

Strategische keuzes: Extern Krachtenveld en Scenario's

Dagsessie NVTZ Academie, Utrecht, 5 juni 2019

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



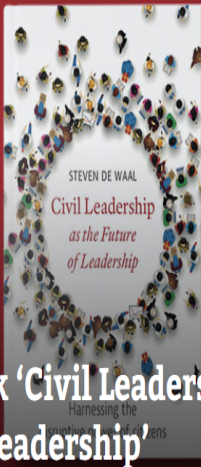
www.publicspace.nl

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

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

Public Space Foundation is een onafhankelijk denknetwerk ter bevordering van actief burgerschap en maatschappelijk ondernemerschap. Steven de Waal is de oprichter en drijvende kracht achter dit netwerk.

Publicaties



STEVEN DE WAAL
Civil Leadership as the Future of Leadership
Harnessing the power of disruptive citizens

© 22 maart 2019

Nieuw boek 'Civil Leadership as the Future of Leadership'

Strategische analyse van disruptief burgerschap: beschikbaar via Amazon

Disruptief burgerschap



© 22 maart 2019

Disruptie door Baudet

Maatschappelijk leiderschap



© 4 maart 2019

Nederlandse gezondheidszorg: fout stelsel of foute analyse?

Over Steven de Waal



Dr. Steven P.M. de Waal is keynote speaker, auteur en voorzitter van Public Space Foundation. Hij heeft jarenlange

Twitter

 Ziekenhuizen gaan zeer slordig en zonder enige regie failliet, vooral omdat ministers en ministerie geen verstand v... <https://t.co/V21oICdshl>



Denkank 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 gerepost
 **Coöperatie Coopnet**
[@Coopnet_nl](#)
Bewonersinitiatieven werken aan buurten waarin iedereen kan meedelen. Hier vind je 10 essentiële tips [isabewoners.nl/ondernemenken](#) ...

 10 tips Werk in de wijk - Be...
Bewonersinitiatieven werken...
[Isabewoners.nl](#)

 Steven de Waal heeft gerepost
 **Nationale omroepman**

[Insluiten](#)

[Weergeven op Twitter](#)

Tags

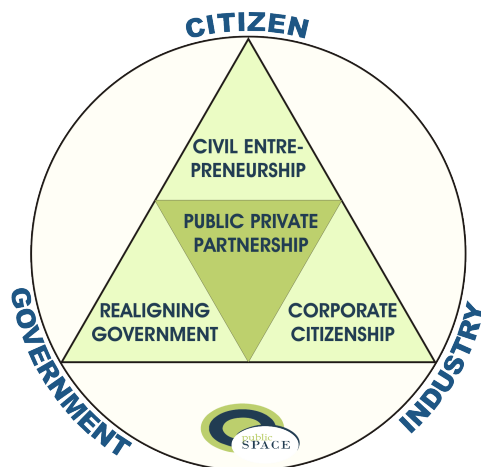
[burgerkracht](#) [burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [governance](#) [innovatie](#) [jeugdzorg](#) [leiderschap](#) [lezing](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#)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

Denktank Public Space Foundation (sinds 2004)

Kenmerken van een denktank:

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

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

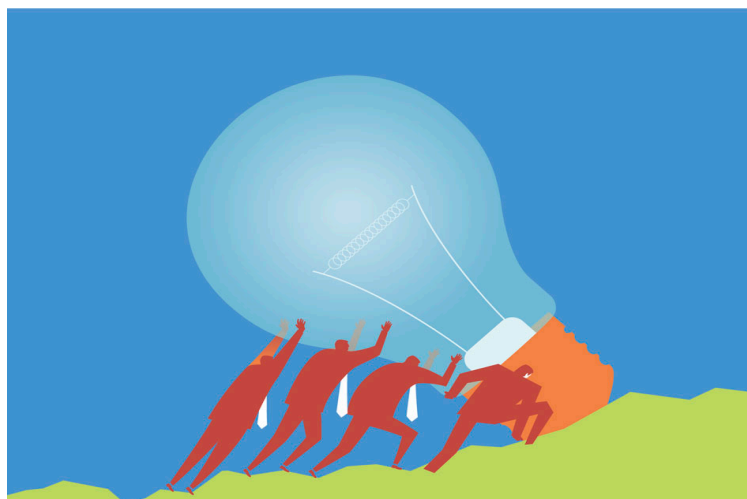


KERNMISSIE Public S.P.A.C.E.:
 Strategies for **Public And Civil**
 Entrepreneurs
 Stimuleren en bevorderen van
maatschappelijk ondernemerschap en
actief burgerschap

*



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

eløven
international publishing



BOOM | LEMMA

Burgerkracht met Burgermacht

Het einde van de maatschappelijke onderneming en het polderpaternalisme

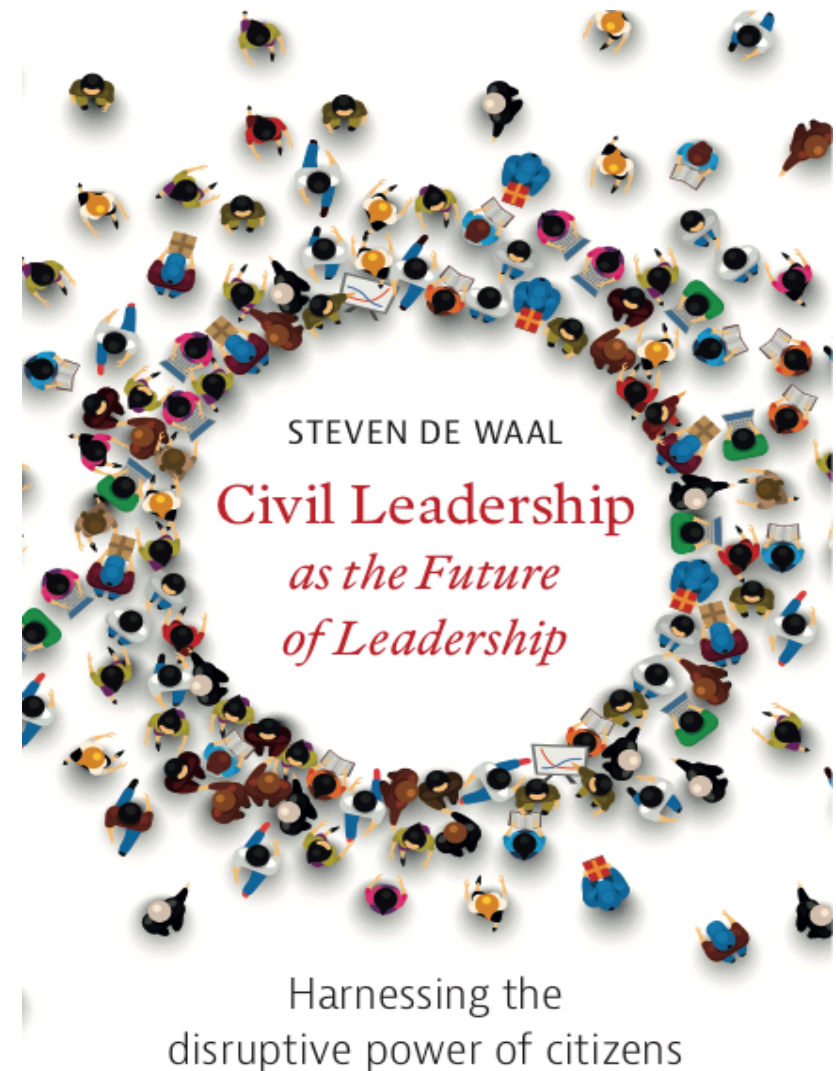


‘Civil Leadership as the Future of Leadership’, Amazon.com 2018*

- **Digital Civil Revolution.**
- **Disruption is not restricted to markets.** It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.
- **Special kind of civil leadership** needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.

2 grote lijnen:

- I. **Strategische analyse:** hoe verandert de nieuwe digitale technologie de mensheid, het samenleven, de communities en dus ook de politiek, democratie en publieke dienstverlening
- II. Het enige strategische antwoord: een **nieuw publiek leiderschap, civil leadership**, van ‘one of us, citizens’



* Uiteraard ook bij reguliere (online) boekhandels in Nederland

Focus nu binnen hoofdthema's 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 ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015) en 'Disruptieve Burger' (2015)

Cruciale elementen

1. **Wat is strategie en strategische intelligentie?**
2. **De Nederlandse gezondheidszorg als strategisch krachtenveld en (mogelijke) strategische keuzes**
3. **Belangrijkste strategische vraagstuk: disruptief burgerschap**
4. **Besluiten over strategische koers en dus ook leiderschap. Bewaking en monitoring**

Een strak programma (1)

Timetable	Onderdeel
10.00	Introductie
10.15 College	Wat is strategie en strategische intelligentie? De NL gezondheidszorg als strategisch krachtenveld Belangrijkste strategische trend: Disruptief Burgerschap
11.30	Uiteen in trio's
12.00	Plenair
12.30 College	Besluitvorming en rol RvT over strategie & strategisch leiderschap
13.00	LUNCH
14.00	Casus en Strategische Analyse van Frans Jaspers (ex-AZG)
16.00 Plenair	TERUGBLIK REFLECTIE TWIJFELPUNTEN VOORNEMENS
17.00	Uiterlijk Afronding

Een strak programma (2)

Werkwijze in trio's:

- a. Herkenbaar in mijn huidige bestuurlijke praktijk?
- b. Wat zijn rond dit issue nu mijn/onze grootste vragen en dilemma's?
- c. Wat hebben we als RvT ontdekt als goede oplossing? Wat is onze best practice?
(die gaan we plenair kort delen)

1. Wat is (goede) strategie en (echte) strategische intelligentie?

Strategie*

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

Belangrijke competenties:

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

Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

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

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



* Veel in Freedman, 'Strategy. A history'

** Mintzberg, 'Strategy Safari'

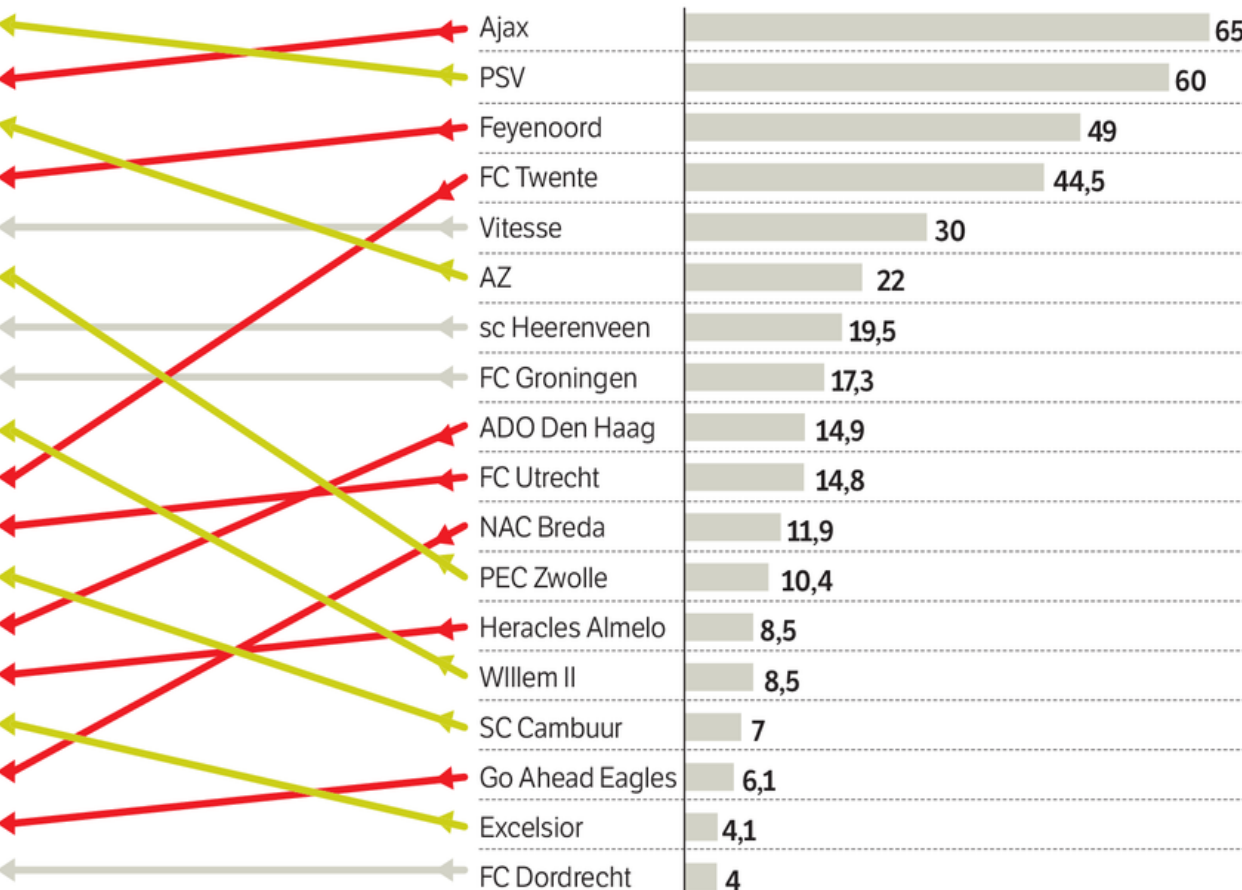
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

