Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Governance van Zorg & Disruptief Burgerschap

Lezing RABO Masterclass Medisch Specialisten

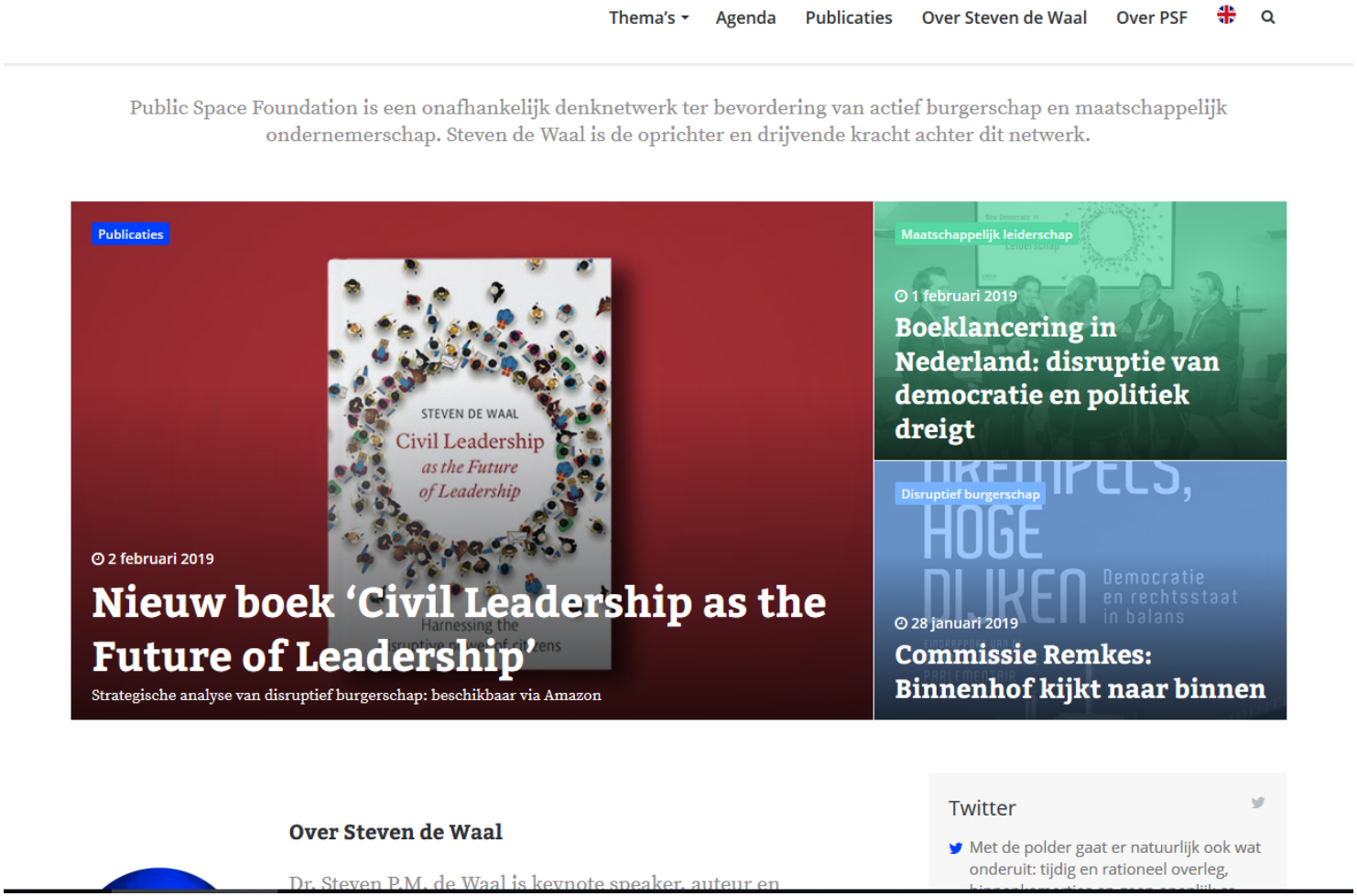
Den Haag, 28 November 2019

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal

www.publicspace.nl

Actieve website (www.publicspace.nl) met agenda, blogs, Twitter en open toegang tot intellectueel archief (vanaf 2004)

