



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Governance in de zorg & Disruptief Burgerschap

Lezing RABO Masterclass in de Zorg, 19 juni 2018 Amsterdam

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

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

Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok



29 mei 2015 - categorieën: [bestuur](#), [burgers](#), [burgerschap](#), [uncategorized](#)

Op 19 mei j.l. mocht ik mijn nieuwste boek 'Burgerkracht met Burgermacht. Het einde van de maatschappelijke onderneming en het polderpaternalisme' (BoomLemma) aanbieden in Dudok Den Haag aan prof. dr. Kim Putters, directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau. Het was een levendige bijeenkomst, zoals te zien op bijgaande video. Kim Putters hield een goed voorbereid en [...]

[Lees verder](#)

"Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers"

19 mei 2015 - categorieën: [bestuur](#), [burgers](#), [burgerschap](#)



Er is volop kracht van burgers, daarop kan de overheid vertrouwen, maar dat moet gepaard gaan met meer macht. Dit betoogt Steven de Waal in zijn essay Burgerkracht met Burgermacht, dat bij de 40e verjaardag van de Burgerkracht wordt gepubliceerd.

Boeklancering: Burgerkracht met Burgermacht

7 mei 2015 - categorieën: [bestuur](#), [burgers](#), [burgerschap](#)



A.s. 19 mei presenter ik met trots het nieuwste essay van Public SPACE in Den Haag aan prof. dr. Kim Putters, directeur Sociaal Cultureel Planbureau: 'Burgerkracht met Burgermacht'. Het is een levendige bijeenkomst, zoals te zien op bijgaande video. Kim Putters hield een goed voorbereid en [...]

Twitter

Tweets [Volgen](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Zojuist blog gepubliceerd over boekpresentatie 'Burgerkracht met Burgermacht' aan Kim Putters met video impressie: publicspace.nl/2015/05/29/boek...
[Openen](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Jammer hoe belangrijk innovatief instrument voor burgermacht om zeep dreigt te worden geholpen: zorgvisie.nl/Kwaliteit/Nieuw...
[Samenvatting weergeven](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Mooi overzicht. Klassieke fout: Publiek leiderschap veel ruimer dan alleen leiderschap vanuit overheid twitter.com/campusdenhaag/...

[Tweeten naar @stevendewaal](#)

Agenda

ma 01 jun
[Directiecollege over de waarde\(n\) van maatschappelijk leiders](#)

ma 01 jun
[Workshop leiderschapswaarden](#)

wo 03 jun
[Kerkcollege over de waarde\(n\) van maatschappelijk leiders](#)

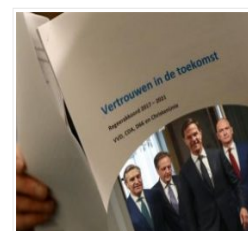


Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

[Contact](#)
[Inschrijven nieuwsbrief](#)
[English](#)

[Home](#)
[Over Public SPACE](#)
[Thema's](#)
[Publicaties](#)
[Initiatieven](#)
[Agenda](#)

Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet



[Lees verder](#)

16 oktober 2017

Nu de inkt bijna is opgedroogd, bekijk ik het regeerakkoord vanuit het oogpunt van burgermacht: de invloed die de disruptieve burger krijgt en kan inzetten om voor zijn belangen en wensen op te komen. Dit is geheel in lijn met de missie van Public SPACE (bevorderen van maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap) en mijn laatste [...]

The impact of disruptive citizens on health care



8 oktober 2017

In parallel with the ongoing disruption in the market, I pioneered the concept of 'disruptive citizen' to draw attention to the impact of the same technological revolution on politics and public services. It leads to new power through information, communication and media and a totally new mentality of self-knowledge, self-steering and self-management of citizens. It [...]

Twitter

Tweets door @stevendewaal

Steven de Waal heeft geretweet

Coöperatie Coopnet @Coopnet_nl
Bewonersinitiatieven werken aan buurten waarin iedereen kan meedoen. Hier vind je 10 essentiële tips: isabewoners.nl/ondernemen/ken...

10 tips Werk in de wijk - Be...
Bewonersinitiatieven werken...
isabewoners.nl

2y

Steven de Waal heeft geretweet

Nationale ombudsman

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

Tags

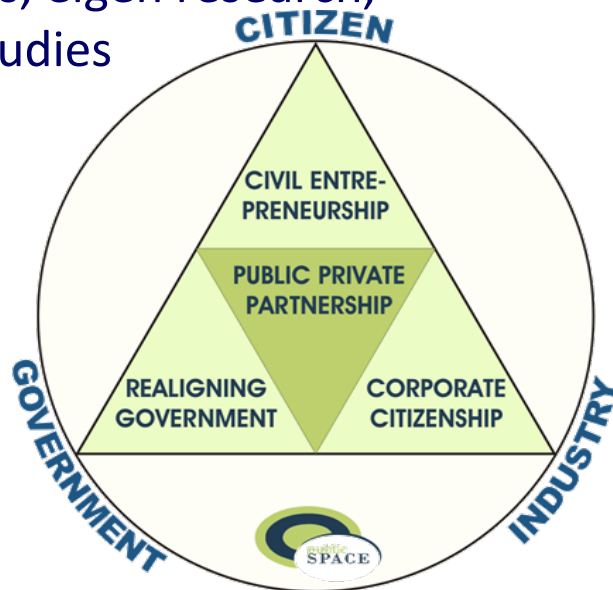
[burgerkracht](#) [burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [governance](#) [innovatie](#) [jeugdzorg](#) [leiderschap](#) [lezing](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#)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

DenkNetwerk met Missie: “*Creating Winning Strategies for the Common Good*”

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief
Burgerschap en (Maatschappelijk)
Ondernemerschap

Middelen: Actieve website, social media,
debatbijdragen, lezingen, congressen,
boeken/publicaties, eigen research,
eigen debatten, studies



**Opgericht 2001. Zelfstandige stichting
sinds 2004**

Geen externe financiers of
opdrachtgevers; geen
compromisteksten: **Onafhankelijk**