Eindstand eredivisie 2014/2015

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

 Naar begroting hoger geeindigd
 Naar begroting lager geeindigd
 Naar begroting geeindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



NRC 180515 / Studio NRC / Bron: tussendelinies.nl

Misverstanden

Strategie = strategisch plan*

Strategie = abstract, rationeel, zakelijk

Strategie = vooral gericht op opdrachtgevers of kapitaalverschaffers

Mijn perspectief:

Strategisch management is veel belangrijker dan alle papier, fraaie analyses en voornemens

De persoon en strategische positie van de strateeg**

Strategic Intent***

Who's on the bus?****

* Mintzberg '*Strategy Safari*'

** Sun Tzu '*Art of War*'

*** Hamel & Prahalad (1989)

*** Collins '*Good to Great*'

Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol



De (onmogelijke) kunst van het vooruitkijken

- Patronen herkennen, ook als ze vervelend of taboe zijn; dingen 'zien' en 'lezen'
- Zo 'objectief' en 'ontspannen' mogelijk, als observator, ook voor onverwachte of pijnlijke 'events'
- Terwijl de 'strateeg' goed moet beseffen waar hij staat, sterkte/zwakte, eerdere neigingen, ingeslopen routines
- Het is Trends in combinatie met Moves en dan weer de interactie en het succes daarvan: spel extrapolatie en -anticipatie
- Scenario Denken helpt om 'toekomst' te be- en overdenken die anders weggefilterd zouden worden (breekt de geest open)

Kenmerken van een goede strategie

- Is eenvoudig uit te leggen
- Wordt intern breed erkend en herkend
- Leidt tot personele wisseling, indien nodig
- Is anders dan de anderen in de branche (onderscheidend, liefst de eerste*); zo niet, dan bocht afsnijden**
- Het onderscheidende past in belangrijke trends†
- Heeft persoonlijke steun van de top, past in hun 'levenscyclus' en wordt op karakter herkend (leiderschap)
- Past ook op langere termijn bij positie en polsstok organisatie; daar waar dit wringt zitten er cruciale tussenstappen in; de noodzakelijke pijnlijke stappen worden direct genomen

* First Mover Advantage

** Leap Frog Move(s)

† McGrath '*The end of competitive advantage*'



**Basis onder strategisch
management is
strategische
intelligentie
(alleen papier is
rationeel)**

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



Kenmerken/skills:

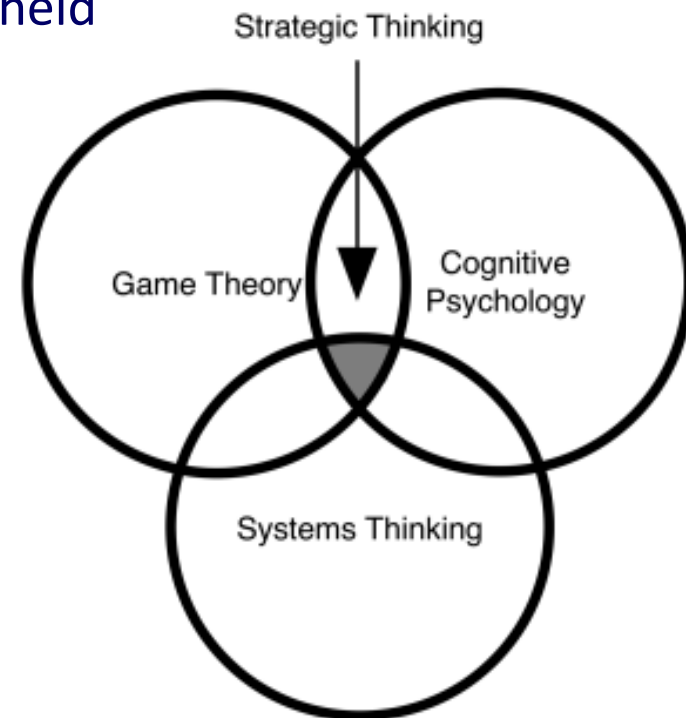
- Strijd en Wijsheid
- Geboren uit hoofd officiële hoogste God, maar met wapenuitrusting aan
- De slimste god
- Feminiene slimheid in oorlog (tegenover 'domme kracht' Ares)
- Bedacht op en zelf creatief in listen
- Inzicht in en anticiperend en gebruikmakend van alle emoties mensheid en goden*

* Lees Shakespeare, De Prooi, Luyendijk en trap niet in het naïeve NL misverstand dat analyse&kennis en daarna regels&toezicht dit uit de wereld helpen.

Kernkenmerken strategisch denken*

- a. **Cybernetisch:** verschillende factoren, in hun veronderstelde ontwikkeling en hun mogelijke interacties, leidend tot een mogelijke uitkomst
- b. **Futuring:** dromerig en paranoïde naar voren kunnen kijken
- c. **Slim/Listig:** zien en inschatten welke kansen en contexten geschikt zijn voor opportunistisch & handig handelen naar gelegenheid

Vergelijkbare elementen (in: Olson Simerson 2015)



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

De basis onder iedere strategie

- **Onrust, paranoïde en dromerig**
- **Ambities, plannen (les van Collins): strategic intent**
- **Publieke sector: Waarden! Verontwaardiging!**
- **Megatrends spotten, schatten en luisteren**
- **Open voor trendbreuken, innovaties (Wat gaat over 5 jaar niet, wat nu wel goed gaat?)**
- **Niet volgen, maar leiderschap**

2. De Nederlandse gezondheidszorg als strategisch krachtenveld en strategische keuzes

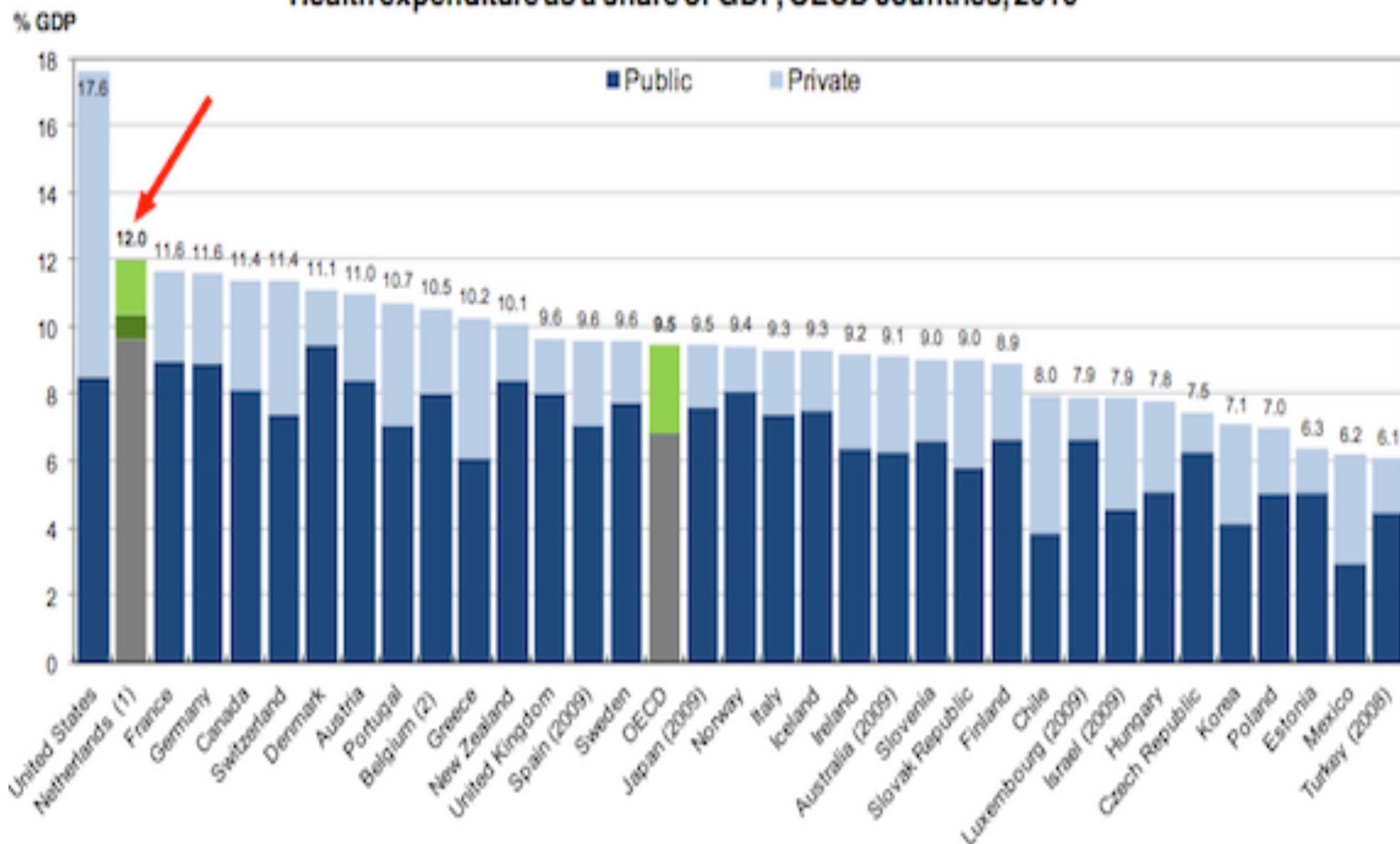
A transformational period in Western health care

