



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Governance in de Zorg

RABO Academie miniMaster Medisch Specialisten

18 september 2018

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

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

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief Burgerschap en (Maatschappelijk) Ondernemerschap

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

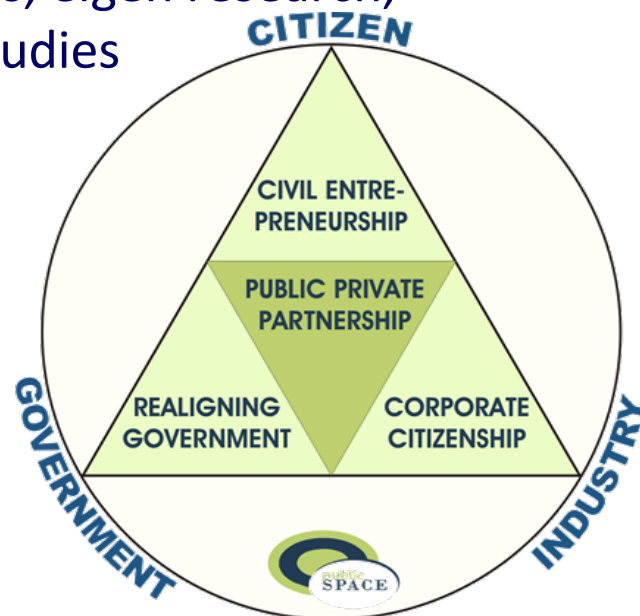
Opgericht 2001. Zelfstandige stichting sinds 2004

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

Geen rationele pretentie: **Missiegedreven**

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

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



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'(Boom/Lemma) aanbieden in Dudok Den Haag aan prof. dr. Kim Putters, directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau. Het was een levendige bijeenkomst, zoals te zien op bijgaande video. Kim Putters hield een goed voorbereid en [...]

[Lees verder](#)

"Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers"


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



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

Boeklancering: Burgerkracht met Burgermacht

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



A.s. 19 mei 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'.

Twitter

Tweets [Volgen](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Zoujust blog gepubliceerd over boekpresentatie 'Burgerkracht met Burgermacht' aan Kim Putters met video impressie: publicspace.nl/2015/05/29/boe...
Openen

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


Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Mooi overzicht. Klassieke fout: Publiek leiderschap veel ruimer dan allen leiderschap vanuit overheid [twitter.com/campusdenhaag/...](http://twitter.com/campusdenhaag/)

Agenda

ma 01 jun
Directiecollege over de waarde(n) van maatschappelijk leiders

ma 01 jun
Workshop leiderschapswaarden

wo 03 jun



Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

Contact Inschrijven nieuwsbrief English

Home Over Public SPACE Thema's Publicaties Initiatieven Agenda Zoek...

Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet



16 oktober 2017

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

[Lees verder](#)

The impact of disruptive citizens on health care



8 oktober 2017

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

Twitter

Tweets door @stevendewaal

Steven de Waal heeft geretweet [@Coopnet](#)
Coöperatie Coopnet @Coopnet_nl
Bewonersinitiatieven werken aan buurten waarin iedereen kan meedoen. Hier vind je 10 essentiële tips. isabewoners.nl/ondernemen/ken...

Steven de Waal heeft geretweet [Nationaal ombudsman](#)
10 tips Werk in de wijk - Be...
Bewonersinitiatieven werken... isabewoners.nl

[Instuuten](#) [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](#) [wetgeving](#)

Thematische focus binnen frame Public SPACE



Meso Governance: Invloed & Impact | Waarden & Missie | Oordeel & Selectie

Nationale context: Institutionele orde | Elite-discussie | Sturing publieke arena | Disruptieve burger

Specifiek Nederland: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Inventor 'De Disruptieve Burger' (2015)

Internationaal: Dutch system of Health Care | The Value(s) of Civil Leaders' (proefschrift 2014)

Opbouw

1. **Institutionele context: Maatschappelijke onderneming**
2. **Belangrijkste strategische trend van dit moment: Disruptieve Burger**
3. **Belangrijkste governance vraag en middel: Wat voor leiderschap? (antwoord: maatschappelijk leiderschap)**
4. **Nieuw: Hoe houd je toezicht in een Platform Organisatie?**

1. Maatschappelijke onderneming

Perspectief maatschappelijke ondernemingen*

Systeem met maatschappelijke ondernemingen geldt in 5 sectoren:

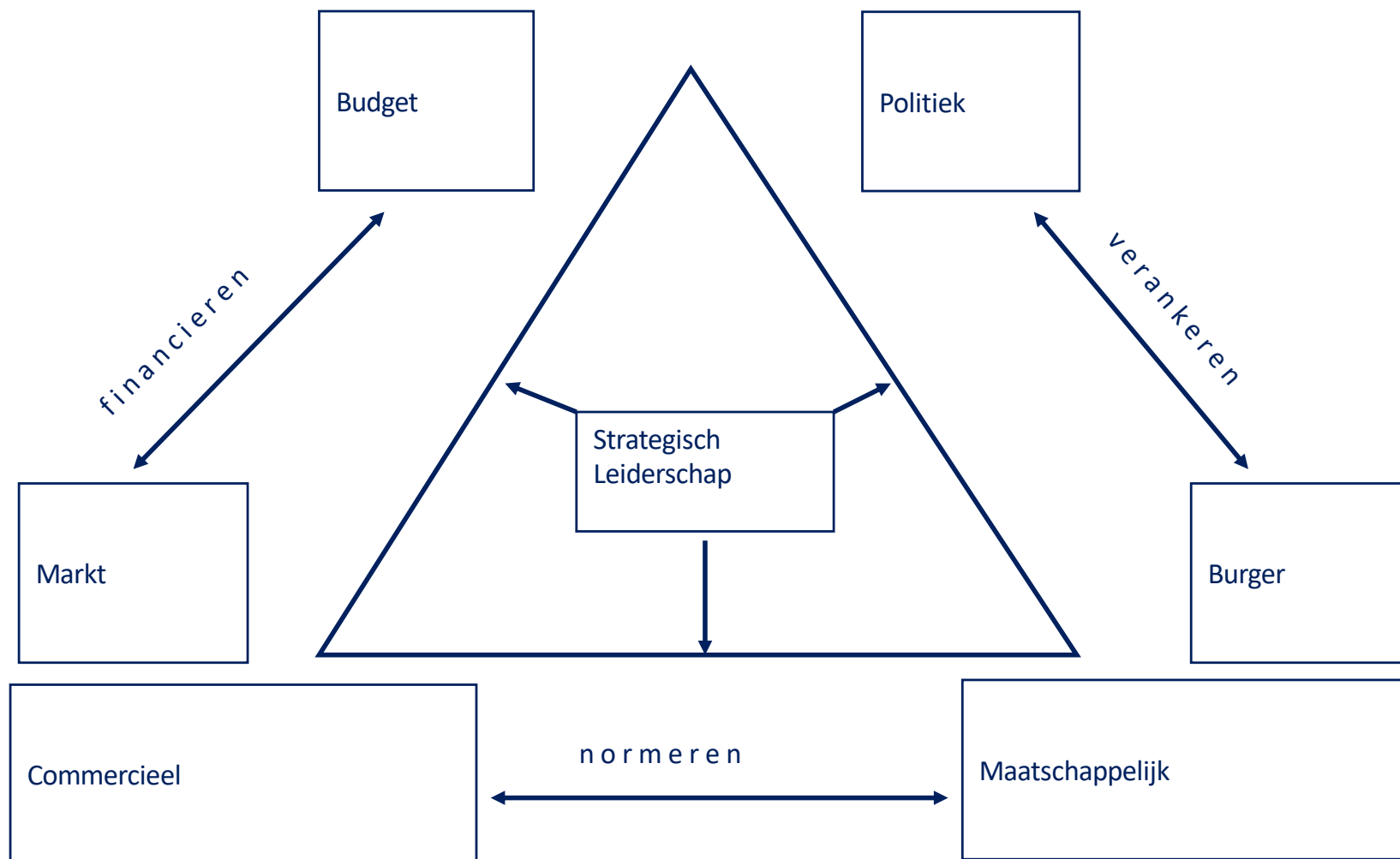
- a. Woningcorporaties
- b. Publieke omroepverenigingen
- c. (Bedrijfstak) pensioenfondsen
- d. Zorg, zowel verzekeraars als aanbieders
- e. Onderwijsorganisaties