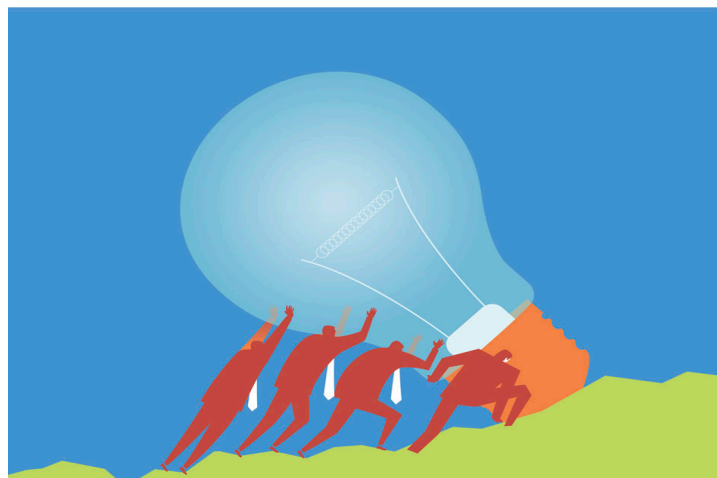
Geen rationale pretentie:

Missiegedreven

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

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

Laatste boeken



The Value(s) of Civil Leaders

A Study into the Influence of Governance Context on Public Value Orientation

Steven P.M. de Waal

eleven
international publishing



BOOM LEMMA

Burgerkracht met Burgermacht

Het einde van de maatschappelijke onderneming en het polderpaternalisme



Overview

1. **Strategie:** Nederlandse gezondheidszorg als strategisch krachtenveld

DIALOOG

2. **Public Value:** zonder doel geen strategie en geen maatschappelijke onderneming

DIALOOG

PAUZE: ca. 20.00u?

3. **Disruptief Burgerschap:** voortgaande echte machtsverschuiving als gevolg van
nieuwe technologieën

DIALOOG

4. **Gevolgen voor governance in de zorg**

AFSLUITENDE UITWISSELING (Einde ca. 22.00u)

1. De Nederlandse gezondheidszorg als strategisch krachtenveld

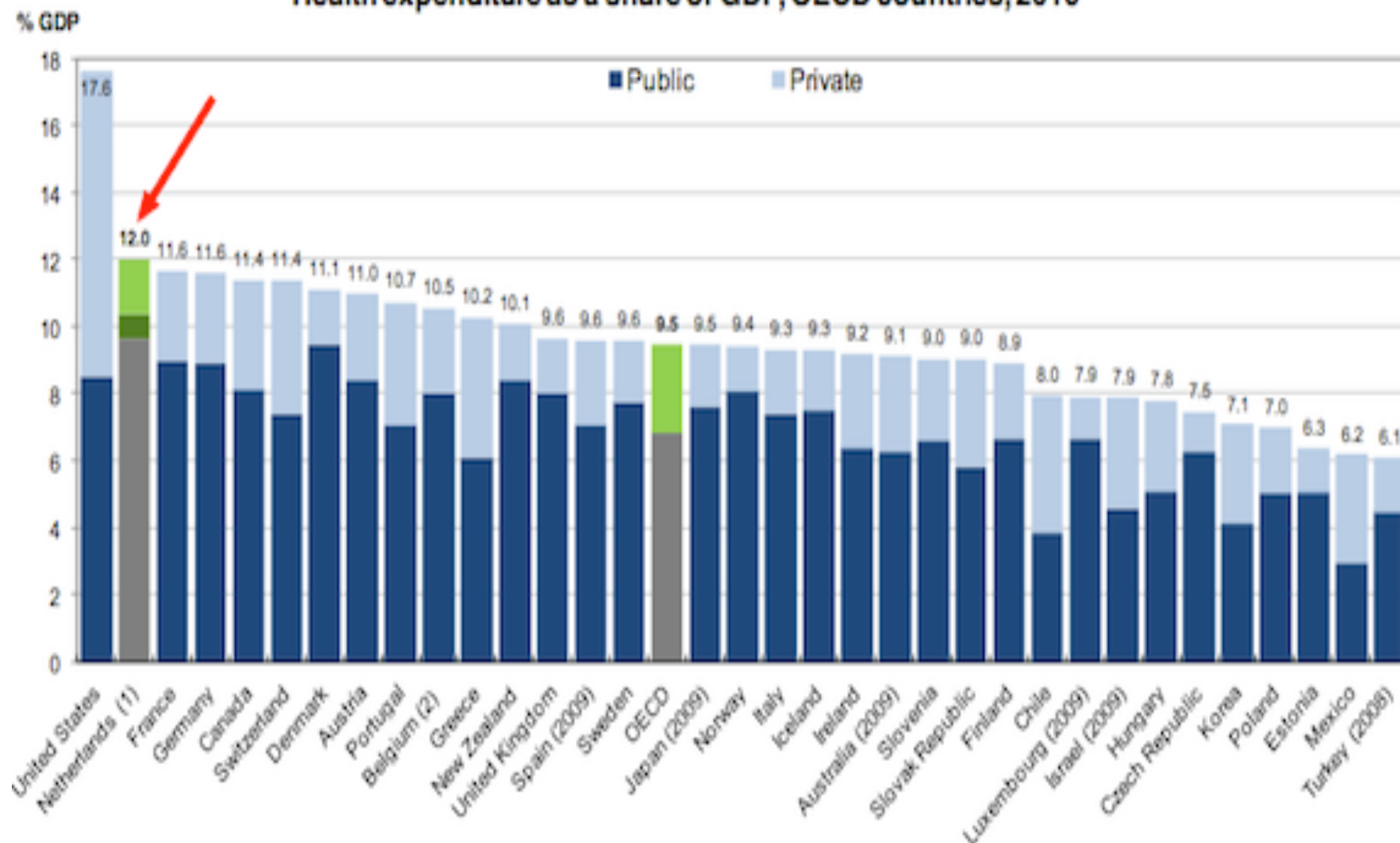
A transformational period in Western health care

5 megatrends*

- Start of a **3rd wave**: individual responsibility for health
(1st wave: public health; 2nd wave: professionalizing health care delivery)
- More political doubt about **markets** as solutions; upcoming **alternatives**: outcome based (Porter)(capitated fee) and community based (esp. care)
Biggest **structure** issue: purchaser-provider split (HMO?)
- **Care** will become more dominant and important than cure (although always less sensational)
- Real market mechanisms will go from consumer preferences towards **employee preferences**
- **Management as a separate job** is over the hill; managers are more often the problem than the solution; combinations are necessary with entrepreneurship, leadership or professional roles

* Analysis presented in several international lectures since 2005; recognized in most OECD countries