5 megatrends*

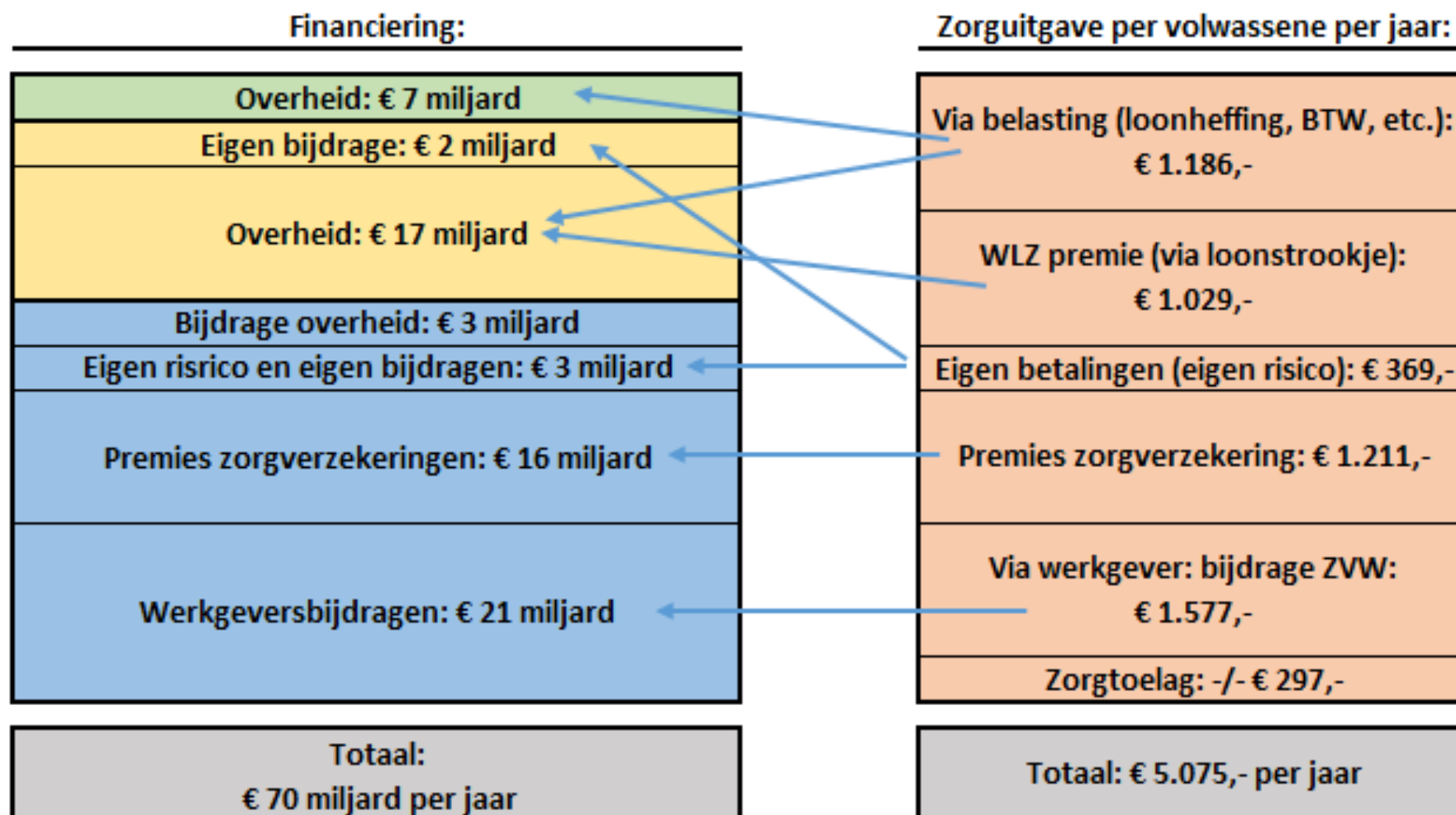
- Start of a **3rd wave**: individual responsibility for health
(1st wave: public health; 2nd wave: professionalizing health care delivery)
- More political doubt about **markets** as solutions; upcoming **alternatives**: outcome based (Porter)(capitated fee) and community based (esp. care)
Biggest **structure** 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



Maar het gaat niet om macro cijfers, maar om enorme impact op huishoudens



China Zorg: beetje markt, vooral staatssturing met (formeel) 'polder'

Marktwerving

- Meer concurrentie, in BtoB stelsel, rondom inkoop zorgverzekeraar en gemeente en BtoC in PGB/vouchers (publiek bestel)
- Commerciële initiatieven, basis in onroerend goed en thuiszorg (privaat bestel); groeien door verhoging eigen bijdrage en vermogenstoetsen in publiek bestel
- Meer privaat risico op falen en faillissement
- Vooral bij financiering (banken: meest markttachtige dat er is!), soms privaat venture kapitaal
- De kosten van de mythe: zorgverzekeraars volgens EU wetgeving privaat, dus formeel onder EU en AFM toezicht rond reserves en garanties en niet terug te draaien

Vervolg typering Nederlands zorgstelsel (2)

China:

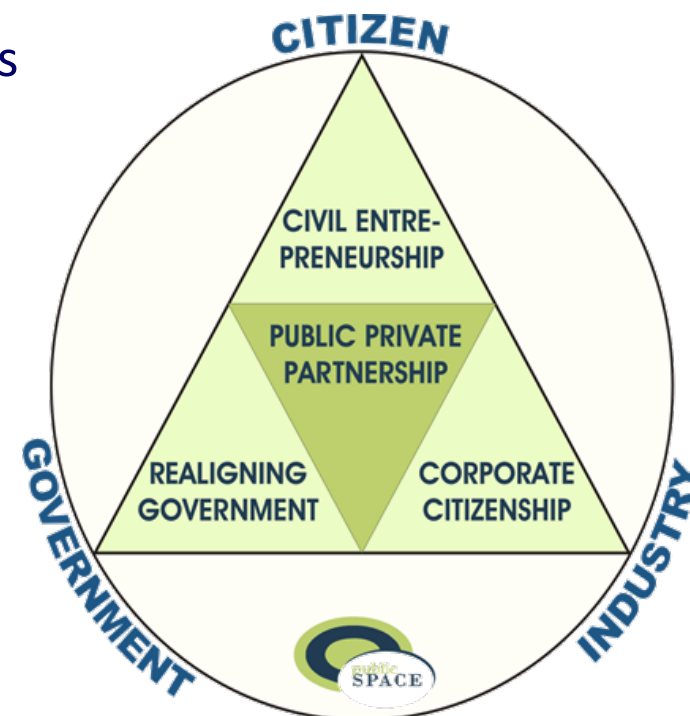
- Convenanten rond budgetgroei, kwaliteit en ketens
- Tegengaan innovatie en nieuwe toetreders langs wettelijke kwaliteitsregels
- Veel wettelijke regels:
 - Eerst rond prijs: tarieven, standaard diensten
 - Dan rond kwaliteit: rijksinspectie met standaard protocollen, BIG standaarden
 - Recent rond 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’ tussenvariant: burgerinitiatieven en mix formele/informele zorg: wel privaat, maar niet for-profit en niet- ouderwets – economisch gericht

Gemaakte implementatiefouten fouten in bouw stelsel sinds 2005

1. Toelaten fusies zorgverzekeraars
2. Daarna: toelaten fusies zorgaanbod (als argument: fout nr 1)
3. Niet inschakelen en onderkennen cruciale rol eerstelijns zorg
4. Te weinig macht bij patiënt (was wel argument voor marktstelsel) (gaat veranderen, niet door stelsel, maar door nieuwe technologie: disruptieve patiëntenmacht)
5. Verkeerde adressering ondernemerschap medisch specialisten
6. Belangrijkste, maar niet openlijk onderkende rol: banken
7. Organiserende burgers vergeten (informele/formele mix)



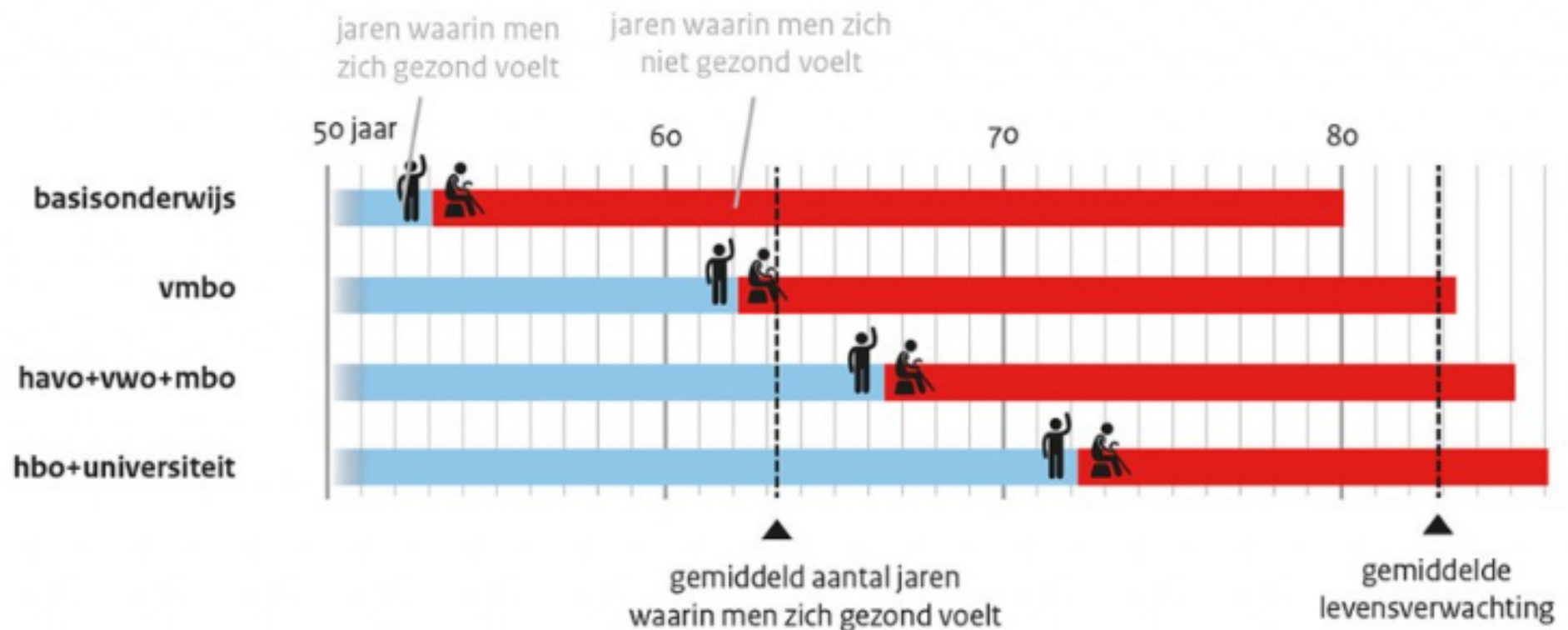
Laatste stand van dreigende en actuele majeure problemen

- Dreigende faillissementen, care en cure; ten dele ijlt de zorg daarmee ca. 5 jaar na op bedrijfsleven;
- Wanbetaling premie zorgverzekeringen; invoering meer privaat risico via onbegrijpelijke termen als verplicht eigen risico en verplichte eigen bijdrage;
- Bekende politieke varkenscyclus nu in care en jeugdzorg;
- Er is politiek NIET gekozen voor meer macht aan burgers of burgerorganisaties, maar voor decentralisatie BINNEN overheid;
- Maatschappelijke ondernemingen toenemend taakorganisatie en private façade*;
- Falend mededingingstoezicht ACM en zwakke Nza

* **Geen volwassen partnership tussen politiek en maatschappelijke ondernemingen:**
Als het goed gaat, ligt dat aan het fantastische overheidsbeleid; als het fout gaat, ligt dat aan deze (private) RvB en RvT

Majeure onopgeloste problemen: onrechtvaardige verschillen!

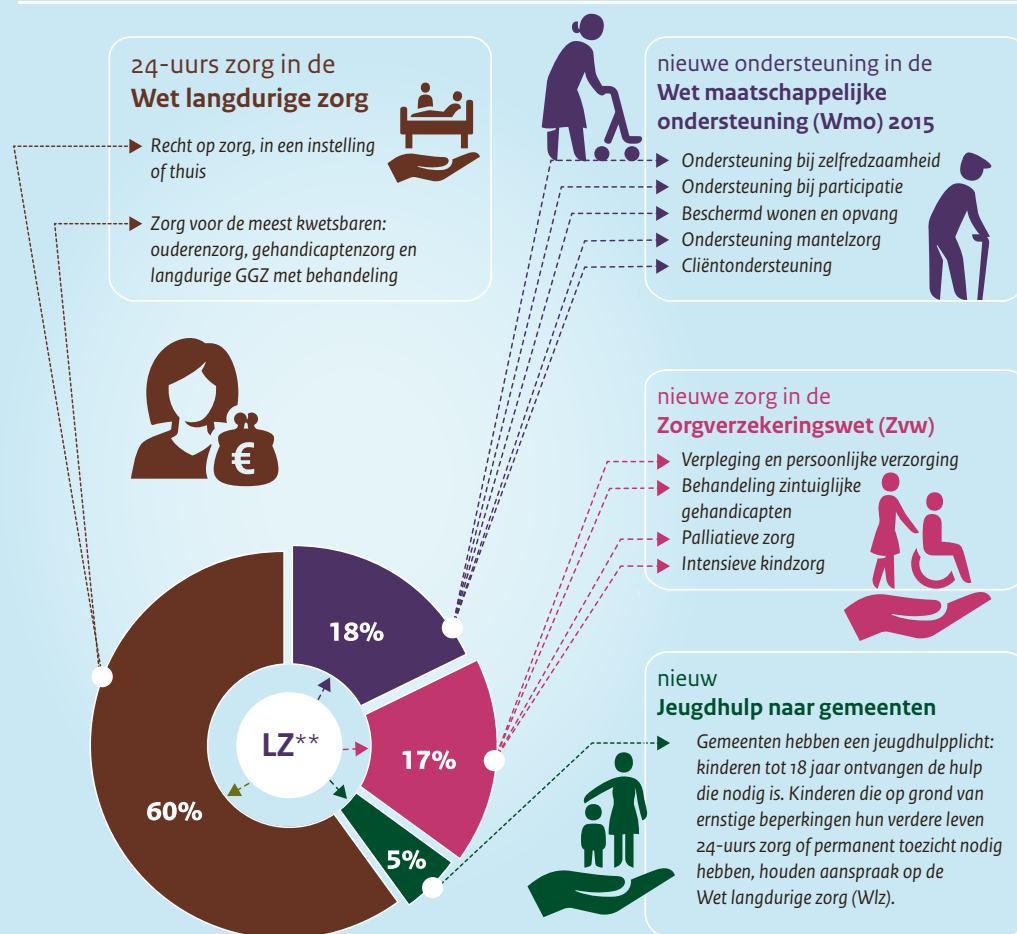
Samenhang opleidingsniveau en gezonde levensverwachting





Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

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).

