheid?'**. Daarmee kan je je hele leven bezig zijn en elke grote ervaring voegt weer nieuwe dimensies toe. Belangrijke topics in deze boeken:

- **Verandering in de top qua bestuursstructuur**, met name de omslag van amateur executief bestuur naar professionele directie met een toezichthoudend orgaan erboven. Vanuit zowel zijn achtergrond als ondernemer (wetend hoe belangrijk aandeelhouders zijn), als zijn visie op het belang van maatschappelijke verankering voor dit soort private, maatschappelijke ondernemingen, heeft hij daarbij steeds het grote belang van de maatschappelijke achterban beklemd, wat haaks kan staan op de wat gesloten stichtingsconstructie.
- **Verdere professionalisering van de bestuurlijke toezichtsrol**, zoals in het boek met handreikingen voor besturen met kengetallen.
- **Schaalvergroting en fusies in de thuiszorg** speelde sterk in die jaren, zowel om efficiency- als kwaliteitsredenen. Dat leidde destijds ook tot opdracht om te komen tot Heroverweging Thuiszorg (1989, zie: <https://publicspace.nl/van-samenwerken-naar-samengaan-rapport-heroverwegingswerkgroep-1989/>). Deze studie introduceerde een decentraal, buurt- en teamgericht model, met als basis de kracht van professionals zelf, als het meest efficiënt en effectief. Dit model werd niet door de sector overgenomen, ondanks het feit dat de rijksoverheid een bezuiniging doorvoerde. Het duurde nog tot 2006 voordat de eigenwijze pionier Jos de Blok, via Buurtzorg Nederland, het conceptuele en professionele gelijk van deze studie aantoonde. De Waal heeft dat altijd verklaard vanuit: **'managers geloven in de meerwaarde van managers'**



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.

## Handboek Maatschappelijk Ondernemerschap

Psf.

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

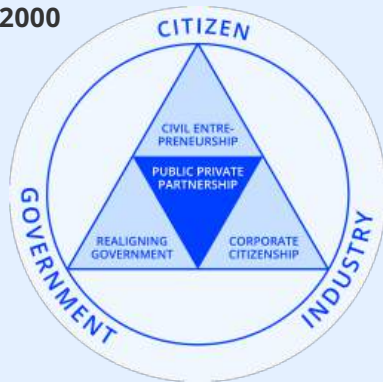
Deel 2: Schets van **Praktijkinstrumenten**, met o.a. strategische planning, fondsenwerving, keuze van rechtsvorm, omgang met vrijwilligers en professionals en communicatiestrategie

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



## Nieuwe strategieën voor het publieke domein



**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/>

## 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 verwelcoming 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  
ROEL JANSSEN

DEN HAAG, 29 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 opinieleiders 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 informateur van het nieuwe kabinet, Herman Wijffels, was tot 1 januari lid van de denktank. Verder maken hiervan onder meer deel uit: Tjibbe Joustra (nationale coördinator terrorismebestrijding), Lock Hermans (voorzitter MRB Nederland), Ralph Pans (voorzitter Vereniging Nederlandse Gemeenten), Arthur Docters 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

## Strategisch management voor de publieke zaak

Psf.

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.

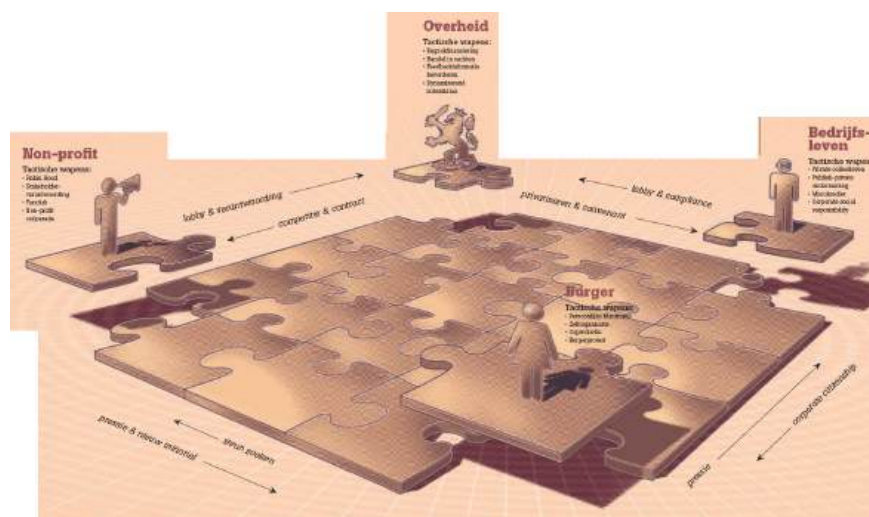
Strategieën die behandeld worden zijn onder andere:

**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'.

Uitgave Public SPACE met GGD Nederland

januari 2010 en mei 2011



1<sup>e</sup> essay aangeboden aan Minister Rouvoet (Jeugd & Gezin) op 25 Januari 2010



2<sup>e</sup> essay aan Van Gestel (DG VWS), Ralph Pans (VNG) en Erik Dannenberg (VNG/Transitie Jeugdzorg) op 6/7 juni 2011

Op verzoek van GGD Nederland heeft Public SPACE met onafhankelijke verkenning en blik kritisch beschouwd: Jeugdgezondheidszorg (1<sup>e</sup> essay, 2010) en Decentralisatie en Transformatie van stelsel Jeugdzorg (2<sup>e</sup> essay, 2011).

De beide essays pleiten voor het afschaffen van de term Jeugdzorg en vervangen door **Zorg voor Jeugd**. Het eerste begrip suggereert te veel dat alle jeugd altijd een punt van zorg is, hetgeen haaks staat op het beeld van jeugd als toekomst, vitaliteit, opstand en vernieuwing. Tevens suggereert het dat zorg daarbij altijd het goede antwoord is, terwijl er juist bij jeugd een (re-)vitaliserende werking van geboden hulp uit moet (en kan) gaan.

1<sup>e</sup> essay: **Jeugdgezondheidszorg**

- We winnen nog vooral de vorige oorlog
- 'Extra contactmoment': het gevaar van de verkeerde taal
- Wel public health, maar fundamenteel anders
- De 'fuik' van vraag naar aanbod werkt nog niet goed en we remmen verkeerd
- Preventie als structureel 'vergeten' kwestie
- De politieke verslaving aan loketten
- De ontbrekende sociale brandweer
- De 'poten in de modder' GGD

2<sup>e</sup> essay: **Decentralisatie Zorg voor jeugd**

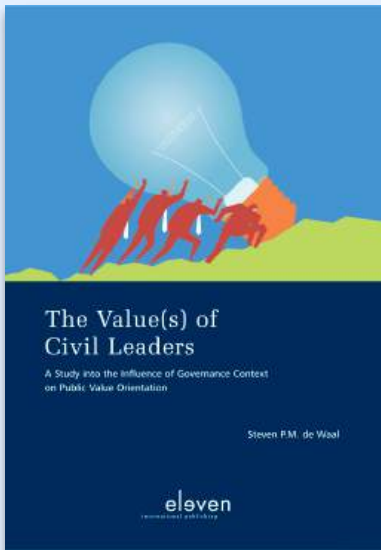
Eerste verbaasde observaties:

- Het onmogelijke werd mogelijk: Centra voor Jeugd en Gezin
- Ambtenaren als staatspedagoog
- De fout van de indicatiestelling
- De duurste professionals doen niet altijd het dringendste werk
- Jeugd is niet alleen een zorg

Uitgangspunten van vernieuwing:

- De staat-op-maat
- De sturende publieke as in een innovatief privaat veld
- Modernisering en redding van de preventie
- Krachtige tegenmacht in een samenhangende keten
- Echte professionaliteit





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/>

## The Value(s) of Civil Leaders

Psf.

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 enwaardenpatronen vanmarkt/overheid/samenleving; civil society; public value; besturingscontexten; leiderschap

Samenvattend FD artikel: <https://publicspace.nl/echt-leiderschap-staat-los-van-ijdelheid-of-politiek-belang/>



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/>

## Burgerkracht met Burgermacht



Debatten, literatuurstudie en discussie op de website. Keynotes o.a.: Paul Schnabel, Staf Depla en Raymond Gradus.