Health expenditure as a share of GDP, OECD countries, 2010



China Zorg*: beetje markt, vooral (corporatistische) staatssturing

Marktwerving

- Meer concurrentie in BtoB deel rondom zorginkoop zorgverzekeraars en gemeenten en in BtoC deel in care in PGB/vouchers (kunstmatige koopkracht-instrument)**
- Enige commerciële initiatieven, vooral in combinatie onroerend goed en thuiszorg en niches curatieve zorg; markt van private koopkracht ontstaat ook door verhoging eigen bijdrage en vermogenstoets in publiek bestel
- Meer privaat risico op falen en faillissement
- Bij financiering (banken), soms zelfs privaat venture kapitaal
- De kosten van de mythe: zorgverzekeraars formeel privaat en dus onder EU en AFM toezicht en richtlijnen van reserves

* Geïntroduceerd in Zorgvisie 2011

** Zie Drs. SPM de Waal 'Strategisch management voor de publieke zaak', 2008



Vervolg typering Nederlands zorgstelsel (2)

China:

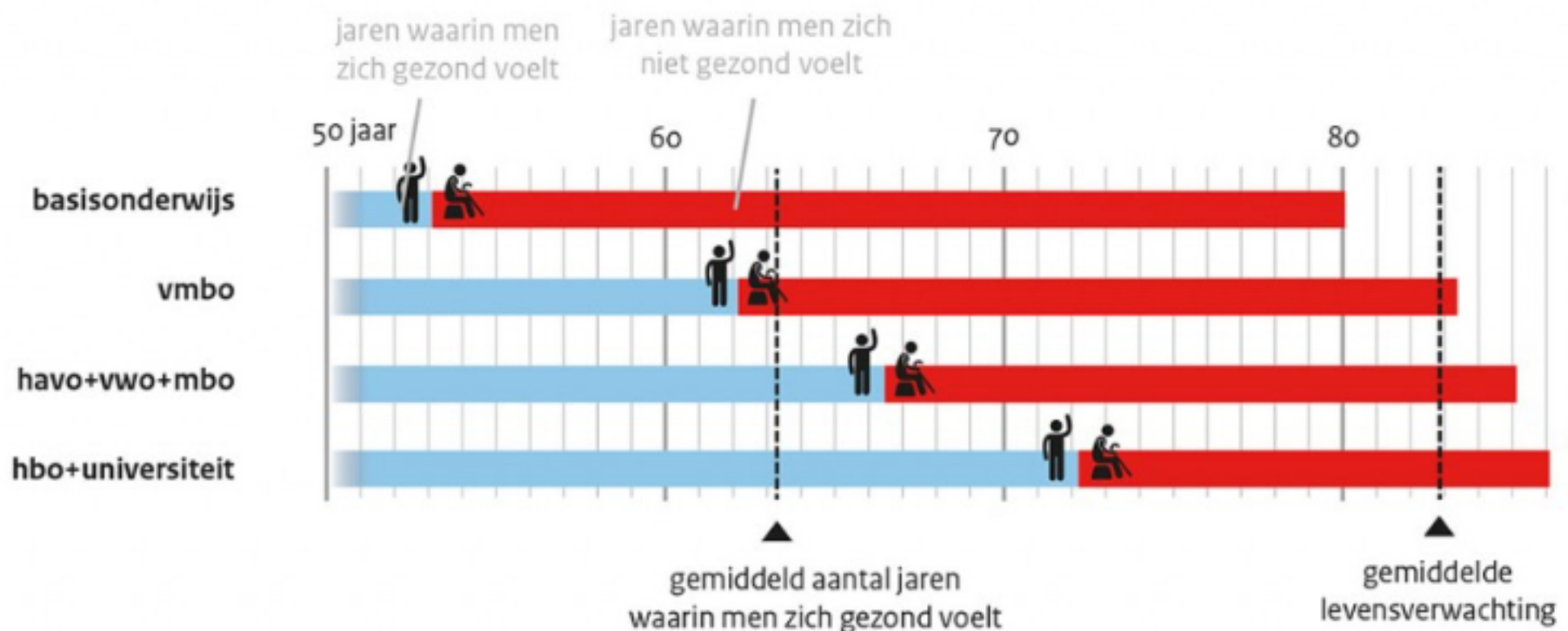
- Convenanten rond budget- en volumegroei, kwaliteit en ketens
- Tegengaan innovatie en nieuwe toetreders, zowel zorgverzekeringen als zorgaanbod, langs wettelijke kwaliteitsregels
- Veel wettelijke regels:
 - Eerst rond prijs: tarieven, standaard diensten
 - Dan rond kwaliteit: rijksinspectie met standaard protocollen, BIG standaarden
 - Recent rond governance: governance codes, beloning top (WNT)

Openstaande punten die politiek niet zal toegeven: schijnconstructies rond verbod op winst en winstuitdeling (al meer dan 15 jaar bekend) en falen arbeidsmarkt regulering.

Ideologisch ‘vergeten’ varianten: burgerinitiatieven, mix formele/informele zorg, zorgcoöperaties.