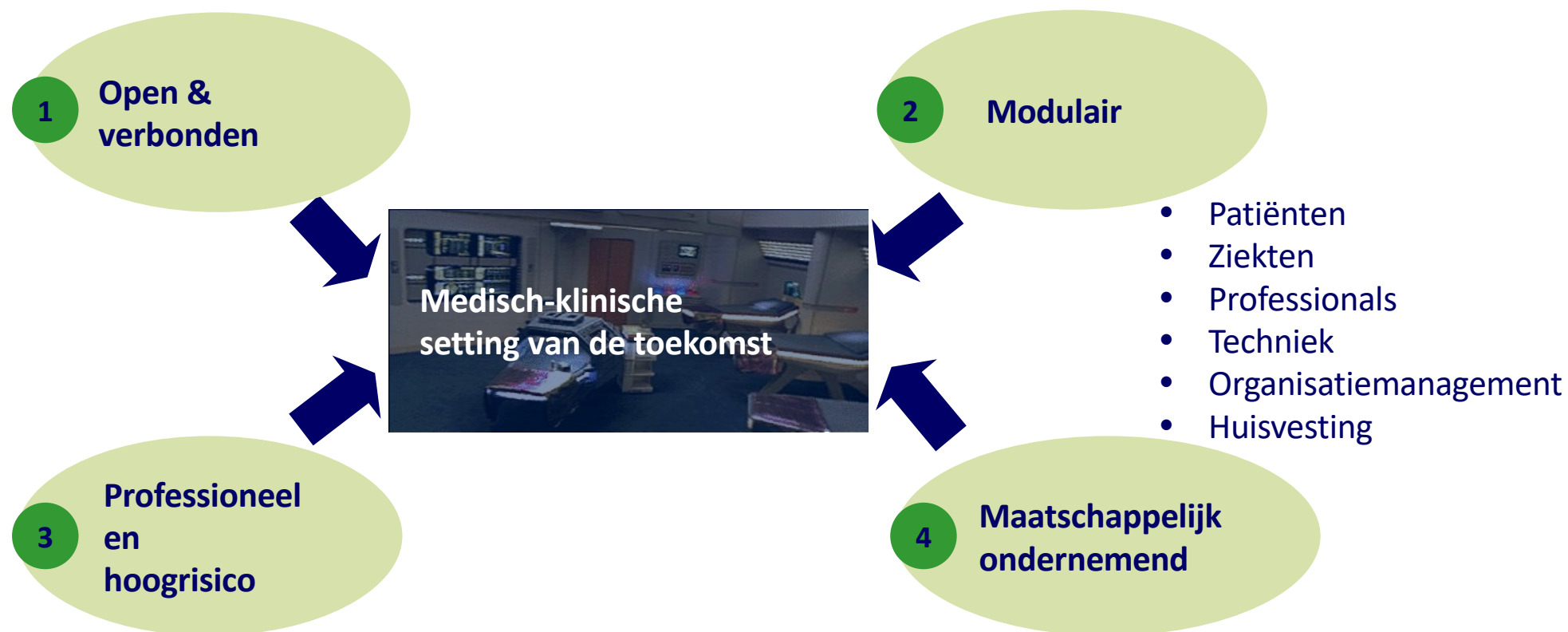
**Sectorgewijs (later
bekijken):**

- Ziekenhuizen**
- 1^e Lijnszorg**
- Care**

Ontwikkelingsrichtingen ziekenhuizen

(voorspelling tot 2010, nog
steeds gaande)

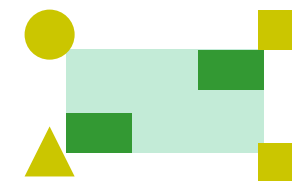
Medisch-curatief aanbod 2010*



Vier dominante ontwikkelingsrichtingen, eigen keuze nodig!

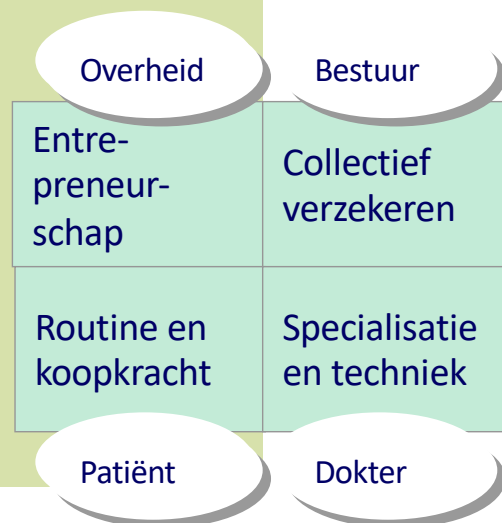
* Overgenomen uit rapport 'Ziekenhuis van de toekomst' (2002) voor NVZ, nog steeds belangrijke ontwikkelingsrichtingen

2. Modulair



Kerntrends

- Diversificatie financiering en ondernemerschap
- Verschillende routines en specialisaties met hoge logistieke eisen
- Mobiliteit en Europa
- Macht patiënt en macht dokter
- 'War for talent'



Concrete mogelijkheden

- Basisziekenhuis naast specialisaties
- Niet overal acute zorg resp. eigen ambulance-dienst
- Shop-in-the-shop, satellieten, PMC-units, boulevards
- 'Flying squad'
- Monopolist, domein-bewaker, of innovator
- Basisgeneralist
- Actieve deconcentratie
- Scheiden zorg-onroerend goed

Klinieken A la Carte...

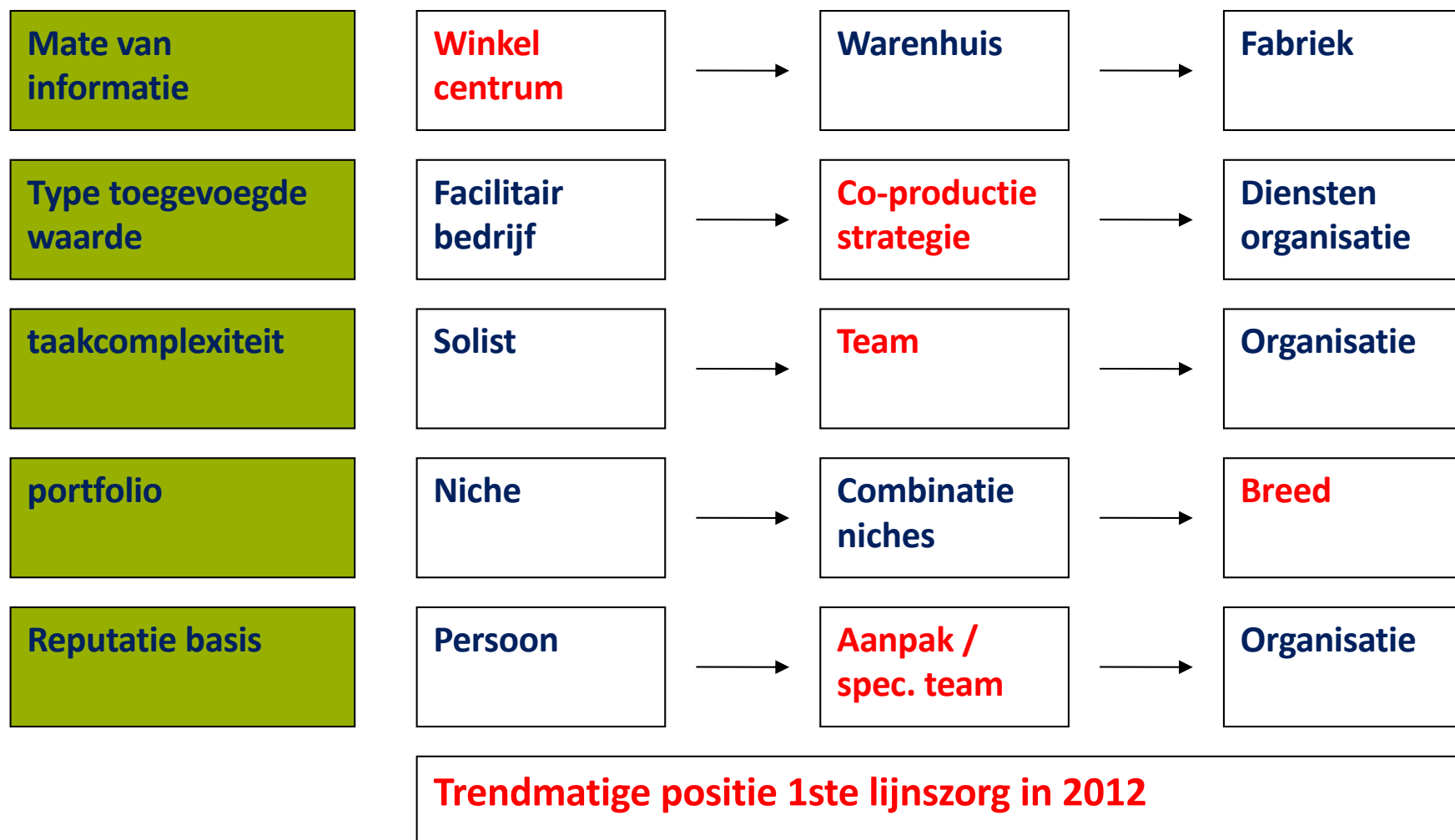
- Specialisatie op ziektebeelden: chronische aandoeningen (hartklinieken) of tropische/zeldzame ziekten (Havenziekenhuis)
- Specialisering op techniek: gentechnologie, robotica, non-invasieve behandeling
- Specialisatie op demografie: ouderenzorg, migrantenzorg
- Centers of excellence: internationaal 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

Welke specialismen kunnen stand-alone opereren?

KNO	Neusschotcorrectie, trommelvliesbuisje, verwijderen neus-/keelamandelen, neusbijholten
Tandheelkunde	Implantaten, kaakchirurgische ingrepen
Gynaecologie/ fertiliteit	IVF, abortus
Urologie	Sterilisatie man, prostaatoperaties
Cardiologie	Niet-invasieve behandelingen
Pulmonologie	Niet-invasieve behandelingen
Orthopedie	Endoscopische operatie hernia, tennisellebogen, enkel- en kruisbanden
Chirurgie	Liesbreuk, navelbreuk, spataderen, maagballon
Cosmetische chirurgie	Diverse ingrepen
Oogheelkunde	Staar, laserbehandelingen

Toekomstige issues 1^e lijnszorg

Strategische issues en organisatiekeuzes in 1^e lijnszorg



Stellingen voor discussie (1)

1. De mogelijkheid van zelfstandig ondernemerschap maakt de 1^{ste} lijn aantrekkelijk voor professionals en staat niet haaks op meer samenhang en publieke taken.
2. Er ligt met het oog op de marktontwikkelingen in de 1^{ste} lijnszorg (groeiende en complexere zorgvraag, meer chronisch zieken, vergrijzing, substitutie, specialisatie, taakdelegatie, schaalvoordeel, betere ICT en samenwerkingsmogelijkheden) een enorme kans voor ondernemers om geld te verdienen.
3. Solistische praktijken verdwijnen, ook de professional streeft naar meer samenhang.
4. Moderne ICT systemen zullen en moeten nu snel komen in de 1^{ste} lijnszorg. Iedere praktijk moet zich verplicht aansluiten.