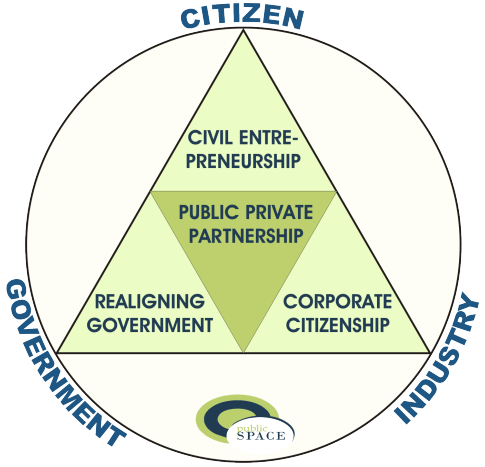


Denktank Public Space Foundation (sinds 2004)

Alle internationale kenmerken van een Denktank:

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

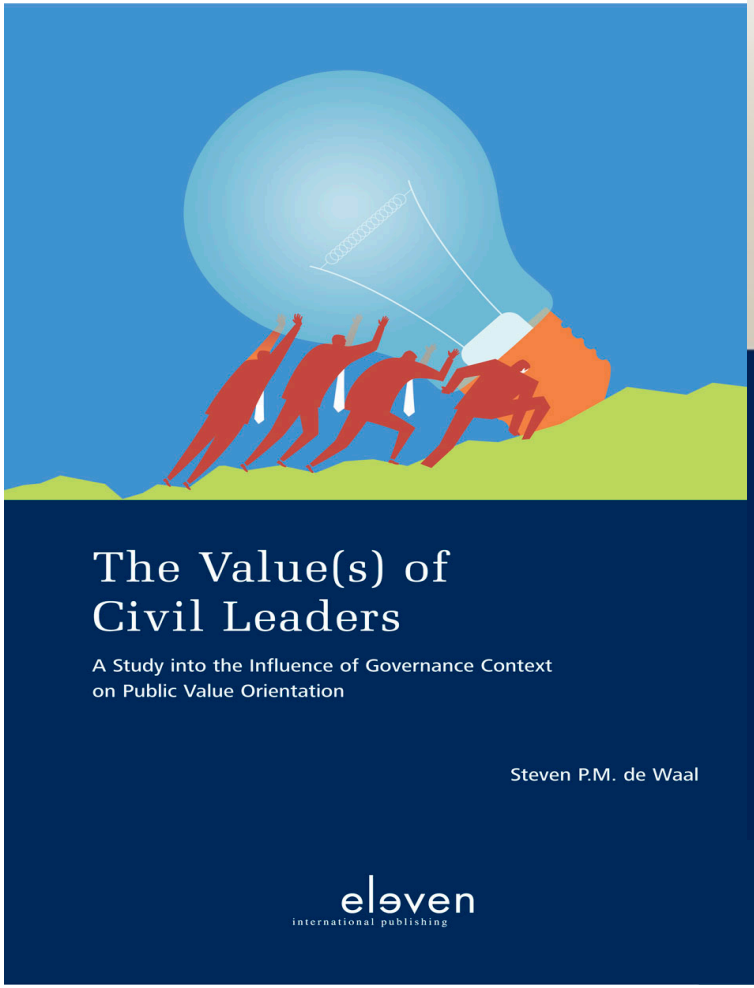
Kernconcept © (2000, tevens introductie en analyse 'maatschappelijke onderneming'*)



KERNMISSIE Public S.P.A.C.E.:
Strategies for **P**ublic **A**nd **C**ivil **E**ntrepreneurs
Stimuleren en bevorderen van **maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap**

*

Laatste boeken



’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 verder verandert: ons samenleven, organiseren en communiceren.

Het leidt tot een veel machtiger burger met mogelijk en hopelijk als uitkomst beter burgerschap en 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 managementboek.nl, bol.com en overige reguliere (online) boekhandels*

Het Financieele Dagblad
Zaterdag 19 januari 2019 | 21

REVIEW

In het spoor van John Lennon

De auteur

De in de filosofie gepromoveerde Steven de Waal (1955) is strategisch consultant, (sociaal) ondernemer en voorzitter van diverse raden van toezicht. In 2001 richtte hij de Public Space Foundation op, een onafhankelijke denktank ter bevordering van maatschappelijk ondernemerschap in Nederland. Eerder schreef hij *Burgerkracht met burgermacht* (2015).