Meest majeure onopgelost probleem: public health en preventie

Samenhang opleidingsniveau en gezonde levensverwachting

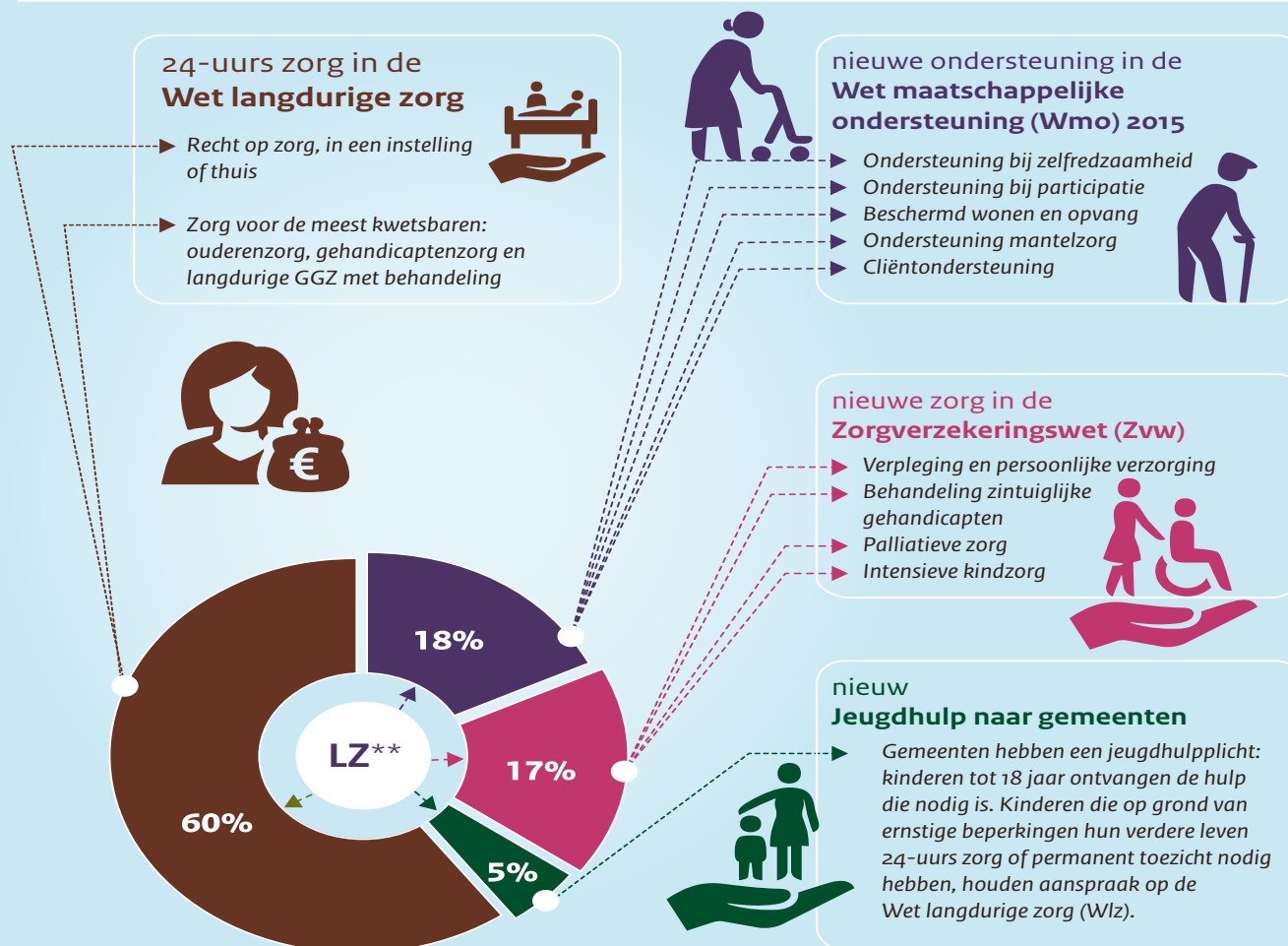


Gemaakte implementatiefouten in bouw stelsel, sinds 2005

1. Toelaten teveel fusies zorgverzekeraars
2. Daarna: toelaten teveel fusies zorgaanbod (als argument: fout nummer 1)
3. Niet toelaten ondernemerschap samenhangende eerstelijns zorg
4. Te weinig keuzemacht bij patiënt (komt nu, door nieuwe technologie)
5. Verkeerde organisatie ondernemerschap medisch specialisten
6. Belangrijkste marktinvoer en marktgedrag: banken
7. Decentralisatie (WMO, Jeugdzorg) naar gemeenten (vooral bureaucratisering) met tegelijk forse bezuinigingen
8. Organiserende burgers ideologisch vergeten



Hervorming langdurige zorg



* Deze infographic is een vereenvoudigde weergave van de hervorming langdurige zorg.
** De uitgaven van de langdurige zorg (LZ) in 2013 bedragen ca. € 28,5 miljard (AWBZ en Wmo-Huishoudelijke hulp).

2. The big why: Public Value

(zonder doel en resultaat geen
strategie & geen private
maatschappelijke onderneming)

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^e lijn)

3. Trust

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



In Nederland aanzetten: **shared savings, populatiebekostiging en health impact bonds**

* Nader gedefinieerd in SPM de Waal: 'The Value(s) of Civil Leaders'(2014); ook gebruikt in ontwerp visitatiestelsel woningcorporaties 2007/2008

Public Value als maat voor sociaal resultaat

Drie niveaus

- Output (resultaat, zichtbare services)
- Outcome (maatschappelijk effect)
- Institutioneel niveau (vertrouwen en legitimering)

Bij sturing op basis van **New Public Management*** wordt alleen het eerste niveau genomen. Publieke en marktdiensten zijn hierin goed vergelijkbaar, maar voor maatschappelijke vraagstukken en publieke service niet voldoende.

Marktpartijen die institutioneel ter discussie komen te staan, ontdekken toenemend ook dat presteren op het eerste niveau onvoldoende is voor legitimering en steun (voorhoede: shared value).

Public Value is daarmee (inmiddels) een goed bestuursconcept voor zowel publieke als marktpartijen en lokt betere vergelijking uit over goed management en goed leiderschap.

* Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid

3. Belangrijkste strategisch vraagstuk: disruptief burgerschap

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.

Markt wordt overgenomen door klanten en hun koopkracht over te nemen

End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is ouderwets.