Stellingen voor discussie (2)

5. De 1^{ste} lijnszorg is belangrijk voor de Nederlandse zorg en presteert prima volgens de gestelde criteria. Er is dus geen noodzaak tot dramatisch ingrijpen van de overheid.
6. **HMO – constructies in de 1^{ste} lijn moeten verboden worden, zolang zorgverzekeraars ook publieke taken hebben; backoffice taken kunnen wel overgenomen worden.**
7. **Case - management is nu het zwakste onderdeel van 1^{ste} lijnszorg; moet niet via uitbreiding praktijken worden opgelost, maar via thuiszorg kanalen.**
8. **Een minimumtarief voor alle beroepsgroepen is nodig, de zogenaamde “loodgieternorm”**

Toekomstige issues Care, met name Transformatieagenda

Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:** afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid, bureaucratisch ook al meteen verondersteld en dus 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 (voortschrijdend inzicht: alledrie inmiddels in regeerakkoord 2017)
 - Bijzondere governance-eisen vanuit commonsperspectief



Paternalisme is dominante bestuursstijl in Nederland, op alle niveaus (vaak ook RvT en bestuurder)

- We bedoelen het (toch) goed;
- We zijn integer en hebben het beste met u voor;
- Het is belangrijk er goed over te praten en tot rationele, uitvoerbare compromissen te komen (die wij dan bedenken en uitvoeren);
- U overziet niet alle aspecten, het is complexer dan u denkt, laat het aan deskundiger mensen over;
- U kunt het niet zelf, u bent kwetsbaar, wij gaan dit zo goed mogelijk voor u oplossen: wij zorgen voor u;
- Samen staan we sterk en dat is beter voor de zwakkeren of in nood.

Nieuw tijdperk:

De pretenties, fake-rationaliteit en afgedwongen passiviteit (*'burgers zijn net kinderen en dus moeten we goed voor ze zorgen'*) van paternalisme worden doorgeprikt

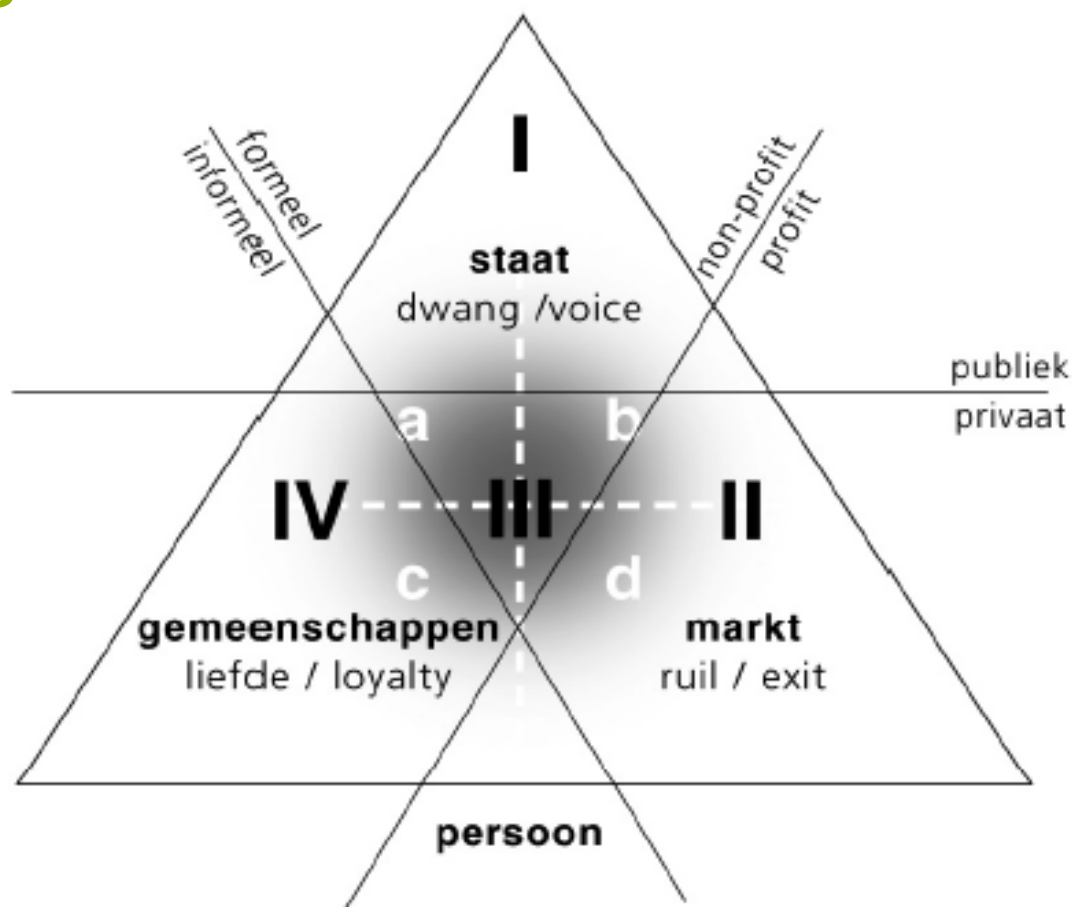
Samenvattende publieksanalyse boek 'Burgermacht' & debatten sinds lancering mei 2015

- **Polderpaternalisme** aan zijn grenzen
- Niet de **wijsheid** van de polder, maar **van de crowd**
- Medezeggenschap is er al volop, **volgende stap moet co-productie zijn**
- Ook **de nieuwe megafoon** dwingt tot co-productie
- De **private facade** van de maatschappelijke onderneming
- Uitdaging door **burger cooperaties en commons**
- **Concurrentie om publiek leiderschap**
- **Decentralisatie** naar gemeenten als **omweg**
- **Burgerschap in de boardroom**: naar maatschappelijk leiderschap
- Van professionele politiek naar **directe democratie**

Bijzondere institutionele orde: de Maatschappelijke Onderneming*

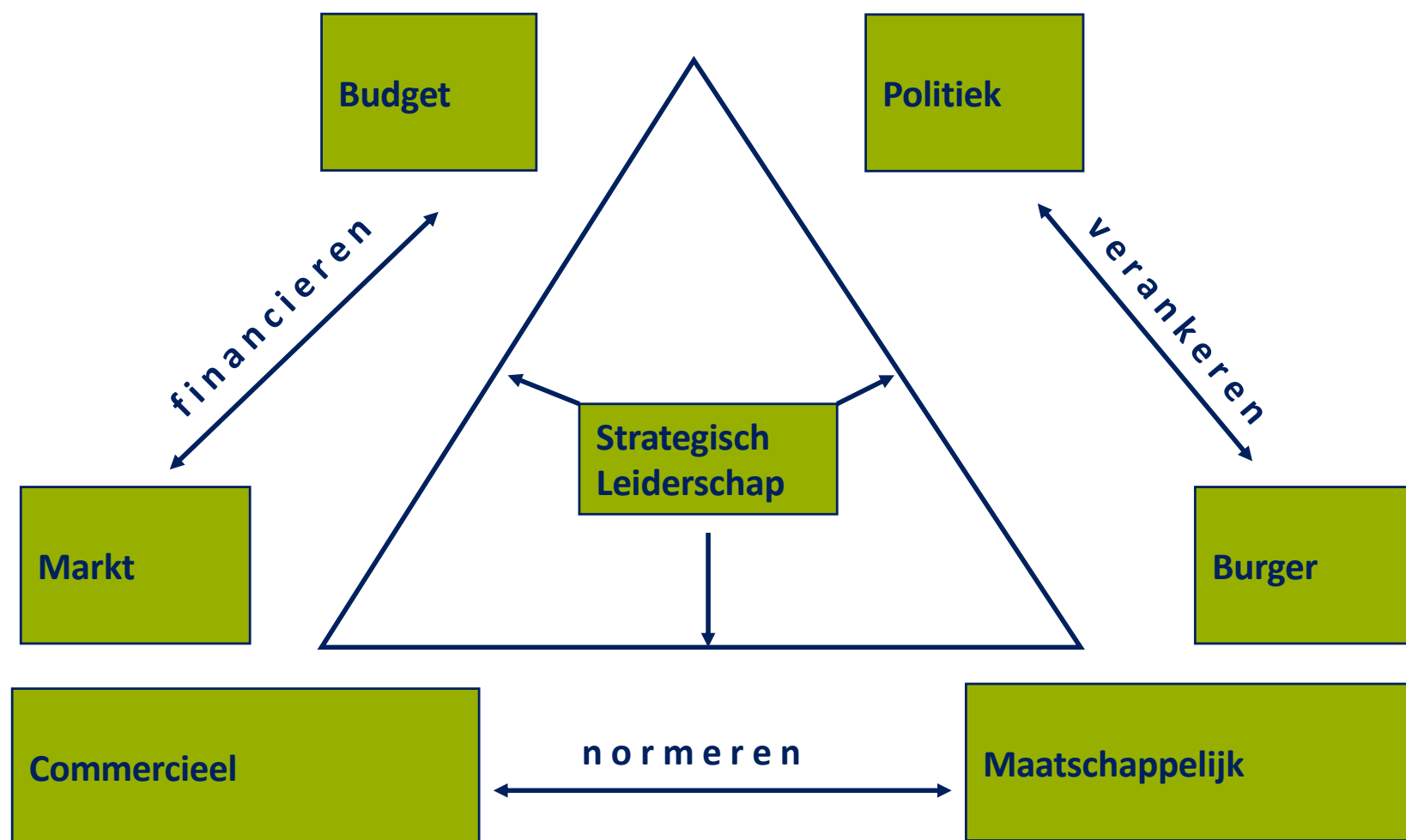
*Begrip en term geïntroduceerd in S.P.M. de Waal (2000)
'Nieuwe Strategieën voor het Publieke domein', als uitkomst van vele
debatten in jaren 90

Spanning op alle fronten: het private, non-profit en de relatie met de burger*



- * Driehoek in Nederland geïntroduceerd in Steven de Waal (2000), vanuit lezingen in jaren 90, overgenomen door o.a. Wim van der Donk (zie boven) , inmiddels in alle bestuurskundige analyses.





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. Neveneffecten: 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).**

Samenvattende conclusies: vele redenen voor Strategie en Strategisch Leiderschap

- **Publieke mythes rond stelsel stichten publiek verwarring en institutioneel schijnzekerheid**
- **Directe zichtbare negatieve effecten op armen en zieken (w.o. dus veel ouderen)**
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid vaag, veel verkokerd en schuilend gedrag, vaak formeel te verexcuseren**
- **Afwentelingsgedrag ook in zorg zelf zichtbaar**
- **Patiënt inmiddels door markt geleerd dat eigen regie, eigen mening, eigen informatie, eigen peergroup belangrijker is dan mythe of fake-nieuws verspreidende beslissers**
- **PolderPaternalisme aan zijn eind. Tegendeel van geruststellend, beloont vooral gebrek aan leiderschap**
- **Management als positie heeft publiek gezag verloren**

**The big why:
Public Value
(zonder doel en beoogd
resultaat geen strategie)**

Strategisch management voor de publieke zaak



Speciale effecten op de strategie

- Maatschappelijk rendement i.p.v. rendement op vermogen of marge t.o.v. omzet
- Perceptiemanagement van maatschappelijk rendement en “trustfactor” is cruciaal (snel in the spotlights, maar er ook snel weer uit)
- Meta-strategie voortdurend nodig: het vergroten van de handelings-vrijheid om aan eigen strategieën toe te komen (financieel, mentaal, speelveld)
- Public Value realiseer je alleen in allianties. Ook deze zijn dus op publiek effect gericht. Zwakke meetbaarheid

Spraakverwarring rond publiek/privaat



Publiek $\neq$ uitsluitend overheid of overheidsgerelateerd

Publiek Belang = Politiek en Maatschappelijk begrip; ook na te streven door private partijen

Privaat $\neq$ alleen commercieel, ook non-profit

Collectief = privaat op gezamenlijke basis, soms via overheid vastgelegd

Solidariteit = Privaat begrip en oriëntatie, die op onderdelen collectief en door overheid zijn opgelegd

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 eerlijker vergelijking uit.

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

* Nader gedefinieerd in SPM de Waal: 'The Value(s) of Civil Leaders' (2014)

** Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid

Alternatieve termen, zelfde sfeer

Shared Value*

Social Return on Investments

Maatschappelijk of Sociaal Ondernemen; Maatschappelijk rendement;
Maatschappelijke opgave

Maatschappelijke Business Case

Venture Philanthropy

Corporate Social Responsibility

* o.a. Porter in HBR

Het onontkoombare publieke debat over Public Value

Public debates about Public Value have three different functions:

- *Firstly*, a public debate is a way to establish the Public Value of the societal effort or project of the civil leader and his/her private governance
- *Secondly*, it is a way to judge and recognize the importance and integrity of civil leaders and their private governance, challenging their character and own values
- And, *finally*, it is a way to establish if further incorporation or institutionalization of the societal innovation of the civil leader and his/her private governance is valid and necessary and how this can be done

So, the public debate can hit hard, affecting civil leaders and his/her personally and private governance as well as their organizations/networks, with little opportunity to control the result.