Uniformering per sector en verplichting deelname bedrijven/burgers uniek NL

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

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



Grote bewegingen op het middenveld

1. **1900-1945. Particulier Initiatief. Klassiek nonprofit: dicht tegen filantropie, zelforganisatie, noden in de samenleving**
2. **1945-1980. Verstatelijking: uitbouw verzorgingsstaat volgens formeel privaat model, maar overheidsbekostiging, wettelijke rechten bij burger en plichten bij instellingen, borging randvoorwaarden. Private vrijwel lege huls.**
3. **1980-2000. Bezuinigingen en Liberalisering. Combinatie van ideologie (kleine overheid is goed), financiële druk (publieke uitgaven verminderen, private inkomsten dus liefst stijgen) en noodzaak van innovatie. Neven-effecten: commercialisering, schaalvergroting, bureaucratisering, veel toezicht.**
4. **Vanaf 2000. Twee sporen: Managerialism (tussen kapitaal en arbeid, tussen markt en overheid) en Terug naar de Burger (opkomst macht civil society en roots).**

Kern maatschappelijke ondernemingen

- Privaat en ontstaan uit particulier initiatief (meeste eind 19^e/begin 20^e eeuw, sommige veel eerder); vaak elitair gestart!
- In uitbouw verzorgings- en verzekeringsstaat (met publieke en collectieve middelen) sinds WOII geïncorporeerd in publiek-privaat model (vanwege verzuiling, verdelende rechtvaardigheid, prestaties)

In theorie en oorsprong dichterbij burger dan overheid!

- Beleidsmatig en politiek laatste tijd vooral aandacht voor:
 - Falen, met name top (kostte publieke sector veel geld)
 - Beloning top
 - Corporate Governance, met name intern en overheidstoezicht
 - Vermogen-restanten

Kernvragen:

- a. Waarom niet genationaliseerd: onderdeel hiërarchische overheid? Cynisch antwoord: te misbruiken als private façade
- b. Waarom nog in RvT indien geen serieuze partner met eigen stakeholders, eigen burgercoöperatie, eigen waarden?

Fouten in governance-model

- a. Ontbrekende druk van aandeelhouders (convenient vergeten)
- b. Ontbrekende onafhankelijke informatievoorziening (*kantelt*)
- c. Ontbrekende eigen maatschappelijke doelstellingen
- d. Ontbrekende eigen lijn en band met burgers (Fanclub strategie*, Co-Productie**) (*kantelt nu een beetje*)

Tevens:

Een onafgemaakt ordeningsdebat

Schaalvergroting heeft alle vier de fouten verergerd

* Strategisch Management voor de Publieke Zaak (2008)

** Burgerkracht met Burgermacht (2015)



**Probleem: slecht
vormgegeven
professionele
organisatie?**

What is 'a professional'?

Perspectives:

GUILD

REGULATION

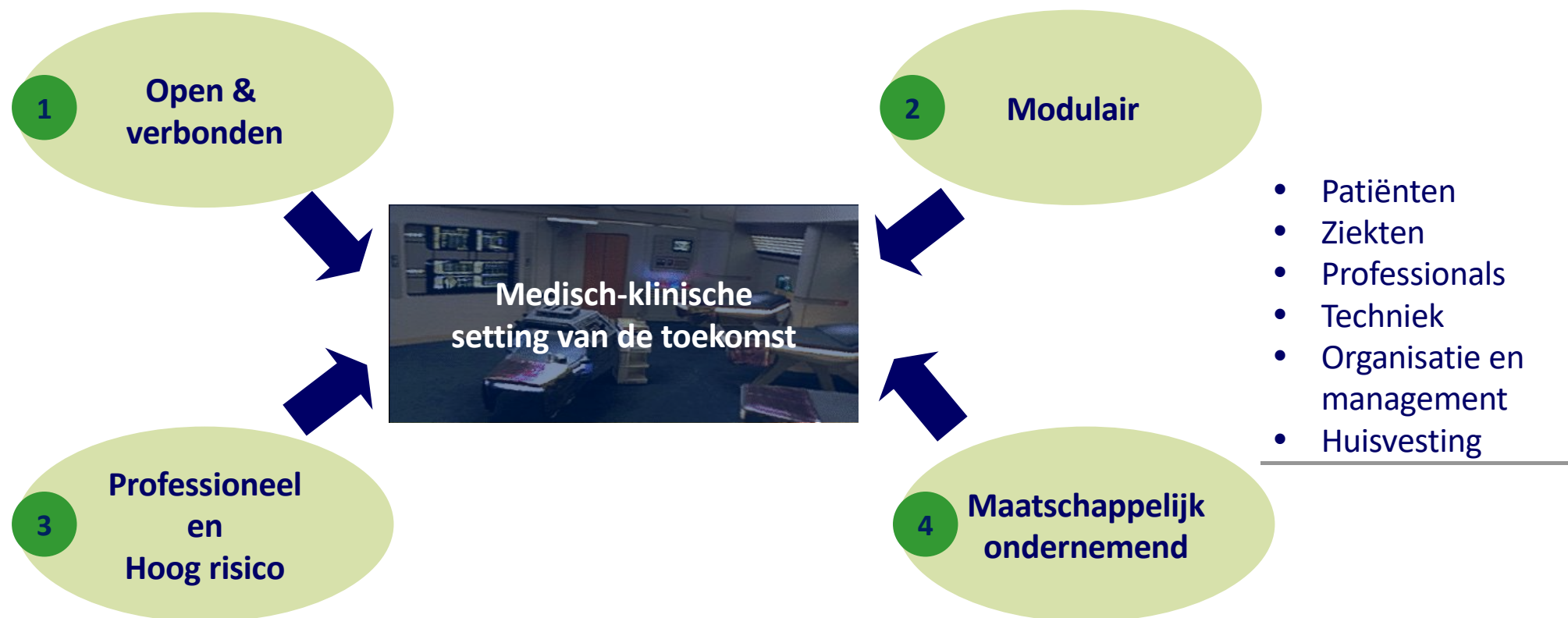
(law or government enforced)