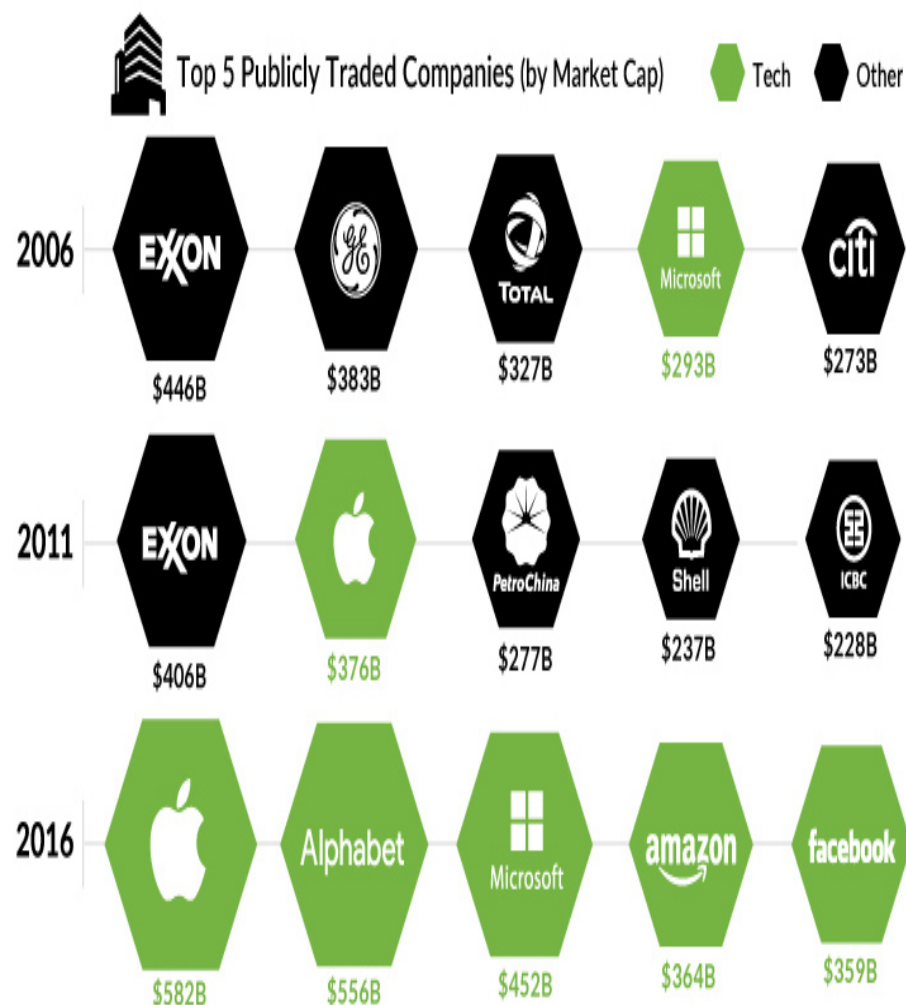
Platforms concurreren op ruil, bereik aan aanbod en vraagkant en realtime en global services; winner takes all; nieuwe grondstof is data.

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (***Digital Civil Revolution***)
- Het is nog steeds een markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren aan consumentenkant: bereik en aanbod, sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel.
- Bezit is niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb).



Platformeconomy has already won

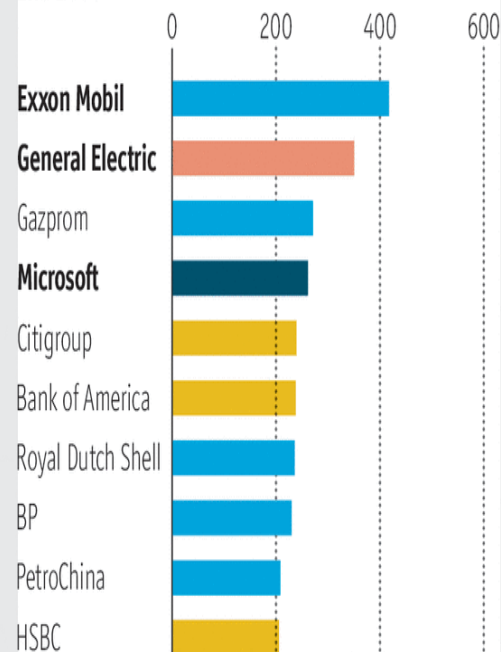


A virtually new world

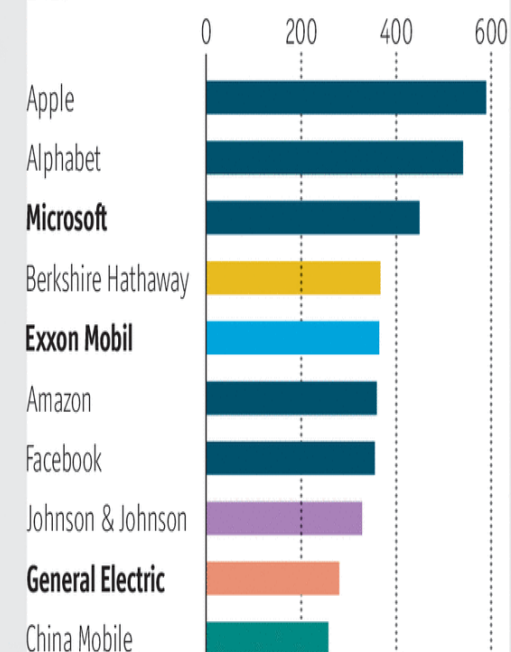
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

Sector:  Energy  Financials  Health care  Industrials  IT  Telecoms

End 2006



2016*



Source: Bloomberg

*At August 24th 2016

Economist.com

Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

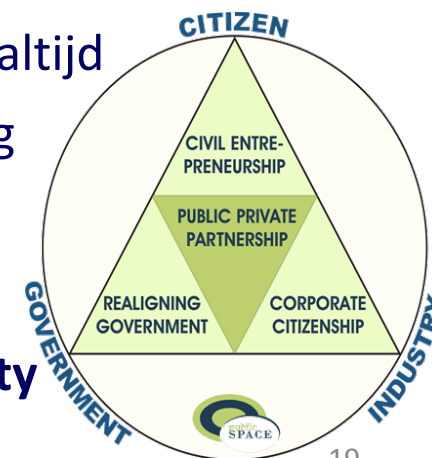
Analyse Public SPACE: Disruptieve BurgerKracht als gevolg van onderliggende technologische revolutie

BurgerMacht niet langer alleen in brave politieke retoriek.

It is not technology ('stupid'), it's mentality. Sociaal-technologisch: enorm effect op mentaliteit en machtsbronnen ieder individu.

Hoofdkenmerken technologische revolutie:

- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computer-power
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk, altijd 'at hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life, Publiek Theater belangrijker
- ***Massabereik, wereldwijd*** Connectie en Community, overal en altijd
- ***ICT Infrastructuur ('Internet')*** Wereldwijd werkend, overal toegang tot platforms en websites



Disruptie dus niet alleen markt, ook staat (nu al politiek) en civil society

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



Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platformen en apps krijgt een bewoner meer greep op de eigen woonomgeving.

Steven de Waal

De sector van woningcorporaties is het afgelopen jaar kritisch onderzocht en publiekelijk de maat genomen. Uiteindelijk leidde dit tot een nieuwe Woningwet, met belangrijke maatregelen zoals een centrale overheidsrechter, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Opgensluisend is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De huiseigenaar, de hoge toon

18 | Opinie & Dialoog

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieel Dagblad

REFERENDA

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

Waar de tv nog steeds onzinnigheids van politici brengt, heeft de burger allang zelf informatie- en opiniemacht

Steven de Waal

In politiek Den Haag woedt discussie over referenda. In het nieuwe regeringsakkoord is het afschaffen van de huidige referenduwet opgenomen, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oekraïne. De politieke vraag is of deze politieke partijen sowieso tegen referenda zijn en dus gemakshalve vergeet dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitwerking van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevat en deze dan maar van referenda in het algemeen af wil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens onderwetse patronen.