3. Belangrijkste strategische 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

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

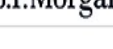
Kenmerken:

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



Platformeconomy has already won

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

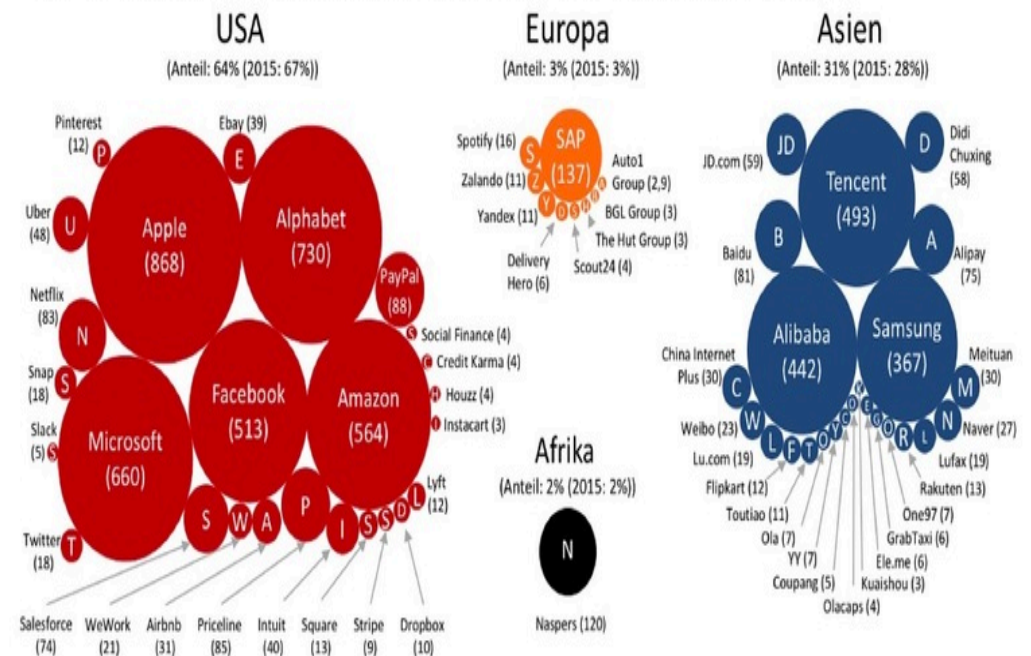
2018					2008				
RANK	COMPANY		FOUNDED	US\$bn	RANK	COMPANY		FOUNDED	US\$bn
1.		*	1976	890	1.	 PetroChina		1999	728
2.		*	1998	768	2.	 Exxon		1870	492
3.		*	1975	680	3.			1892	358
4.		*	1994	592	4.	 中国移动 China Mobile		1997	344
5.		*	2004	545	5.	 ICBC		1984	336
6.	 Tencent 腾讯	*	1998	526	6.	 Gazprom		1989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

* Companies based on the platform model

Sources: Bloomberg, Google

The imbalance of platform economy

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



Quelle: Netzoekonom.de / Idee: Peter Evans

Dr. Holger Schmidt | Netzoekonom.de | Handelsblatt | TU Darmstadt | Ecdynamics.io | Plattformenconomy.com

Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Het is voortdurend heel dichtbij



The fad started in America in February 2017.

By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

In three weeks after that worldwide at least 19 million sold, others figure it at over 50 m.

Analyse Public Space: er is dus ook een Disruptieve Burger

Geen vaag en gemakkelijk beleidsvoornemen, alsof overheid of politiek erover gaat, maar revolutie in ICT (& Informatie & Communicatie & Media)- technologie

Hoofdkenmerken:

<i>Slim</i>	Enorme, nog groeiende computer-power
<i>Klein en mobiel</i>	Dichtbij persoon en persoonlijk; altijd 'at hand'
<i>Niet alleen data, ook beeld</i>	Real-time en Real-life
<i>Massabereik, ook wereldwijd & verwachting</i>	Connectie en Community, overal en altijd

It is not technology ('stupid')

Het is sociaal-technologisch: enorm effect op mentaliteit en gevoel van regie en invloed van ieder individu.

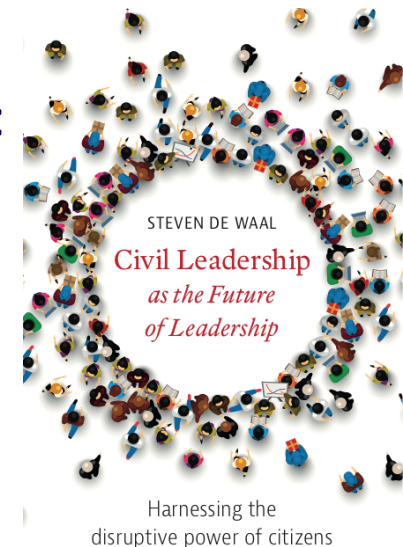
Veel kenmerken zeer toepasbaar op wensen moderne burger (ook hier: bestuurders zien het als laatste)



FD, augustus 2015

De #DigitalCivilRevolution creëert een nieuwe strategische arena: it's not technology, stupid, it is mentality and training (1)

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



De nieuwe strategische arena (2)

Voorspelde en geanalyseerde strategische effecten:

- a. ***Battle for the eyeballs:*** Aandacht is schaars en is niet langer gegeven. Bestaande media moeten in deze nieuwe concurrentie voluit meedoen en zijn niet langer passief 'doorgeef'- kanaal.
- b. ***Iedereen is (amateur-) journalist***
(Beide leiden ertoe dat de oude manipulaties vanwege onderlinge afhankelijkheid verdwijnen)
- c. ***Derde directe kanaal gaat winnen*** in agendasetting en debat en in kandidering politici (disruptie democratie)
- d. ***Daardoor ook toenemend ruimte voor 'privaat' publiek leiderschap***
- e. ***Er is een permanent referendum*** (politiek gaat hoogstens over de juridische status van de staats-referenda)
- f. ***Tribune eist theater & performance & zichtbaarheid & retorische skills*** (vooral overtuiging, charisma, persoonlijkheid en geloofwaardigheid) en **vanuit de juiste houding: civil leadership!**

Strategische effecten Digital Civil Revolution (3)

Disruptie van Democratie

- representatieve democratie te traag en indirect voor deze media-, regie- en informatie-training van burger
- toevoeging directe democratie & wisdom of the crowd
- politieke partijen verliezen monopolie op recrutering en kandidaatstelling

Nieuwe technologie faciliteert en creëert gewenning aan eigen regie en informatie, raadpleging peers, eigen community en zelforganisatie.

Verdere effecten:

- zwermgedrag
- pop-up locaties
- coöperaties rond publieke diensten en maatschappelijke problemen
- 'commons' als governanceprincipe, o.a. in wijken
- wens tot co-productie bij bestaande publieke diensten

Battle for the eyeballs:

Waarom zou je dit uitzenden? Belangrijker: waarom zou je er naar kijken, met zoveel interessantere alternatieven?



Onze pers heeft nog niet door dat ze moet concurreren met directe kanalen.

Beste voorbeeld: grootste kanaal NPO heette tot voor kort: 'Uitzending gemist'



Iedereen is (amateur-)journalist: onverwacht nieuws voor Stef Blok



Zie het verschil



AP

Zwermgedrag: een zwerm stuurt alleen op connectie en vage richting, heeft geen leider en geen structuur

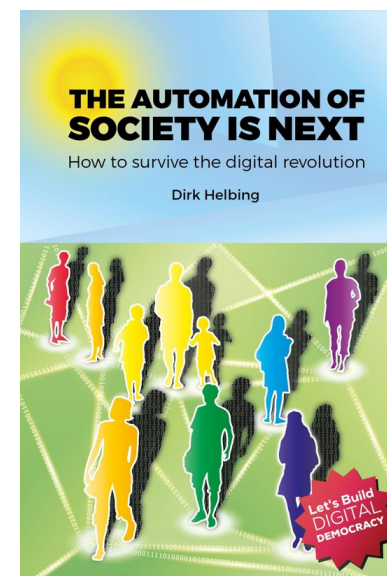


Coöperaties & Commons zitten dichtbij klassieke en dus ook moderne organisatie van zorg in Nederland



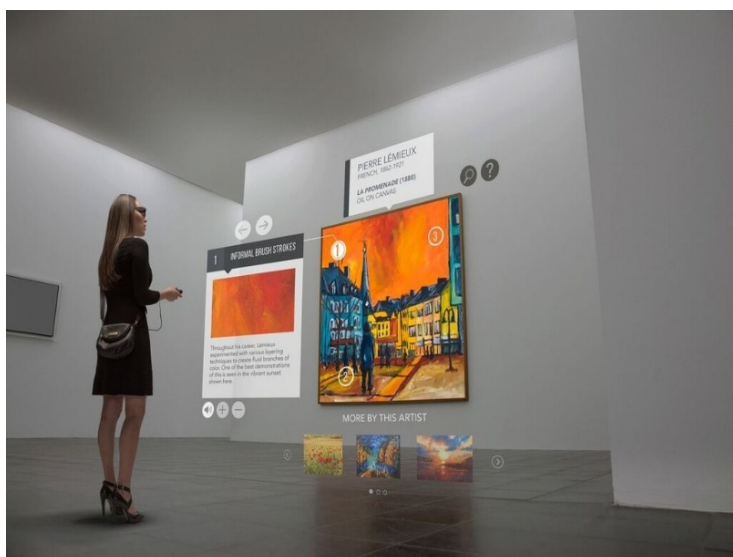
Disruptieve burgerkracht en publieke dienstverlening

- Inzetten op **co-productie**, zowel **individueel** als **collectief**
- **Bestaand aanbod-denken openbreken en partnership bevorderen** (zit ook al enigszins in right to challenge en burgercoöperaties rond energie, wonen, zorg en onderwijs)*
- **‘Medezeggenschap’ is machteloos fake-instrument**, al lang weggegeven in nieuw medialandschap. Noodzaak van innovatie van governance vanuit commons-perspectief
- **Inzetten op zelfsturing door burgers binnen bewaking negatieve externaliteiten**
- **Enorm effect op reputatie en reputatiemanagement**



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

Revolutie in relaties, ook bij publieke diensten: musea hebben het door



Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

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



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 tegen referenda zijn en dus gemakshalve vergeten dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitslag van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen afwil. 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 beseft 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 verspreiden.

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.

Illustratie voor dit nagaan van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofpers tijdens de onderhandelings rond het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbazingwekkendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzin-berichtgeving. De nieuwe slag in het mediadialchap en de platformeconomie is immers die om de schijn van aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamele 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 'community's', wisselt meningen en standpunten uit, komt tot consensus, die openlijk wordt gecommuniceerd. Vanuit het perspectief van dat nieuwe directe kanaal is dus 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 informatiemacht: 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 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 de oude kanalen veel meningsvorming 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 geluiden pretenderden.

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 Leek 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 gesteund. 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 retoriek veel aangehaalde beeld van dommigheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda dommig.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en beslende 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 #POMActie 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', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook voor de ogenschijnlijk genuanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegedrag 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 verhouden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen toetsstukje in Den Haag is, waar dan ouderwetse tv nog over berichten. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

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

ILLUSTRATIE: HEN DE KORT VOOR
HET FINANCIEEL DAGBLAD

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

Opgenomen in FD Essay (20 januari 2018): waarschuwing aan professionele politiek

Zie:

<https://publicspace.nl/2018/01/23/disruptie-democratie-directe-kanaal-fd-20-januari-2018/>

Overall conclusie

De macht van de burger neemt door digitale technologie toe, leidt tot **disruptief burgerschap naar democratie en publieke diensten**

MAAR: burgerschap is afgeleerd en civil society ontstaat niet spontaan. De nieuwe technologie kan misbruikt worden, door staat, markt en burger zelf

DUS: nieuw publiek leiderschap nodig,

Zowel ter **VERDEDIGING:** voorkomen van disrupties van publieke instituten

Als **PRO-AKTIEF: om burgers opnieuw burgerschap en civil society te leren!**

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.