MARKET

Variables:

- Uniqueness of competence and talent;
- Extremeness of training;
- How much is competence linked to persons?;
- Does reputation work?;
- Does client recognize AND value uniqueness?;
- How much competition and choice?

Medisch-curatief aanbod 2010



Vier dominante ontwikkelingsrichtingen, eigen keuze nodig!

A la Carte...

- **Specialisatie op ziektebeelden: chronische aandoeningen (hartklinieken) of tropische/zeldzame ziekten (Havenziekenhuis)**
- **Specialisering op techniek: gentechnologie, robotica, non-invasieve behandeling**
- **Specialisatie op demografie: ouderenzorg, migrantenzorg**
- **Centers of excellence: internationaal erkende excellentie (*George Pompidou Ziekenhuis in Parijs*)**
- **Specialisatie op sector: bedrijfsziekenhuis, private kliniek (geldstromen)**
- **Specialisatie in onroerend goed-beheer: shop-in-the-shop, satellieten, dual benutten van onroerend goed**

Professioneel en hoog risico

Kerntrends

- 'War for talent'
- Internationalisatie en normalisatie arbeidsmarkt
- Uitzuivering zorgketen
- Juridificering en publicering
- Reputatiemanagement
- Parttime personeel



- Voorbeeld:
Luchtvaartbedrijf:
- Positie piloot
 - Accident-regulations

Concrete mogelijkheden

- PR-strategie rond professionals
- Scala aan contractering, beloning en zeggenschap professionals (breed)
- Ziekenhuis als opdrachtgever van opleidingen
- Periodieke herijking
- Specialistischer verpleegkundige
- Michelin-sterrenstelsel





DR. ROSEMARY CHOU JOINS LAHEY HITCHCOCK CLINIC

Lahey Hitchcock Clinic is pleased to welcome Dr. Rosemary Chou to our staff in the Section of General Internal Medicine. Dr. Chou, a board-certified internist, comes to Lahey Hitchcock after five years with Harvard Pilgrim Health Care's Burlington Center.

Harvard Pilgrim Health Plan members may continue to receive their care from Dr. Chou at Lahey Hitchcock Medical Center in Burlington simply by calling the number below.

Dr. Chou and Lahey Hitchcock Clinic's 200 other primary care physicians also accept all fee-for-service health insurance plans, First Seniority, HMO Blue, Secure Horizons, Tufts Health Plans and many other managed care plans.

TO SELECT DR. CHOU OR ANY OTHER
LAHEY HITCHCOCK INTERNIST, CALL 617-744-5311

LAHEY HITCHCOCK MEDICAL CENTER

41 Mall Rd., Burlington, MA 01805

**LAHEY HITCHCOCK
CLINIC**

www.laheyhitchcock.org

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/zieke 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.

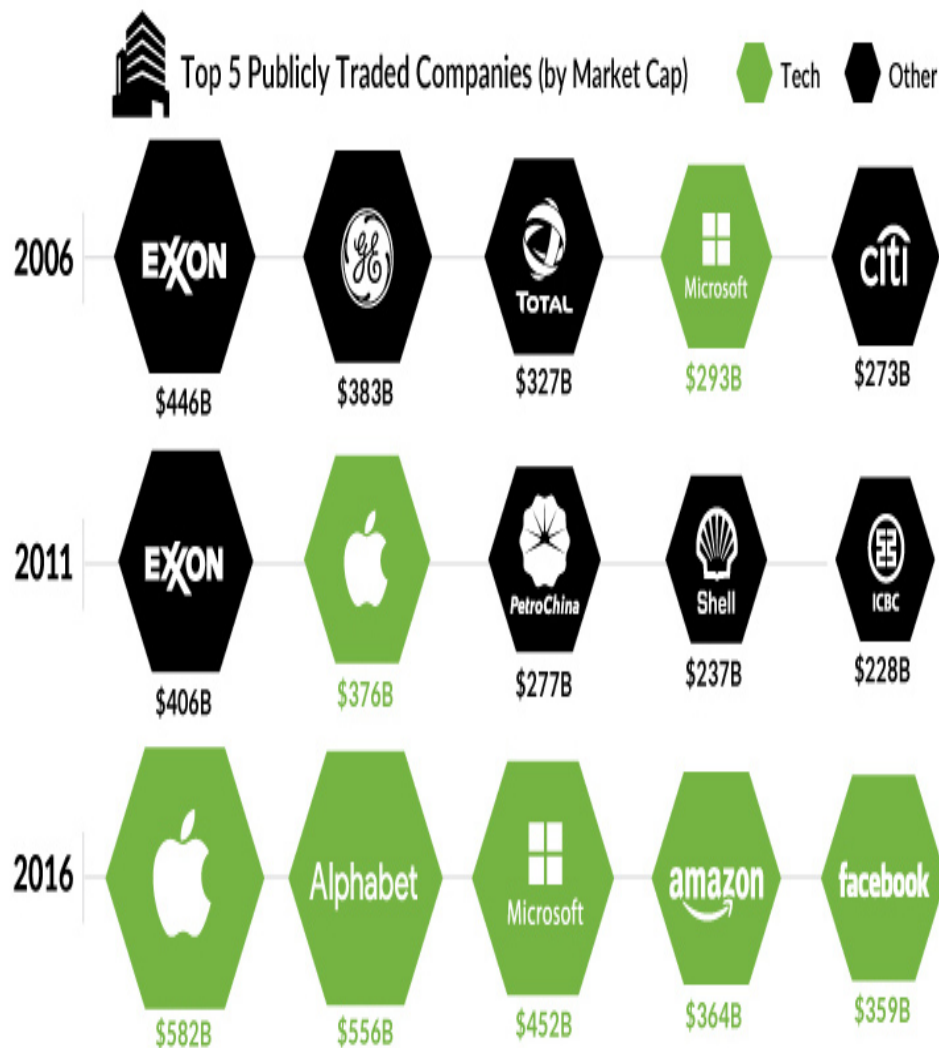
Platforms concurreren op ruil, bereik aan aanbod en vraagkant en realtime en global services; winner takes all; nieuwe grondstof is data.