Het opvallendst voor degenen die de 'disruptie' in de markt volgen en begrijpen, is dat politiek Den Haag meent dat het nog steeds zeggenschap heeft over directe democratie. Men heeft niet dat er door de moderne ICT- en sociale-media technieken en toepassingen in de vorm van apps, websites en platformen een nieuw direct en onafhankelijk kanaal is ontstaan. Een kanaal van, voor en tussen burgers. Hierlangs kunnen burgers te allen tijde en over ieder issue en soms voor een belangstellend en groot publiek — hun persoonlijke mening delen en daar steun voor verzamelen.

De publieke opinie is voor het eerst werkelijk publiek. De impact ervan zit niet alleen in de nog steeds voortgaande technologische vernieuwingen, maar vooral in de verbondenheid van heel veel mensen via hun pc en mobiele telefoon. Zo heeft Facebook wereldwijd circa 1,8 miljard maandelijkse gebruikers, van wie 1,2 miljard dagelijks. Dit is veel meer dan nationale politici bereiken. Deme-merken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratief voor dit regeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofers tijdens de onderhandelingen rond het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbaasendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook. Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinnig berichtgeving. De nieuwe slag in het medialandschap en de platformeconomie is immers die om de schaarste aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamelde en saai berichtgeving.

Politiek is uiteindelijk een gevecht om de macht om de wereld in te kunnen richten naar jouw perspectief, belangen en normen. Het volk zit tegenwoordig online, komt elkaar daar tegen, kent elkaar, vormt 'communities', wisselt meningen en standpunten uit, komt tot consensus, die openlijk wordt gecommuniceerd. Vanuit het perspectief van dat nieuwe directe kanaal is de revolutionaire disruptieve vraag hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituties een echte demo-



cratie daarbovenop dan nog nodig heeft. Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatie-macht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie op halen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deskundigheid bij collega-burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurde experts te vertrouwen zijn. Zo vormen inmiddels burgers in Noord-Nederland een eigen expertise-community rond alles wat de NAM beweert of door experts laat beweren.

Vervolgens is er opinie- en communicatie-macht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen

die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij polling (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dus achteraf). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningvorming uit kleine kring die wordt gebracht als groots en meeslepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie denkt dan de dominante gehouden preterden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus geuit in publicaties 'op het web' en kan zo worden benut door belangrijke partijen. Zo werd de benoeming van Loek Hermans tot tijdelijk burgemeester van Zutphen tegengehou-

den door een persoonlijk appel tegen die beslissing via een website. Door een paar honderd Zutphenaren werd die afwijzing openlijk zichtbaar gestemd. De fractievoorzitters in de gemeenteraad draaiden vervolgens als een blad aan de boom; eerst steunden ze het besluit wel.

De nieuwste technologie laat ook toe dat we, voorbij het simpele like/dislike van Facebook en het even simpele ja/nee van referenda, collectieve opinies kunnen vormen. Online kunnen ingewikkelde discussies en uitwisseling van argumenten met zeer grote groepen burgers direct plaatsvinden, zoals sommige gemeenten nu toepassen. Het in conservatieve terrore veel aangehaalde beeld van dommeheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijven juist de bestaande referenda domme.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en beeldende observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal. Die politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van Russen op de uitkomst van de verkiezing van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is blijkbaar ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gelukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vermogenden of politici met een grote campagnekas, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #PINKactie laten zien.

Een deel van de strijd om de macht wordt dan ook toernooien en strijd tussen deze kanalen. Alle openlijke discussies hierover moeten dus met een flinke politieke korrel zout worden genomen. Daarom begon Trump meteen na zijn verkiezing over 'fakenews', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de openbaarheid genuanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van rijksoverheid of demagogie. Dit blijkt vaak te komen van degenen die een positie hadden in de oude kanalen.

De disruptie in de markt heeft inmiddels de zakenwereld geleerd dat alleen het omarmen en naar je toe halen van dit directe kanaal je voortbestaan veilig stelt. Politici moeten ook de macht van het directe kanaal niet als bedreiging zien, maar als kans en aanvulling. Een tijdige omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid leidt tot de leef- en informatie wereld van burgers zal verhoeden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog de bordkartonnen toetsstukje in Den Haag is, waar dan onderwetse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

Steven de Waal, oud-voorzitter van Boer & Croon, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

De zakenwereld weet: alleen het omarmen en naar je toe halen van directe kanalen stelt je voortbestaan veilig

Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **Publieke opinie** voor het eerst werkelijk publiek; **directe kanalen tussen en naar burgers zijn dominant** (Ook: **Wisdom of the Crowd** en **Zwermgedrag**)
- b. **Toekomst aan co-productie: Individueel** meedoen volgens eigen competenties en plan; **Collectief** sneller en krachtiger zelforganisatie: Burgerorganisaties in onderlinge solidariteit.
- c. **Disruptie vertegenwoordigende democratie al gebeurd (ook hier: bestuurders zien het als laatste)**: directe politieke start-ups, opinies niet langer via formeel debat, data en kennis niet langer via instituten. Alle 'vertegenwoordigende' functies en structuren zelfde probleem; kern: nieuw direct kanaal. Macht door zwermgedrag burgers en door kopie in bestaande kanalen.
- d. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'**. Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch.
- e. Grootste probleem gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme**. Medezeggenschap is geen 'extraatje' meer. Arrogantie en dorpsse van binnenkamertjes moeten worden omgezet naar publiek leiderschap op directe kanalen.

Publieke diensten denken nog bij staat en politiek te kunnen schuilen, impact inderdaad later dan in markt (be prepared, maar zien bestuurders het wel komen?)

* *Uitkomst van meer dan 200 congressen en debatten sinds mei 2015*

Main impact of disruptive patient on healthcare*

A. New power:

1. Independent information gathering (knowledge about disease and treatments, personal data & medical files)
2. Choice between providers and even individual professionals based on peerreviews
3. Self-diagnosis & shared decisionmaking & individual co-producing

B. New mentality:

4. Self-monitoring & personal management of chain organization (from home to hospital and vv.)
5. CollectivePatient and family organizing & pressure for co-production

* *Stockholm Strategic Forum Health Care, October 2017*

New processing and access to files



FACTS ABOUT PATIENT EDUCATION

50% OF PATIENTS walk out of the physician's office
NOT KNOWING what they were told or are supposed to do.