Van wie spreekt de taal u het meeste aan, van John Lennon of Johan Remkes? De eerste zong aanstekelijk over een nieuwe wereld, van ‘Power to the people ...’ tot ‘You say you want a revolution’. Johan Remkes deed in een recent rapport enige aanbevelingen voor het hervormen van de Nederlandse democratie, bijvoorbeeld door het invoeren van een gekozen formateur. Naar mijn indruk wordt Steven de Waal, voorzitter van de Public Space Foundation, liever wakker met klanken van Lennon op zijn wekkerradio dan met Remkes’ rapport onder zijn kussen.

Civil Leadership as the Future of Leadership, dat gaat over toekomstige vormen van burger- en leiderschap in een door technologie gedreven, sterk veranderende samenleving, is in ieder geval ronkend van toon. Alles wordt anders, blijkt uit de vele ideeën en voorbeelden die hij ons in zijn boek voorschotelt. Er komt een ‘digitale burgerschapsrevolutie’ (‘digital civil revolution’) op ons af die alle vormen van sturing overhoop zal gooien. ‘Deze revolutie gaat daarom tot de kern van ons menselijk bestaan en hoe we onszelf als mensen zien.’

Ik ben benieuwd naar zulke revoluties, maar denk bij zo’n toonzetting ook direct: is het helder wat de kern is van deze veranderingen, en komen ze nu of in de toekomst, en wie profiteert ervan?

Soms vrees ik dat De Waal zich in het lanceren van nieuwe ideeën (soms van zichzelf, soms van anderen) en zijn talloze aansprekende voorbeelden. Zijn centrale begrip ‘civil leadership’, waar hij vooral ‘disruptief burgerschap’ mee bedoelt, wordt daardoor een beetje een grabbelton. Daartegenover staat dat hij wel degelijk een aantal inzichten deelt die voor burgerschap nu en in de zeer nabije toekomst relevanter zijn dan menigeen wellicht denkt.

Zo stelt De Waal terecht vast dat de grootste veranderingen komen door de combinatie van technologische en sociale innovatie. Allerlei onlineplatforms zijn handig, maar uiteindelijk draait het om een fundamentele gedrags- en mentaliteitsverandering. Burgers leren nieuwe vaardigheden of effectief te participeren, en gezagsdragers moeten zich vaker verantwoorden en authentiek zijn.

Dat klopt allemaal, maar roept ook vragen op. De Waals revolutie zorgt voor talloze mogelijkheden voor actieve burgers om steeds meer zelf gedaan te krijgen. Wat gebeurt er echter als de belangen van deze ‘crowds’ lijnrecht in gaan tegen gevestigde belangen van machtsdragers, of botsen op een woud van regels die niet tussen vandaag en morgen zijn afgeschaft of aangepast? Een van de uitdagingen van modern leiderschap is nou juist om ideeën en acties van onderaf te verbinden aan bestaande machtsstructuren.

De oplossingen die De Waal daarvoor geeft, zijn soms institutioneel, waarmee hij toch nog een (heel) klein beetje op Johan Remkes gaat lijken. Er moet bijvoorbeeld een ‘Citizen Assessment Body’ komen, een soort Eerste Kamer van 17 miljoen zielen. Mijn bezwaar hiertegen is dat veel waardevolle bewegingen van onderop zich niet goed laten vatten of vertegenwoordigen door instituties. Gelukkig gaan de oplossingen in het boek veelvaker over inspirerende ontwikkelingen als ‘swarms’ van burgers die verandering eisen of willen, en gewoon aan de slag gaan: zij laten zich slecht kanaliseren door groots opgezette nieuwe structuren.

De Waal toont overtuigend aan dat machtsdragers in zowel de publieke als de private sector zelf meer burgerschap in hun gedrag moeten laten zien. Dat zullen ze inderdaad moeten, maar voor het zover is, zullen er diverse clashes zijn voor het leiderschap van onderop en dat van boven. Veel van de door De Waal beschreven, onvermijdelijke veranderingen komen er pas na een sociaal conflict, waarbij het nog geen uitgemaakte zaak is in hoeverre de burger er daadwerkelijk macht bij zal krijgen.

Van een Umwertung aller We’rte (herijking van alle waarden) komt het wel, vroeger of later, daarin heeft De Waal groot gelijk. Ik kan niet wachten.