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).



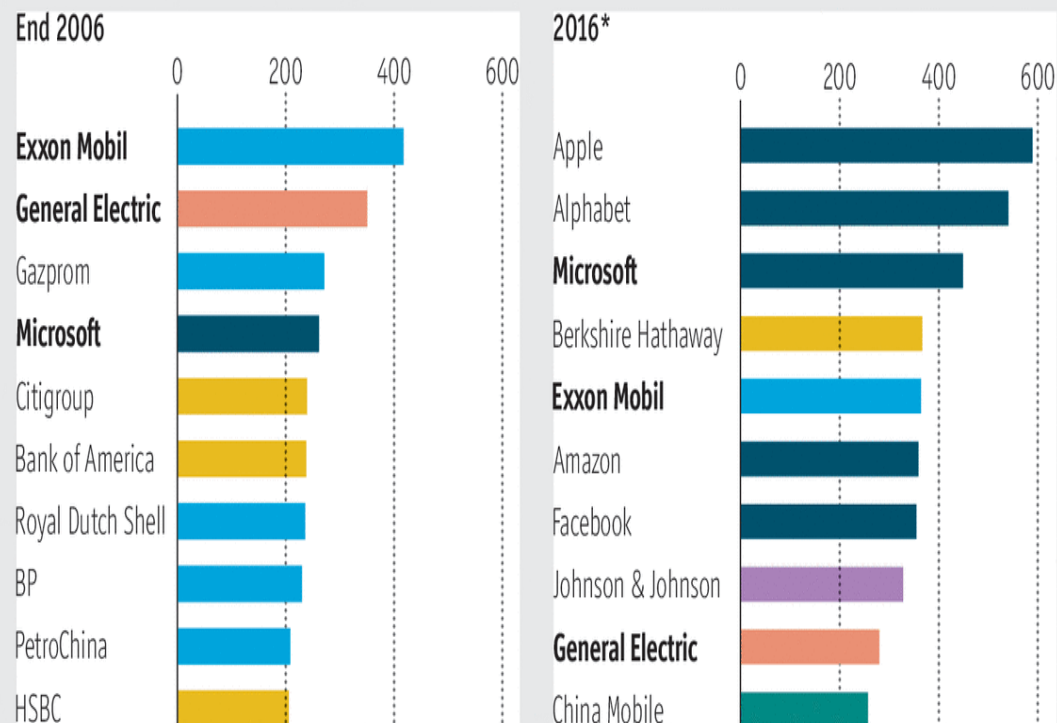
Platformeconomy has already won



A virtually new world

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

Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms



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

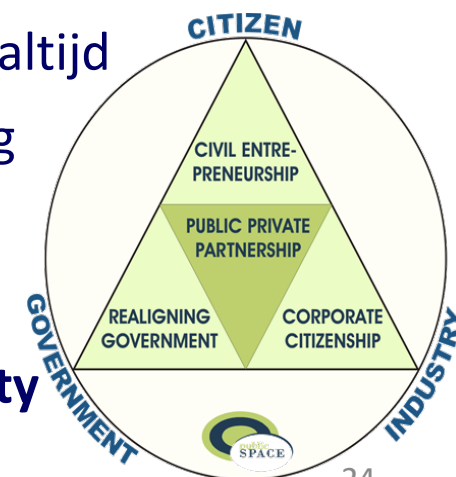
BurgerMacht niet langer alleen in brave politieke retoriek.

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)

10 Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

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

Steven de Waal

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

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

18 Opinie & Dialogo

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieel Dagblad

REFERENDA

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

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

Steven de Waal

In politiek Den Haag woedt discussie over referenda. In het nieuwe regeerakkoord is het afschaffen van de huidige referendumwet opgenomen, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oekraïne. De politieke vraag is of deze politieke partijen sowieso eigen referenda zijn en dus gemakshalve vergeten dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitslag van deze volksraadpleging de niet-omkeerbare coalitie niet bevat en deze dan maar van referenda in het algemeen afwilt. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens ouderwetse 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 beslist 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 verwerven. De publieke opinie is voor het eerst werkelijk publiek. De impact ervan zit niet alleen in de nog steeds voortgaande technologische vernieuwingen, maar vooral in de verbondenheid van heel veel mensen via hun pc en mobiele telefoon. Zo heeft Facebook wereldwijd circa 1,8 miljard maandelijkse gebruikers, van wie 1,2 miljard dagelijks. Dit is veel meer dan nationale politieke partijen. Dene-marken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgezonden.

Illustratie voor dit negeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofpers tijdens de onderhandelingen rond het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbaazingwekkendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook. Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichterijging. De nieuwe slag in het mediaplanschap en de platformeconomie is immers die om de schare aandeel van iedere burger, die inmiddels vele en te allen tijde relevante informatie opvullen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deskundigheid bij collega burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurd 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.

Volgens is er opinie- en communicatiemacht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dus achteraf). Voor de rest is er op die oude kanalen veel meningsvorming uit kleine kring die wordt gebacht als groots en meeklepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aanstond dat Nederland veel milder over migratie dacht dan de dominante geluiden pretendeerden.

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/neen van referenda, collectieve opinies kunnen vormen. Online kunnen ingewikkelde discussies en uitwisseling van argumenten met zeer grote groepen burgers direct plaatsvinden, zoals sommige gemeenten nu toepassen. Het in conservatieve retoriek veel aangehaalde beeld van dommieghed van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda dommieghed.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en beoordeelde observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal.