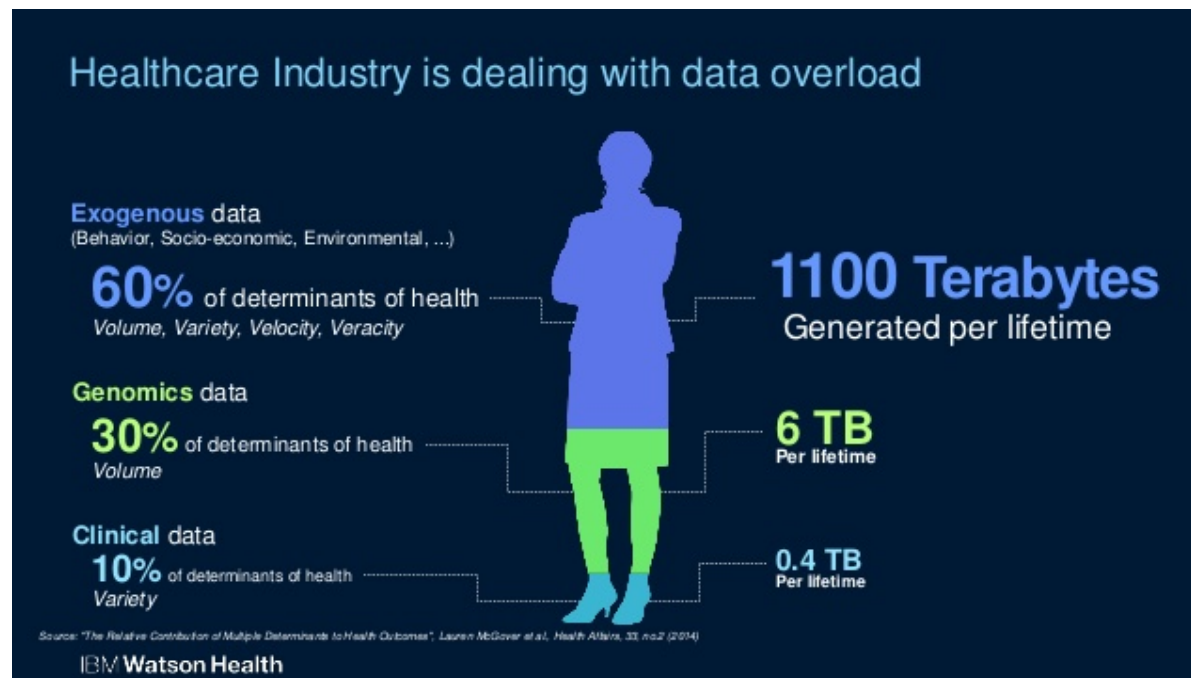
RESEARCH SHOWS THAT:

- Physicians often over estimate the topics and duration of what they have talked about with their patients
- Telling patients once... is usually not enough to get the patient's attention or buy-in
- Patients filter what they hear from their doctor in a variety of ways that physicians usually know nothing about, i.e., the patient's health beliefs, values, previous experience and illness explanatory models.



www.alamy.com - JDT4XF

The rise of AI as a way to access overload in medical data



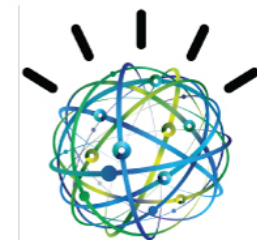
Too Much Information: The Doctor's Data Dilemma



The answer? IBM Research and the Cleveland Clinic are bringing IBM® Watson™ to medical school to create a learning application for students.

Watson will help students navigate medical information and make the best decisions for **improving patient care.**

Students will also be able to **teach and train Watson** to advance its knowledge.



WATSON.

¹ William Shad, IOM Meeting, October 8, 2007 Growth in facts affecting provider decisions versus human cognitive capacity
² University of Oulu, Finland January 16, 2009

Direct access patientdata, before the doctor

Patientenportal

[Home](#)
[Meine Gesundheit](#)
[Meine Krankengeschichte](#)
[Communities](#)

Speichern und Freigeben:






[Diagnosen](#)
[Medikation](#)
[Labor](#)
[Dokumente](#)
[Bilder](#)
[Prozeduren](#)
[Blutzucker](#)
[Blutdruck](#)

Übersicht

gehen Sie zu:

[Community für Koronare Herzkrankheit](#)

[Community für Diabetes mellitus](#)



Omron ICK Classic, Blutdruckmessgerät zur

Holen Sie sich die neuesten iPhone Programme zum Thema Gesundheit

Medikamente einnehmen!

Kostenlos: Erinnerung Ihre

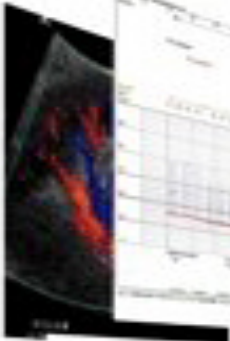
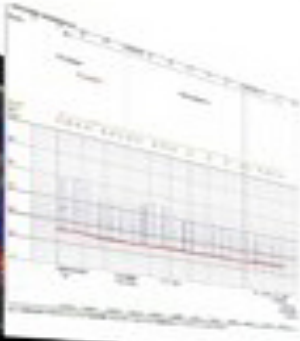
Studie räumt mit Vorurteilen auf:

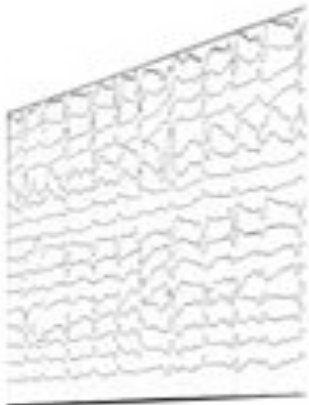
Betablocker schützen Herz vor Stress

Eine große Patientenstudie belegt, dass Betablocker ein bewährtes Herz-

 Bilder

Sie haben **5** Bilder



[+ Bild Hinzufügen](#)

In love with the new doctor?



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 door schade en schande te leren; ook goed scenario voor care.