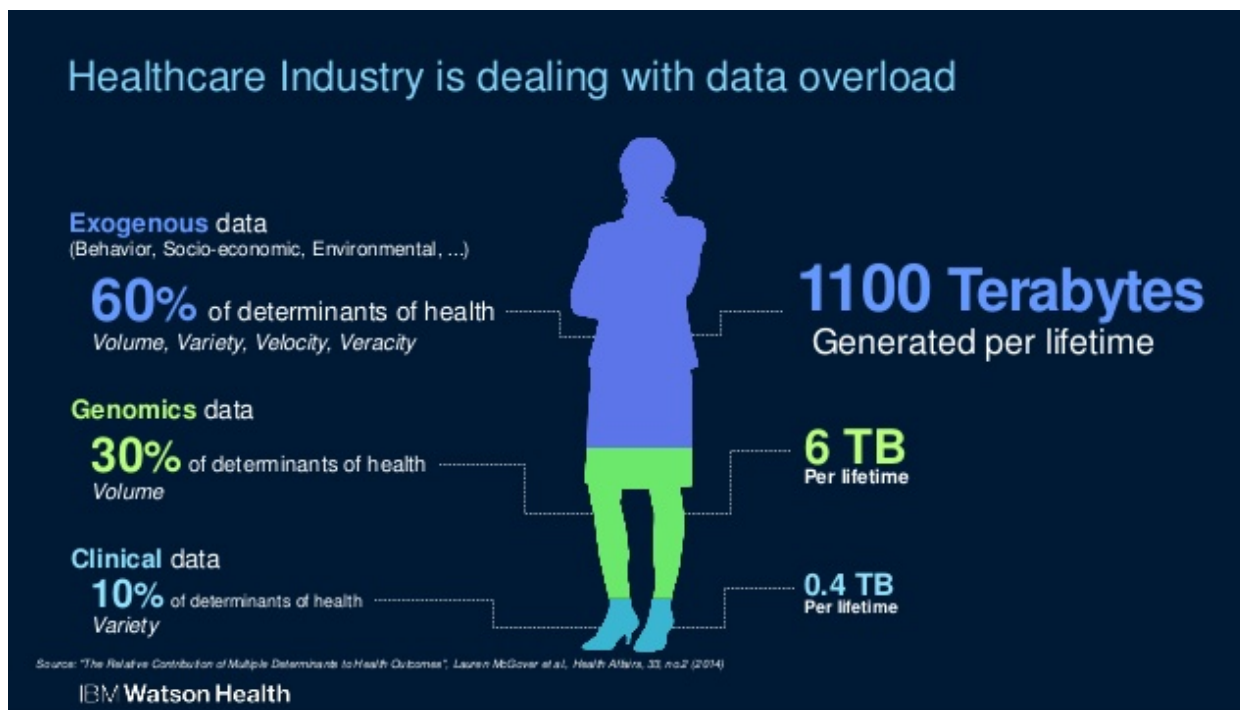
RESEARCH SHOWS THAT:

- 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

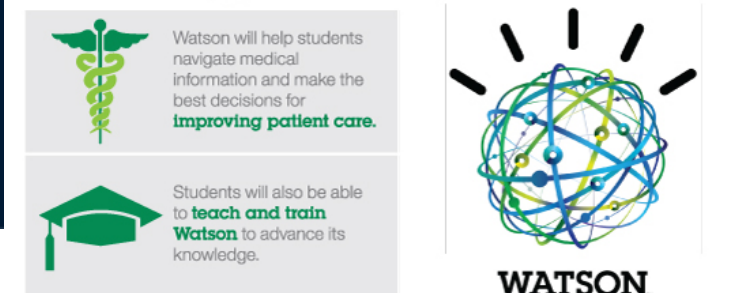
The rise of AI as a way to access overload in medical data:



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.



*William Stead, IOM Meeting, October 8, 2007. Growth in facts affecting provider decisions versus human cognitive capacity.
 *University 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

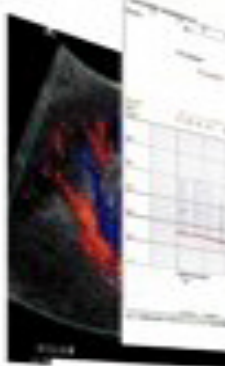
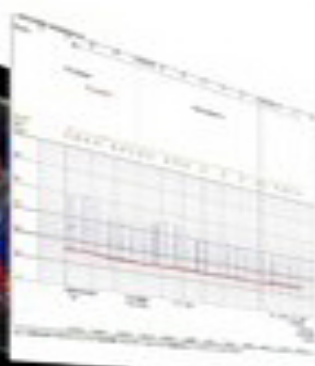
Holen Sie sich die neuesten iPhone Programme zum Thema Gesundheit

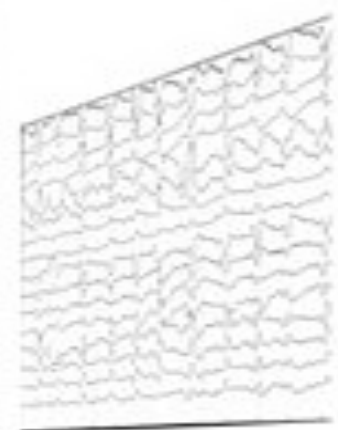
Medikamente einnehmen!
Kostenlos: Erinnerung Ihre

Studie räumt mit Vorurteilen auf.
Betablocker schützen Herz vor Stress
Eine große Patientenstudie belegt, dass Betablocker ein lebenswichtiges Herz-

Bilder

Sie haben 5 Bilder



+ Bild Hinzufügen

In love with the new doctor?



Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



NL energiesector begint grid-scenario door schade en schande te leren: ook goed scenario voor care!

Technologie ook intern toegepast: revolutie in sturing en organiseren

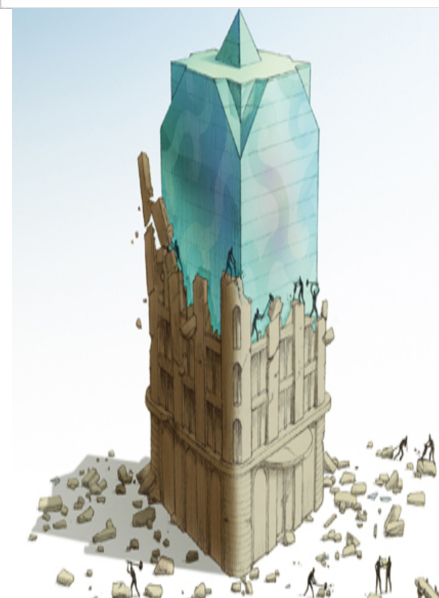
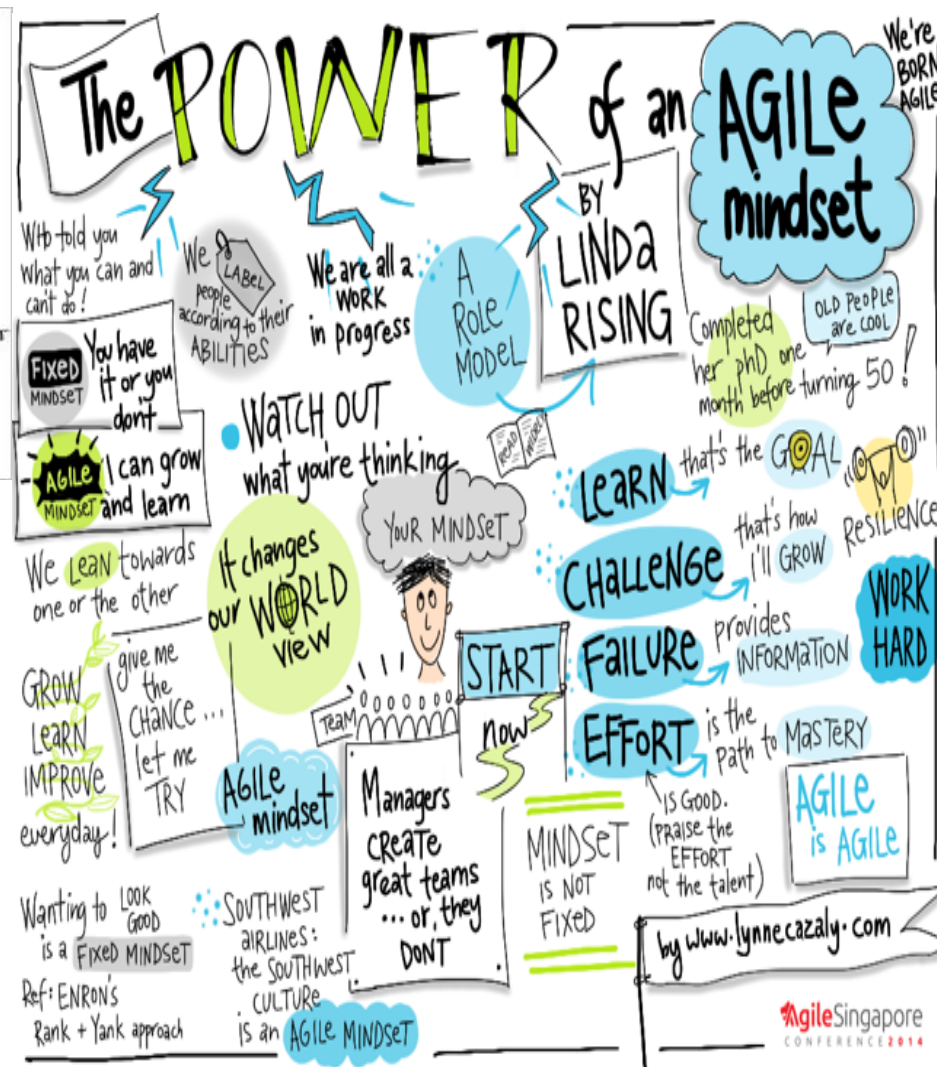
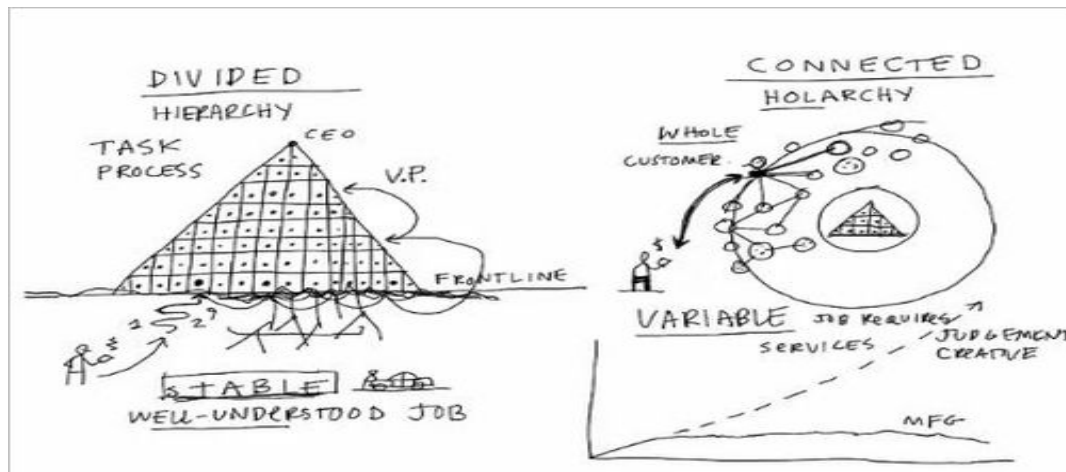
Revoluties dus ook in sturing en organiseren: platformorganisaties

- **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

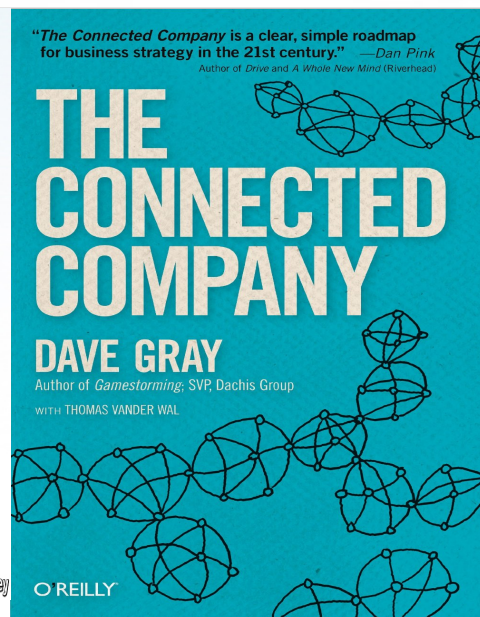
Effect op RvT:

- **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?**

Oude 'corporate' beeld kantelt, ook intern platform



Jon Barkley



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', juist vooral door zeer geavanceerd digitaal platform (disruptie van management!).