Die politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van Russen op de uitslag van de verkiezing van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is blijkbaar ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gelukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vermogenden of politici met een grote campagnekas, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #POM actie laten zien.

Een deel van de strijd om de macht wordt dan ook toenemend een strijd tussen deze kanalen. Alle openlijke discussies hierover moeten dus met een flinke politieke korrel zout worden genomen.

Daarom begon Trump meteen na zijn verkiezing over 'fakenews', 'erwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de openbaarlijk genanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegebrag of demagogie. Dit blijkt vaak te komen van degenen die een positie hadden in de oude kanalen.

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

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

ILLUSTRATIE: HENDE SOKT VOOR HET FINANCIEEL DAGBLAD

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

Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **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 dorpse 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*

**Zeer grote impact op
healthcare, in alle
westerse landen te
zien!**

Main impact of disruptive patient on healthcare*

A. New power:

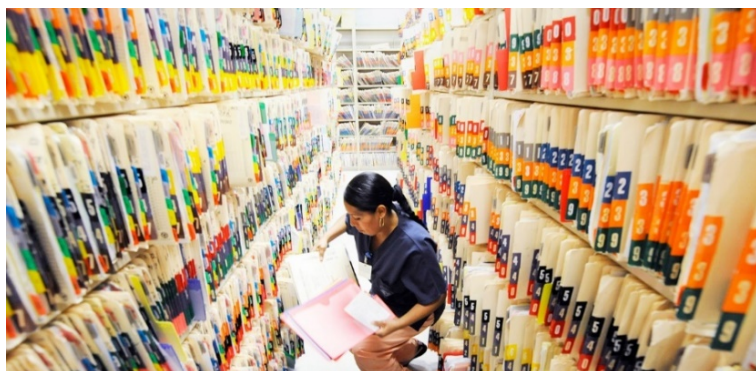
1. Independent information gathering (knowledge about disease and treatments, personal data & medical files)
2. Choice between providers and even individual professionals based on peerreviews
3. Self-diagnosis & shared decisionmaking & individual co-producing

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.



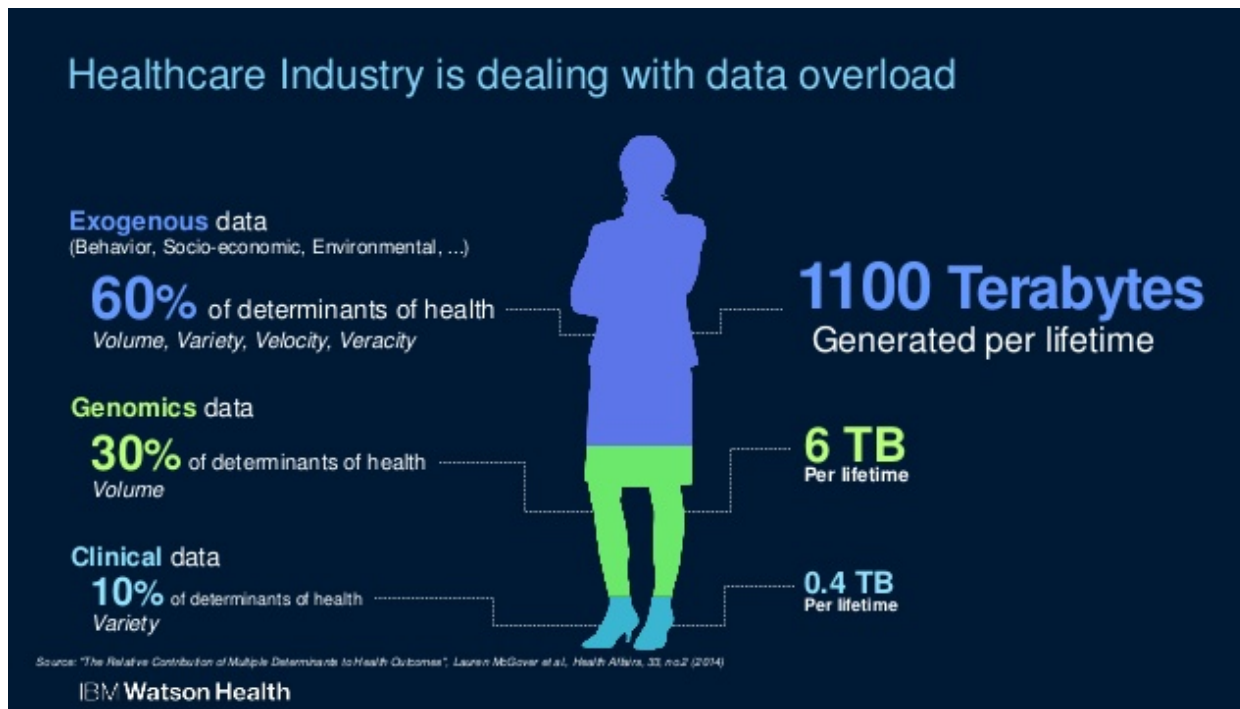
RESEARCH SHOWS THAT:

- 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



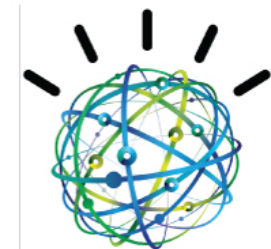
Too Much Information: The Doctor's Data Dilemma



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.

¹William Stead, IOM Meeting, October 8, 2007. Growth in facts affecting provider decisions versus human cognitive capacity
²University of Oulu, Finland, January 15, 2009

Direct access patientdata, before the doctor

Patientenportal

Home
Meine Gesundheit
Meine Krankenakte
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 RX Classic, Blutdruckmessgerät mit

Bilder

Sie haben 5 Bilder






+ Bild hinzufügen

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 gesünderes Herz...

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.

Grootste impact in Nederland op bestuurlijke cultuur van (polder)paternalisme

‘Als wij er in Den Haag samen uit zijn, is dat goed bedoeld, het meest optimale en rationele (als compromis) en kunnen we dat dus uniform opleggen aan 16 miljoen Nederlanders.’

Polderen heeft ons land ver gebracht, ook na verzuiling. Belangrijkste **pluspunten**:

- Eerlijke afweging tussen minderheden
- Vaak echt goed bedoeld met weinig corruptie
- Formele solidariteit verdeelt eerlijk lasten en geeft slachtoffers rechten
- Slachtoffers kunnen zich tijdig laten horen

Effectiviteit en draagvlak daarvoor zijn al langer verminderd door: **hogere opleiding, individualisering, globalisering economie, Europeanisering en crisis/bezuinigingen**

Komt nu disruptieve technologie bij: kennis- en informatiemacht bij burger, gewenning aan zelfkeuzes en co-productie en platformeconomie (#disruptivecitizenship).