©The Economist

Enige effecten op governance

Revoluties dus ook in sturing en organiseren: platformorganisaties

- **Platformorganisaties**, zowel naar klanten (directe raadpleging?) als naar personeel
- **Agile** (flexibel, kleinschalig, oplossingsgericht) organiseren
- **Co-productie vergt ook horizontalisering**
- Burgers die zichzelf organiseren: **Commons en Coöperaties** best passend en aanvullend op platforms

Effect op RvT:

- **Weten wat direct onder patiënten en toekomstige patiënten leeft?**
- **Mythe van hiërarchie doorbroken: Is Bestuurder wel beste aanspreekpunt? Deel van oplossing of deel van probleem?**
- **Hoe omgaan met allerlei parallelle uitkomsten van het dominante directe kanaal?**

Complexiteit verminder je niet door er management aan toe te voegen



Al in '91 studie Heroverweging Thuiszorg zeer gedecentraliseerd, team- en wijkgericht model als beter model berekend, alternatief model meer management, staf en centralisme. Guess what: betere model door geen manager overgenomen. Wel door pionier direct uit zorg in 2006. Zijn succes niet alleen door zgn. 'afschaffing management', ook zeer geavanceerd digitaal platform (disruptie management!).

‘Polderpaternalisme’* als aanpak voorbij

‘Als wij er in Den Haag samen uit zijn, is dat goed bedoeld, meest optimale en rationele en dus uniform opleggen aan 16 miljoen Nederlanders.’ Heeft ons land ver gebracht, ook na verzuiling.

Belangrijkste **pluspunten**:

- Eerlijke afweging tussen en stem voor minderheden
- Inderdaad goed bedoeld, weinig corruptie
- Formele solidariteit verdeelt eerlijk lasten en geeft slachtoffers rechten
- Collectief vooruit kijken naar wat komt en daarover tijdig onderhandelen

Effectiviteit en draagvlak daarvoor zijn (al langer) aangetast door:

- **Hogere gemiddelde opleiding, individualisering, globalisering/internationalisering, nieuwe (platform-)arbeidsmarkt, gebrekkig democratisch gehalte polderpartijen en bezuinigingen verzorgingsstaat.**
- **Minst effectief bij grote transformaties, neiging tot ‘verhakseling’****
- **Fake-pretenties van deskundigheid en neutraliteit en gedwongen passiviteit worden nu doorgeprikt**



* Geïntroduceerd in ‘Burgerkracht met Burgermacht’, 2015

** Zie: <https://www.linkedin.com/pulse/typisch-nederlands-grote-zaken-klein-aanpakken-steven-p-m-de-waal/>



Agnes Jongerius(FNV), Bernard Wientjes (VNO-NCW) en demissionair minister Piet Hein Donner van Sociale Zaken amuseren zich tijdens de persconferentie. Wiebe Kie

AOW verhoogd én verlaagd

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

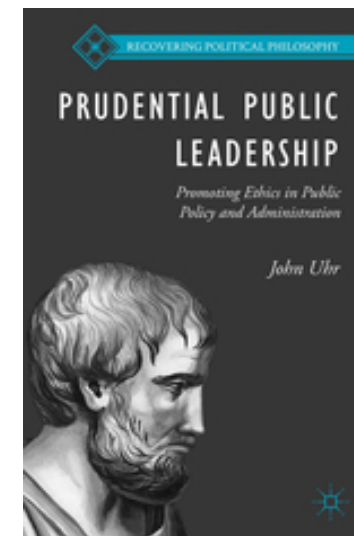
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here***
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin?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

van tekst naar theater*

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef



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

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



Politiek en Polder pretenderen het wel, maar past niet echt bij positie, veel **valse bescheidenheid & publieke onzekerheid.**

Er is mede daarom **een tegengaan van publiek leiderschap door ambtenaren.**

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**)

Beste strategisch passende antwoord: Maatschappelijk Leiderschap

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



Kan zo dus **niet beantwoord** worden:

Kan deze man/vrouw deze Tour voor ons winnen?

Grote misvattingen overheid:

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

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

Samenvatting: hoe goed is de strategische intelligentie van RvT over zichzelf?

- Nieuw paradigma in governance, zoals **coöperaties en commons**, *here to stay* door technologische revoluties
- **Politiek ruikt dit goed**, maar: te individuele burger, te gewone burger en te vrijblijvend naar gevolgen voor eigen positie en ordening publieke diensten
- **Decentralisatie is omweg** (eerst reorganisatie binnen overheid, terwijl we die tijd richting burger niet hebben): gemeenten menen dat het om (hun) regie gaat en hebben vooral financiële en bureaucratische problemen
- **Maatschappelijke onderneming als publiek/privaat model staat best voorgesorteerd, mits open en gericht op burgers: co-productie & fanclub**
- Cruciaal is dus **maatschappelijk leiderschap** in hele organisatie
- **Corporate governance wordt fundamenteel anders**. Niet: control, structuur, economisch rendement en taakgerichtheid, maar: **waarden, public value, burgers en inzetten op maatschappelijk leiderschap**
- **Toenemend meedoen in publiek debat**, want is altijd aanwezig en dringt zich op

BIJLAGE

nadere informatie over Publicspace en Steven de Waal

Hoofdthema's Publicspace & accent nu

Burgerkracht (100 jaar basis publieke sector; Commons, o.a. gildes) *met Burgermacht* (2015): Wettelijke bevoegdheden burger-initiatief

Burger-Disruptie van Democratie (2015): Burgers direct & ongecensureerd onafhankelijk kanaal; Directe democratie

Burger-Disruptie van Publieke Diensten (2015): Opkomst zelforganisatie, co-productie, peer-reviews & own choice

ChinaZorg (2011): Zorgstelsel = politiek/polder gestuurd, aan randen beetje markt, dus nauwelijks patiënten-macht

Strategisch denken: 'Beating the odds'

Aristoteles: Deugden, Karakter, Afweging in context; Rulebased = padvinderseed

Maatschappelijke Onderneming (2000): Basis civil society, dus non-profit en missiegedreven, naast (ook) markt en overheid

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Personen belangrijker dan structuur; Burgerschap in de Boardroom; Managementparadigma

Nadere info over promotie op de site



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

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

Relevante persoonlijke achtergrond

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

- 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) en landelijk (o.a. Cultuur + Ondernemen, Visitatiestelsel Woningcorporaties)**