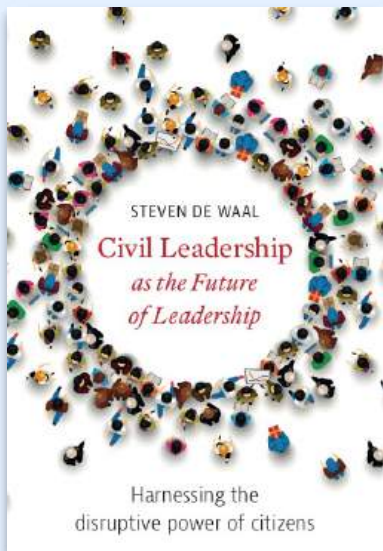
### Hoofdpijn:

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/>

## Civil Leadership as the Future of Leadership

Psf.

- **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**

Read more about this book: <https://publicspace.eu/upcoming-book-civil-leadership-as-the-future-of-leadership/>

# Samenvatting van Strategische Analyse (2018)

Psf

We zitten in 3<sup>e</sup> revolutie van de mensheid dankzij nieuwe digitale technologie: #digitalcivilrevolution

Effect 1: Publieke opinie is nu werkelijk van (en door) het publiek

(geen mediators, experts, duiders)

Effect 2: Er staat een permanente publieke tribune 'aan'

Effect 3: Er is een fundamenteel nieuw medialandschap dankzij het  
nieuwe 3<sup>e</sup> kanaal (naast pers, TV/Radio) van, voor en door burgers.

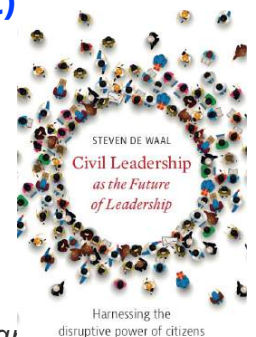
Voorspelde strategische effecten:

- Strijd om (schaarse) aandacht ('battle for the eyeballs')
- Iedereen journalist (battle for news and newsorigin) (disruption of media)
- 3<sup>e</sup> Kanaal gaat winnen in agendering van klassieke media en parlement (disruption of parliament)

Effect 4: Zelforganisatie van onderop zeer veel gemakkelijker, sneller en omvattender

Voorspelde strategische effecten: Zwermgedrag; Pop-up locaties; Coöperaties en groeiende wens en mogelijkheden tot co-productie

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



\*Zie: <https://publicspace.nl/civil-leadership-as-the-future-leadership-disruptiefburgerschap-strategisch-geanalyseerd-boek-op-a1>



Dit boek is uiterst interactief tot stand gekomen: veel meedenkers over eerste drafts, veel ontmoetingen met maatschappelijk leiders in de zorg, veel debatten over beleidskrachten en -zaken. Publicatie in **2023**.

Dat goede gesprek wordt nu hopelijk verder voortgezet met dit boek.

Verandering volgt een pad dat in de juiste richtingen pas gaandeweg wordt gemaakt.

## Het zal mijn zorg zijn; 7 routes naar een gezond zorgstelsel



### Toekomst en transformatie Nederlandse gezondheidszorg

Geïnspireerd door het actuele, zichtbare maatschappelijk leiderschap in de zorg, dat met vele voorbeelden en met naam en toenaam het licht krijgt, geeft dit boek 7 routes weer waarheen die zorg nu al beweegt en verder moet bewegen. Dit dient als richtingwijzer voor iedereen in de zorg voor hun verder maatschappelijk ondernemerschap:

- Route 1 Stimuleren van civil leadership
- Route 2 Bevorderen van gezondheid
- Route 3 Financieren van toegevoegde gezondheidswaarde
- Route 4 Organiseren vanuit praktische wijsheid van zorgprofessionals
- Route 5 Ontwikkelen van zorgplatforms en platform organisaties
- Route 6 Realiseren van zorg in de woonomgeving met eigen regie van patiënt
- Route 7 Stimuleren van moedig leiderschap

# Steven P.M. de Waal – Public SPACE Foundation



publicspace.nl



LinkedIn



SoundCloud



publicspace.eu



Facebook



Vimeo



@stevendewaal



Instagram



YouTube