Farid Tabarki is de oprichter en directeur van Studio Zeitgeist en auteur van ‘Het einde van het midden’ (Uitgeverij Atlas Contact).

DE WAAL TOONT OVERTUIGEND AAN DAT MACHTSDRAGERS ZELF MEER BURGERSCHAP IN HUN GEDRAG MOETEN LATEN ZIEN

Civil Leadership as the Future of Leadership – Harnessing the disruptive power of citizens, Steven de Waal, €20,95 (e-book: €6,95).

OPBOUW

I. Visie op ZorgStelsels als context voor governance
II. Visie op Governance, met name 3 onderdelen:
    a. Uniek Nederlands model van Maatschappelijke Onderneming©
    b. Specifieke Governance van Professionele Organisaties
    c. Verschillende waardenpatronen bij verschillende governance contexten

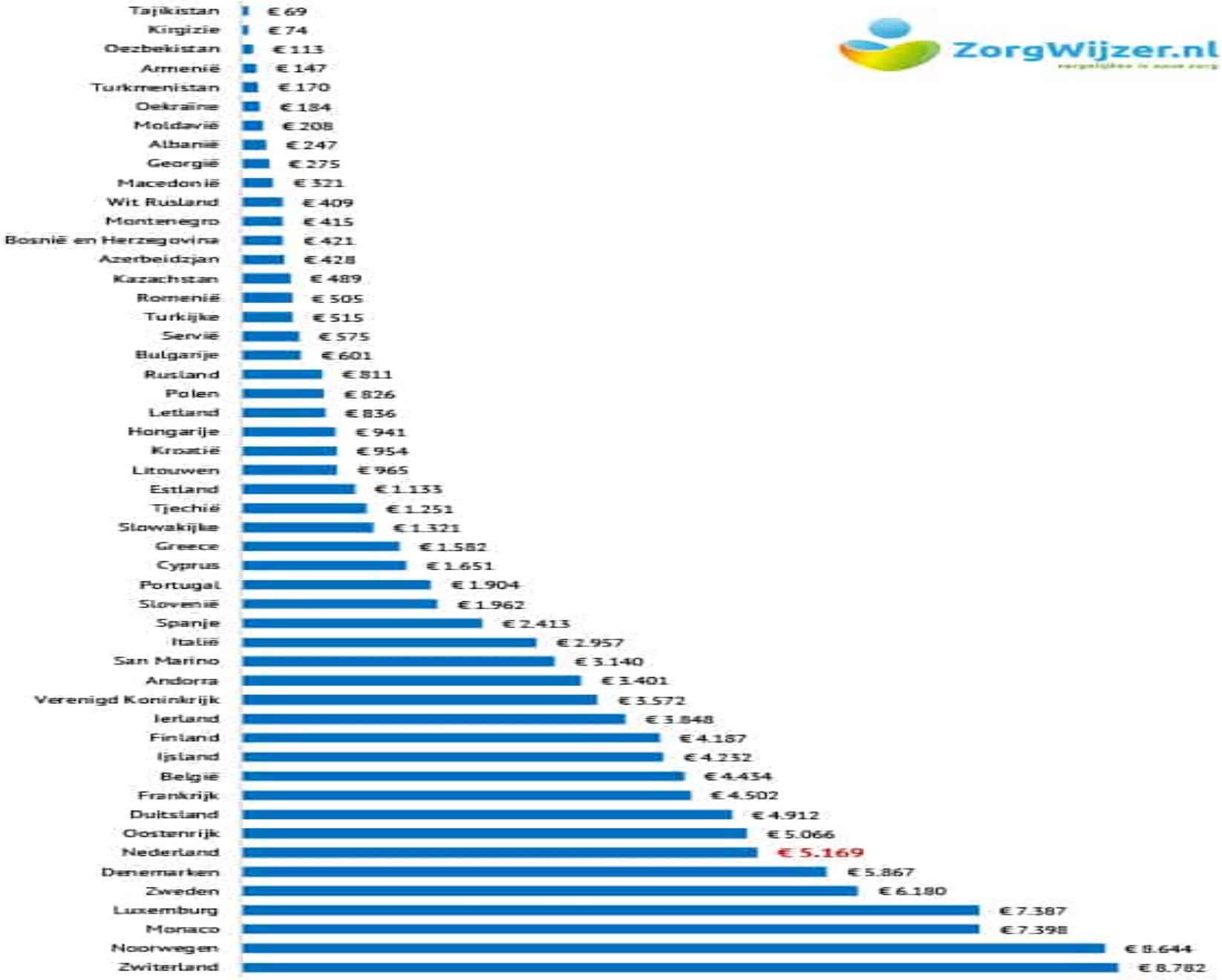
III. Disruptief Burgerschap en Effect op Zorg
IV. Toekomst is aan: Maatschappelijk Ondernemerschap en Leiderschap