Poldermodel heeft de technologische revolutie geheel gemist.

Falen door: Polderaars kennen elkaar het beste, zelfs in publieke uitleg worden burgers niet serieus (mee-) genomen, democratie vooraf erg dun, compromissen zijn technisch o.b.v. oude belangen:



2. Maatschappelijk Leiderschap



The Value(s) of Civil Leaders

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

Steven P.M. de Waal

eløven
international publishing

Mijn proefschrift, uitgave oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatronen

- a. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- b. Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken (onderzoek onder veel ruimere populatie)

Belangrijke begrippen die worden uitgewerkt: waarden, civil society, waardenpatronen van markt/overheid/samenleving, Public Value, (formele en informele) besturingscontext, leiderschap.

Nadere info op de site



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

* Plaatje is uit samenvattend FD artikel

**Onderzochte
maatschappelijk leiders
in zorgdomein ter
inspiratie en kenschets
(ter info)**

Marco Bunge: pionier in Hospice Care



- Innovatie: Oprichter een van de eerste hospices, gericht op terminale begeleiding en zorg; met private middelen (Hospice Kajan Hilversum); Inloopcentrum voor mensen die leven met kanker Viore, Hilversum
- Ondernemers achtergrond
- Inspiratie: Persoonlijke observaties en gebrek aan innovatie in dit type zorg

Paul Baan: venture filantroop



- Grootste activiteit in Nederland: Vita Valley, innovatieve combinaties van technologie en zorgvragen
- Inspiratie: Christelijk geïnspireerd (Warren Buffett filosofie)
- Innovaties: Mhealth, Vitaal thuis, Social venture filosofie van werken in filantropie

Cees Hovenkamp (overl.): bevlogen pionier



- Pionier Kleinschalige Gehandicaptenzorg
- Pionier macht aan familie
- Proactieve lobbyist
- Opvolgers hadden niet begrepen waar zijn succes vandaan kwam

Hans Becker: vernieuwer ouderenzorg naar menselijk



Belangrijke innovaties:

- levensloop bestendig bouwen
- yes-cultuur
- conversation peaces
- memory musea

Dominee Visser: recalcitrant geestelijk en maatschappelijk leider



Vond dat kerk moest opkomen voor de zwakken en niet alleen in woord

Had duidelijk politiek profiel, al die tijd ruzie met Leefbaar Rotterdam, soms burgemeester

Belangrijke activiteiten:

- dagopvang zwervers en drugsverslaafden in kerk en weekend
- Perron 0
- Behoud kerk op oude plek

Wim van der Meeren: executive met waarden



Wilde van Elisabeth Ziekenhuis 'liefste' ziekenhuis van Nederland maken, naast 'normale' strategische innovatie

Hans Nieukerke: innovator in jeugdzorg



- Toen: Hoenderloo Groep
- Inspiratie: Aanpak moeilijke jongeren, overgang justitie/zorg, rechtse filosofie introduceren in softe jeugdzorg, ondernemen en ondernemer willen zijn: doelgroep denken
- Innovaties: Glen Mills aanpak, vele andere methoden

Riet van Denderen: zegsvrouw dak- en thuislozen



- Informeel bekend met zwervers en drugsverslaafden in Utrecht; Op verzoek gemeente ingeschakeld in communicatie met deze groep
- Innovatie: Oprichtster Stichting G.O.U.D.: Gebruikersorganisatie Onafhankelijke Utrechtse (hard) Drugsgebruikers
- Inspiratie: Persoonlijke betrokkenheid met deze groep; verpleegkundige achtergrond

Civil Society: Zuster Witlox: opvang dak- en thuislozen



- Zusters Augustinessen, tijdelang moeder-overste
- Inspiratie: christelijk geloof
- Innovatie: fondsenwerving en reclame maken voor ruim 100 mannen op straat in Amsterdam-Centrum, aansluitend op eerste dag- en nachtopvang door zusters. Ging actief langs bij RvB grote ondernemingen, zoals Nike en Ben&Jerry's
- Had het consequent over 'mijn mannen'

Echtpaar Sies: oprichters Voedselbanken



- Inspiratie: Christelijk geïnspireerd, mede vanuit persoonlijke omstandigheden; gestart in hun woonkamer, zelf in uitkering, later in container in Rotterdamse haven
- Innovatie: Combinatie van directe hulp en milieu doelstelling
- Politieke weerstand
- Nu onderdeel Federatie Voedselbanken, wekelijks ca. 45.000 personen ontvangen pakket, waarvan 2500 in Rotterdam

Foeke de Jong: erkende vernieuwer, toch juridisch onderuit



Uitvinder en Stichter van Skewiel Trynwalden, succesvolle omzetting intramuraal denken naar community based. Veel (politieke) belangstelling

Twee missers:

- a. Failissement gedreven overname door omslag in tariefstelsel;
- b. Ontslagen door gerommel met declaraties

Visie Skewiel

Visie Skewiel Trynwâlden:

In de visie van Skewiel Trynwâlden gaat het erom de burger en zijn omgeving zodanig te faciliteren dat hij in staat is vorm te geven aan zijn eigen dagpad 'deipaad'.



Gemeenschappelijke kenmerken

Leiderschap:

- er is weerstand, publiek en intern
- het is persoonlijk, niet functiegebonden; ook het resultaat is terug te voeren op persoon
- er zijn spontane volgers, door publieke karakter vaak indirect

Maatschappelijk:

- leidt tot resultaat in public value
- resultaat hoeft niet beoogd te zijn (onafhankelijk van 'goede bedoelingen' of 'inborst'; het zijn geen heiligen!)

Vindplaats:

- buiten overheid in hele private sector
- naast informele werelden (klassieke civil society), ook in bestuurlijke circuits (burgerschap in de boardroom)

Belangrijk: veel interne spanning, ook naar RvT

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

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’.

Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze 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.

Dit sluit aan op de heroverweging van de opkomst van managerialism de afgelopen decennia.*

* Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;
www.publicspace.nl/publicaties/essays

Wat kunnen we leren van deze maatschappelijk leiders?