4. Besluiten over strategische koers en dus ook leiderschap. Bewaking en monitoring

Keuzepalet Strategieën

Basis Strategieën	Meta keuzes (in alle scenario's mogelijk middel)
Overleven / Continuïteit	Innoveren
Saneren	Schaalvergroting
Groeien (ook kwalitatief!)	

- I. Conflict
- II. Visie & Beweging
- III. Overnemen of overgenomen worden
- IV. Crisis

- PS I. Goed beheer minimeert, maar krijgt vaak meeste aandacht
- PS II. Extern en Intern lopen vrijwel altijd door elkaar

Onderliggende factoren om in de gaten te houden

- **Marktaandelen, businessmodellen en concurrenten, ook hun gedrag en missie**
- **Margin, per product of per PMC, OVA analyse**
- **Innovatie snelheid van 1^e idee tot lancering**

Grote breuken in geloof in strategische planning:

- **Hypercompetitie** (negatief: USA schrok van impact Japan)
- **Shared Value** (positief: een onderneming is meer dan een middel om winst te maken voor aandeelhouders of een fabriek namens beleidsmakers op hoofdkantoor (Den Haag))
- **Disruptie** (negatief: onze klanten en de ruil-transacties worden afgepakt door een platform)

Wat zijn strategische besluiten?

Investeringsen

(ICT, vastgoed, productiemiddelen, social impact)

Portfolio m.n. afstoten en overnemen

Reorganisatie hoofdstructuur

Ontslagen

(omvangrijke ontslagen/reducties, leden MT, bestuurder)

Hoofdlijn HRM

(o.a. diversiteit, gender, maar ook agile, teamsturing)

Governance

(structuur, omgangsvormen, codes, stijl & accenten)

Bewuste en gemanagede reputatieverandering

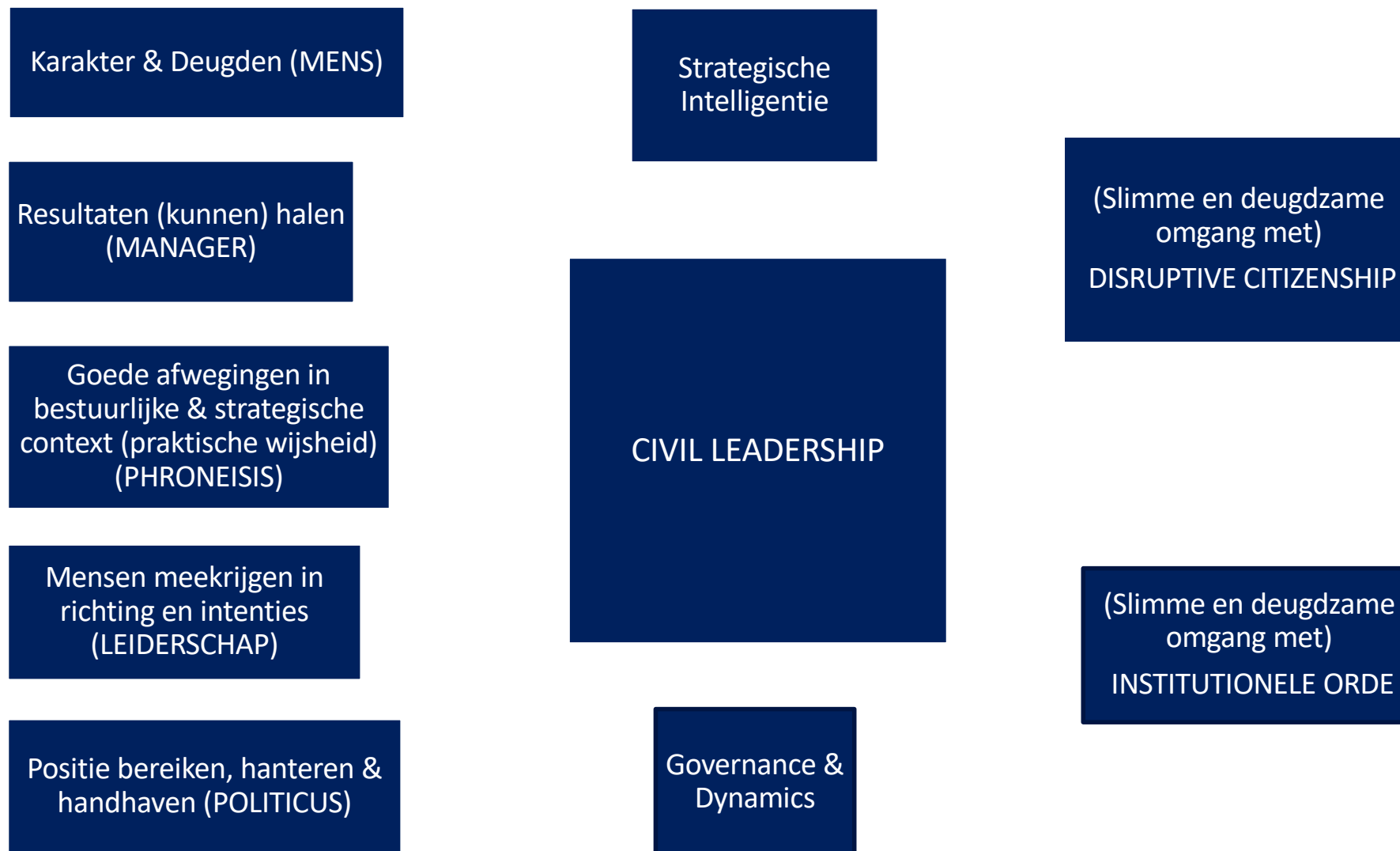
Gewoon goed bestuur of goed bestuur?

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



Waarom vraagt deze revolutie om een nieuw soort leiderschap?

Waarom Leiderschap?

Leiderschap teveel een 'feel good'-term; gaat altijd ook om *context en cause*

Persons, not policies: Revolutie en disruptie en fundamentele onzekerheid en angsten leiden tot roep om en noodzaak van leiderschap

Disruptie kan alleen gepareerd worden door slimme, snelle nieuwe combinaties, echt en zichtbaar luisteren en vertrouwenwekkend optreden in nieuwe tijd tegenover *nieuwe training alle burgers/patienten*

Waarom Civil Leadership?

Kerneffect revolutie: machtige burgers en machtige civil society

De permanente publieke tribune en machtige burgers vragen om nieuw publiek leiderschap vanuit nieuwe positie en houding van 'one of us, citizens'

Waarom 'private for public'?

Politiek kan nieuwe arena niet aan. Verdediging zwak. Vooral runner ups pakken de politieke winst (disruptie). Wispelturigheid politiek wordt (nog) groter. Schuilen gaat niet meer

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>

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

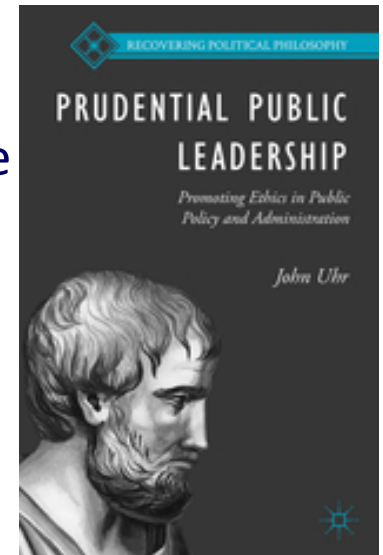
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here***
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzzaam en te vertrouwen daarin? 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

Belangrijkste rollen RvT in strategie

1. Kiezen en beoordelen goede strateeg
2. Feeling en informatie over eigen strategische praktijk (papier is geen strategie)
3. Definitie en bijsturing en afweging* op waarden, maatschappelijke waarde, public value (waaronder hybride mix)
4. Stakeholderperspectief
5. Daarop gebaseerde kritische inbreng in permanente strategische dialoog

* Aristoteles' Phronesis

Hoe goed is strategische intelligentie van RvT zelf over eigen positie, functie en doelen?

- Nieuw paradigma, zoals **coöperaties en commons, *here to stay***; technologische driver: *smart and collaboration ICT-technology*, massaal aangesloten en in gebruik
- Politiek ruikt dit goed, maar hanteert half-begrip: te individuele burger, te gewone burger, te los van orde in publieke diensten
- **Decentralisatie is omweg**; gemeenten menen nog dat het om (hun) regie en hiërarchie gaat
- **Maatschappelijke onderneming staat best voorgesorteerd, mits open, gericht op burgers: co-productie**
- Cruciaal is **maatschappelijk leiderschap** in hele organisatie
- **Corporate governance wordt fundamenteel anders**. Niet: control, structuur, economisch rendement, risicomijding, maar: **waarden, public value, burgers en omgang met leiders**
- **Toenemend meedoen in publiek debat**, want is altijd aanwezig en dringt zich op, anders alleen slachtoffer

BIJLAGE

Achtergrond Public Space, verdere literatuur en persoonlijke info

Achtergrond Public Space

(zie: www.publicspace.nl/over-public-space en [/publicaties](http://www.publicspace.nl/publicaties))

Ontstaan in **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 Denknetwerk i.p.v. 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, studies en publicaties Public Space

**Maatschappelijke
Onderneming (2000)**

**Strategisch
Denken**

Strategische rapporten vanuit Boer & Croon:

- **Heroverwegingen Thuiszorg (1993)**
- **Toekomstvisie Ziekenhuizen (2000)**
- **Ondernemerschap 1^e lijn (2004)**

**China Zorg
(2011)**

**Maatschappelijk
Leiderschap (2014)**

**Visitatiestelsel Woningcorporaties
o.b.v. Public Value (2005/6)**

**Burgerkracht met
Burgermacht (2015)**

**PolderPaternalisme
(2015)**

**Disruptie van
Democratie (2016)**

**Disruptie van Publieke
Diensten (2016)**

**Aristoteles
&
Management**

Originele concepten Public Space 2000-2018

Maatschappelijke Onderneming (2000): Typisch Nederlands stelsel met private non-profitorganisaties in publieke dienstverlening, voortgekomen uit burgerinitiatief eind 19^e, begin 20^e eeuw, met maatschappelijk ondernemende strategie op 3 geldstromen: collectieve middelen, filantropie en commercie(voortbouwend op introductie **maatschappelijk ondernemerschap** in 1994).

Disruptief Burgerschap (2015): De disruptieve technologieën (internet, platforms, social media) bieden een machtig instrument voor burgers: eigen data, eigen opinievorming, publieke opinie werkelijk publiek, eigen community building, eigen publicatie. Er is eindelijk een direct en onafhankelijk kanaal tussen en van burgers. De gebruikelijke manipulaties zijn hoogstens vervangen door AI manipulatie. Disrupteert representatieve democratie en aanbodgedreven publieke dienstverlening.

Originele concepten Public Space (2)

ChinaZorg (2011): Zorgstelsel Nederland is net als China: kernmacht centrale staatssturing en – controle, beetje markt aan de randen. Grootste probleem: patiënten hebben geen marktmacht, zoals keuze tussen aanbieders of innovatieve behandelingen.

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Private personen die op een bijzondere wijze en vanuit eigen drijfveren en waarden bijdragen aan de publieke zaak. Mijn proefschrift en promotieonderzoek. Kern: personen zijn belangrijker dan institutionele positie en meer dan informeel burgerschap: Burgerschap in de Boardroom.

Polderpaternalisme (2015): Nederlandse bestuurlijke cultuur van ‘polderen’ in (te) kleine besloten en weinig representatieve kring leidend tot vaak onduidelijke, late compromissen die dan wel ‘paternalistisch’ worden opgelegd aan burgers. Weinig gezagvol, regentesk amateurisme.

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

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

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

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

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

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

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

* tevens reguliere (online) boekhandels



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)**