- **Roep om leiderschap is vaak onzin: omstandigheden moeten het nodig maken en karakters moeten erbij passen**
- **Nederlanders hebben haat/liefde verhouding met echt leiderschap:**
 - vooral goed voor anderen
 - gauw te persoonlijk en te pretentius
 - maatlat ligt bij heiligen, dus niemand kan het
- **Passie voor Public Value is crux.** Botst met routines, genoegzaamheid, regels en toezicht, eigen belang
- **Spanningen horen daarom bij leiderschap**

3. Nieuw: Van Management naar Leiderschap & Van Hierarchie naar Platform

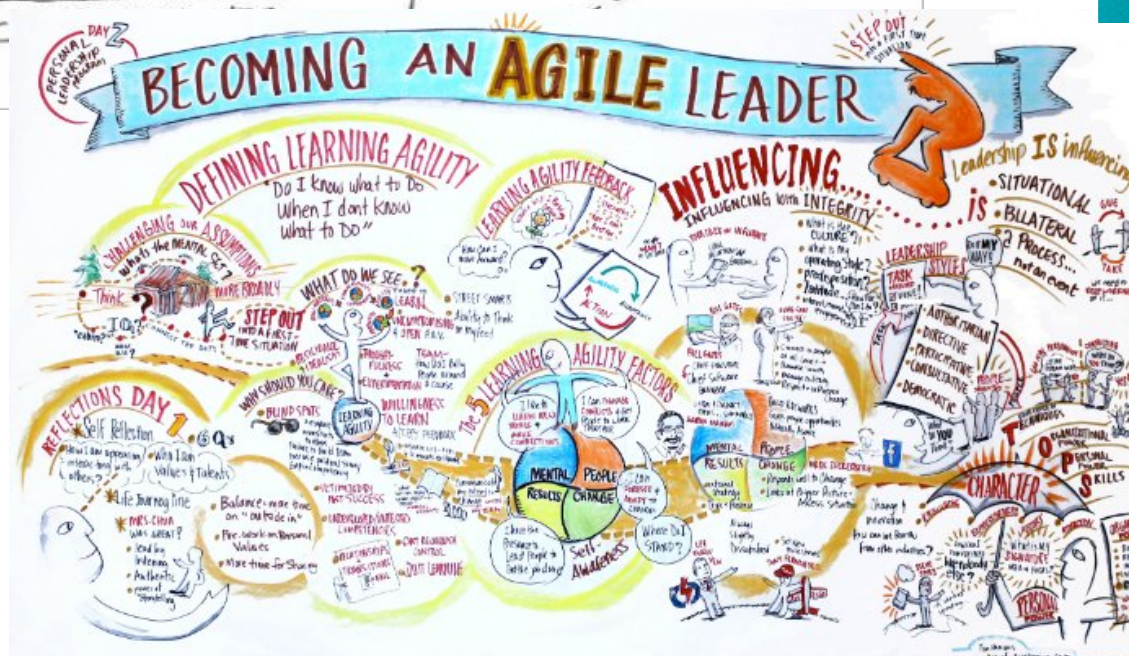
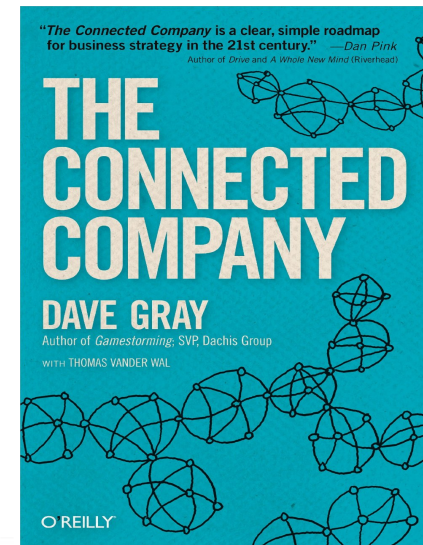
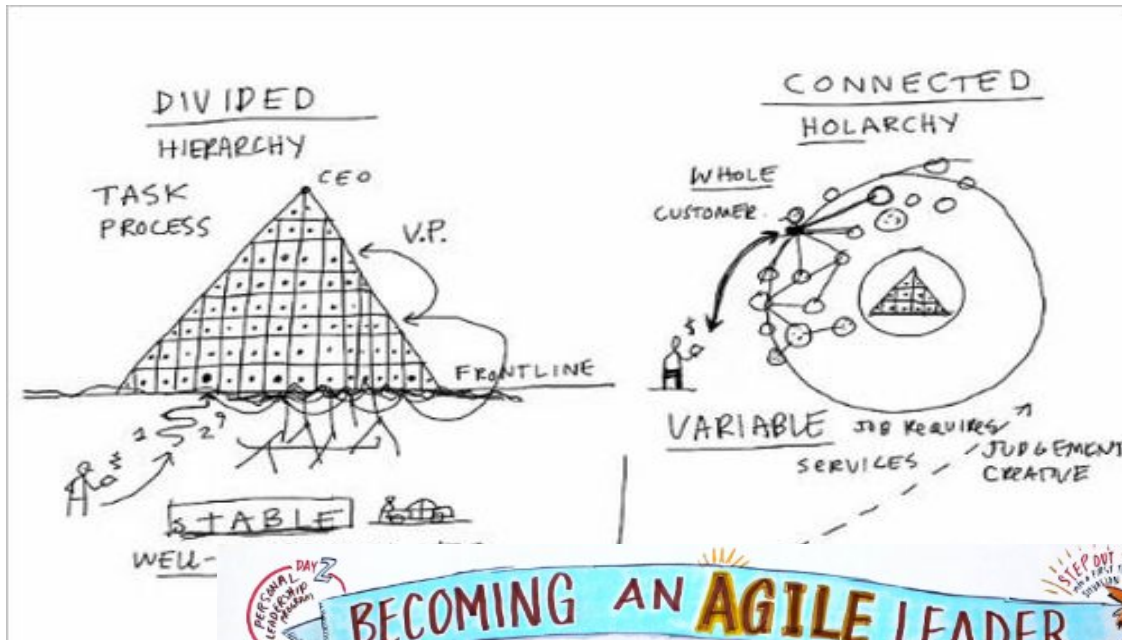
Misverstanden over ‘management’

- a. Management = managers
- b. Management = los van primaire proces en van professionals
- c. Management = reguleren, plannen voor anderen, in plaats van faciliteren
- d. Management = duurder dan professionals
- e. Centrale staf is belangrijker dan lijnmanagement

Consequenties:

- Te veel middenmanagers, inmiddels vervangen door agile organiseren en handson ICT
- Gefrustreerde professionals en teams
- Top stuurt niet het primaire proces aan, maar een hofhouding van overhead (ook wel ‘staf’ genoemd)

Zelfde technologie leidt ook tot platformorganisaties



FREDERIC LALOUX

REINVENTING ORGANIZATIONS

NEDERLANDSE EDITIE



HET EERSTE HUIS

Management als kaste leidde tot publiek probleem:

Management als functie is ontstaan als zetbaas en beheerder. Volgde rendementseisen aandeelhouders (principal-agency-model)

Geprofessionaliseerd en dus technisch: diploma's, business-schools, selectie, aparte beloning, executive search. Technische opvatting bevorderde **toegang via opleiding, extra beloning en aparte managementcarrière door ruilbaarheid**

Drie problemen:

- a. Management werd gezien als schaars, duur en belangrijker dan aandeelhouder
- b. Door deze machtsontwikkeling werd management onderdeel elite-vraagstuk
- c. Technische invulling leidde tot gebrek aan aandacht voor karakter, waarden, ethiek, betrokkenheid, relatie met vakmanschap

Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;
www.publicspace.nl/publicaties/essays

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

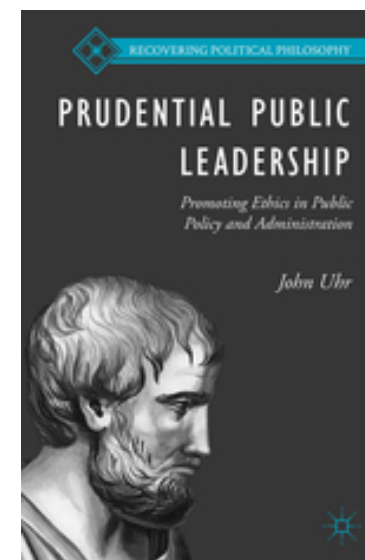
van tekst naar theater*

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.**

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>

Maatschappelijk Leiderschap*

Corporate Governance aandacht verschuift – gelukkig – van **regels en codes naar gedrag en cultuur**. Het ging te veel over *besturing* en niet over *bestuur*, laat staan *bestuurder*.

Vaak toch nog **heel naïef/politiek correct**: men blijft geloven in regels om gedrag bij te sturen. Machiavelli, Shakespeare en Chimpanzee Politics zijn relevanter en worden vaak niet begrepen.

Er wordt veel gesproken over moreel kompas**, maar is vooral bijbelvast of prekerig, gaat juist om **afweging tussen waarden** in concrete casussen o.b.v. leiderschap***

- * In overheid getypeerd onder dossier ‘Goed Bestuur’ voor publieke sector; mijn promotie gaf aan dat het overall voorkomt, beter te typeren als **Goed** bestuur, ook in profit, en wordt belangrijker
- ** Warren Bennis, o.a. al in 1999 paper ‘Leader to Leader’
- *** Aristoteles

Aandacht overheid gaat niet helpen, moet van RvT komen

Sterkste is het DNB-model: geschikt voor toetsing en druk op toezicht, in publieke sector mogelijk soort van stakeholderinvloed, NIET voor leiderschap, 3 redenen:

1. Overheid stuurt op 'goed bestuur' en heeft het over een 'moreel kompas': **bewijs van ambtelijk perspectief en ouderwetse technische management- en waardenopvatting (Public Value ipv Public Values*)**
2. **WNT2 teken van gebrek aan lef en inzicht**
3. **Leiderschap valt niet 'in lab' te testen:**
 - zich voortdurend ontwikkelend
 - context gevoelig
 - karakter en waarden-oriëntatie afhankelijk
 - maatschappelijke betrokkenheid pas merkbaar in afweging
 - geen evidence based tests
 - Zonder directe observatie, meet je vooral of iemand goed toneel kan spelen of liegen

* Zie verder o.a. Aristoteles' Phronesis: praktische wijsheid

BESTUREN IS:

- Geblinddoekt wild water varen**
- Leren kraaien als de zon opkomt**
- Hij kwam, hij zag en ging weer weg**
- AO²**

BIJLAGE

nadere informatie over Public Space en Steven de Waal

Public SPACE (zie: www.publicspace.nl/over-public-space en /publicaties)

Ontstaan **ca. 2001** als onafhankelijke denktank vanuit Boer&Croon, strategische consultancy en eindverantwoordelijk interim-managementfirma. Acties o.a. Executive Exchange Network.

Basis: Boek S. de Waal (**2000**): 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein': o.a. concept maatschappelijke onderneming

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuurder **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot, leden Denktank bleven allen

In **2007** Manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' met presentatie in Nieuwspoort

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

In **2008** '*Strategisch management voor de publieke zaak*' (Boom Bestuurskunde) met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam

Steeds meer Denkn netwerk ipv Denktank

In **2010 en 2011** rapporten over *Jeugd Gezondheidszorg en Decentralisatie Jeugdzorg* (m.m.v. GGD Nederland), presentaties aan Andre Rouvoet (Minister) en aan Dannenberg (VNG) en Van Gastel (DG)

In **2014** '*The Value(s) of Civil Leaders*' (Eleven), promotie S. de Waal bij USBO, Paul 't Hart

In **2015** '*Burgerkracht met Burgermacht*' (Boom Bestuurskunde), presentatie aan Kim Putters (Directeur SCP) in Dudok,, m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus

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

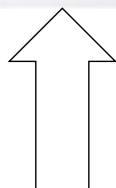
Maatschappelijk Leiderschap (2014): Personen belangrijker dan structuur; Burgerschap in de Boardroom; Managementparadigma

Relevante persoonlijke achtergrond

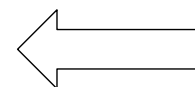
Geboren in Waalwijk (1955), Dr. Mollercollege Gym Beta (1973), Andragologie (cum laude, 1979), Gemeente Helmond (welzijnsplanning) en Ministerie van BiZa (Interdepartementaal organisatiewerk)

- 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) in 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 (ex))**

Andere Publicaties Public SPACE



2009: Hierin artikel over Nederlands politiek stelsel en leiderschap onder titel: 'Waarom hebben de Amerikanen Obama en wij Balkenende?'



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

- Polderpaternalisme
- disruptief burgerschap
- waarom roep om leiderschap
- gebrek aan retoriek en charisma

Upcoming: Amazon.com via Warden Press, November 2018

Our societies, institutions and social fabric are currently in the early stages of the third revolution of humanity, the Digital Civil Revolution. Disruption is not restricted to markets. The same technologies that cause and fuel it, are giving citizens more knowledge and information, public and political influence, and tools to organize themselves and so to disrupt politics, democracy and public services. It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.

Using multiple examples from across the globe, this book explores, analyzes and defines this revolution, its impact, the underlying technology and trends, as well as the special kind of civil leadership needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.