I. Stelselzaken

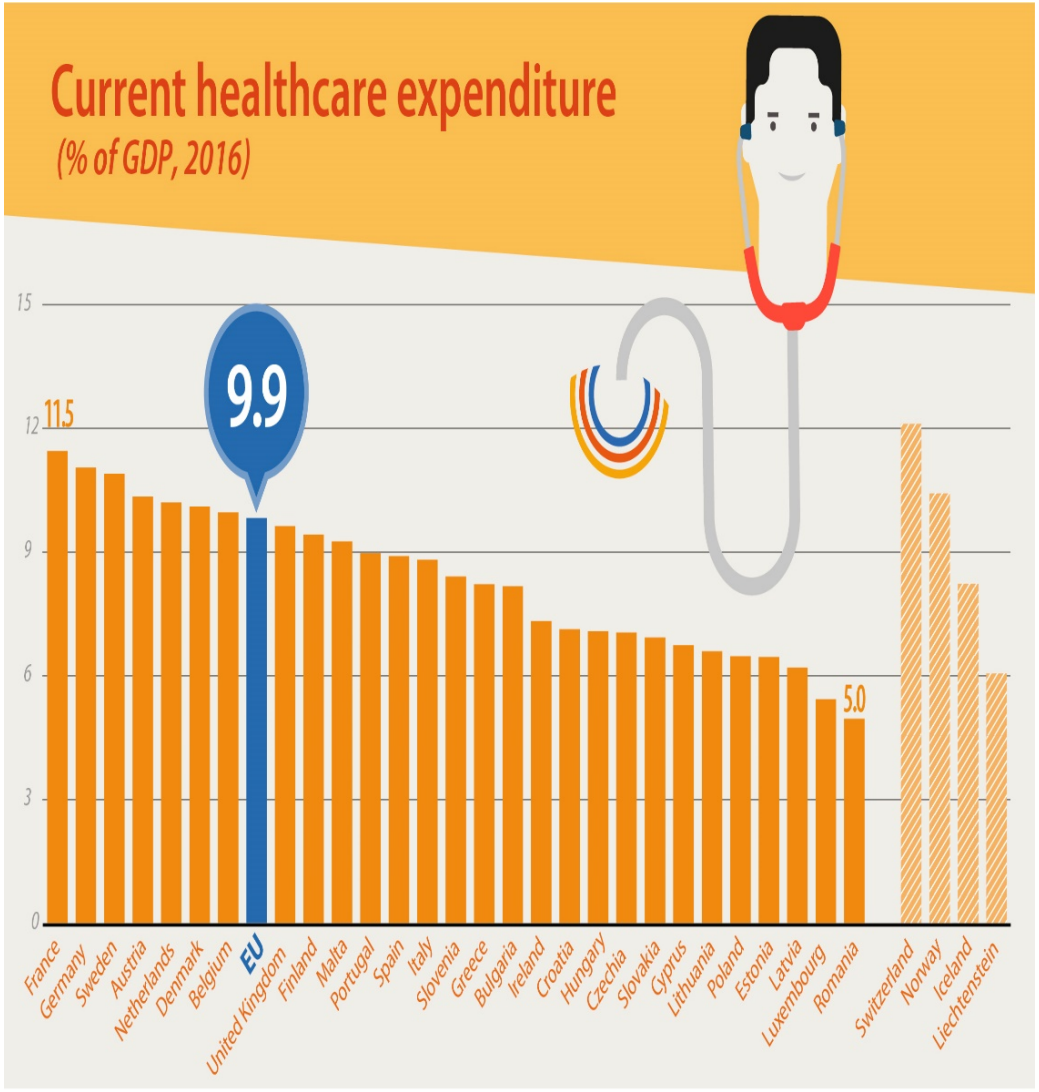
A transformational period in Western health care
5 megatrends*

- 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

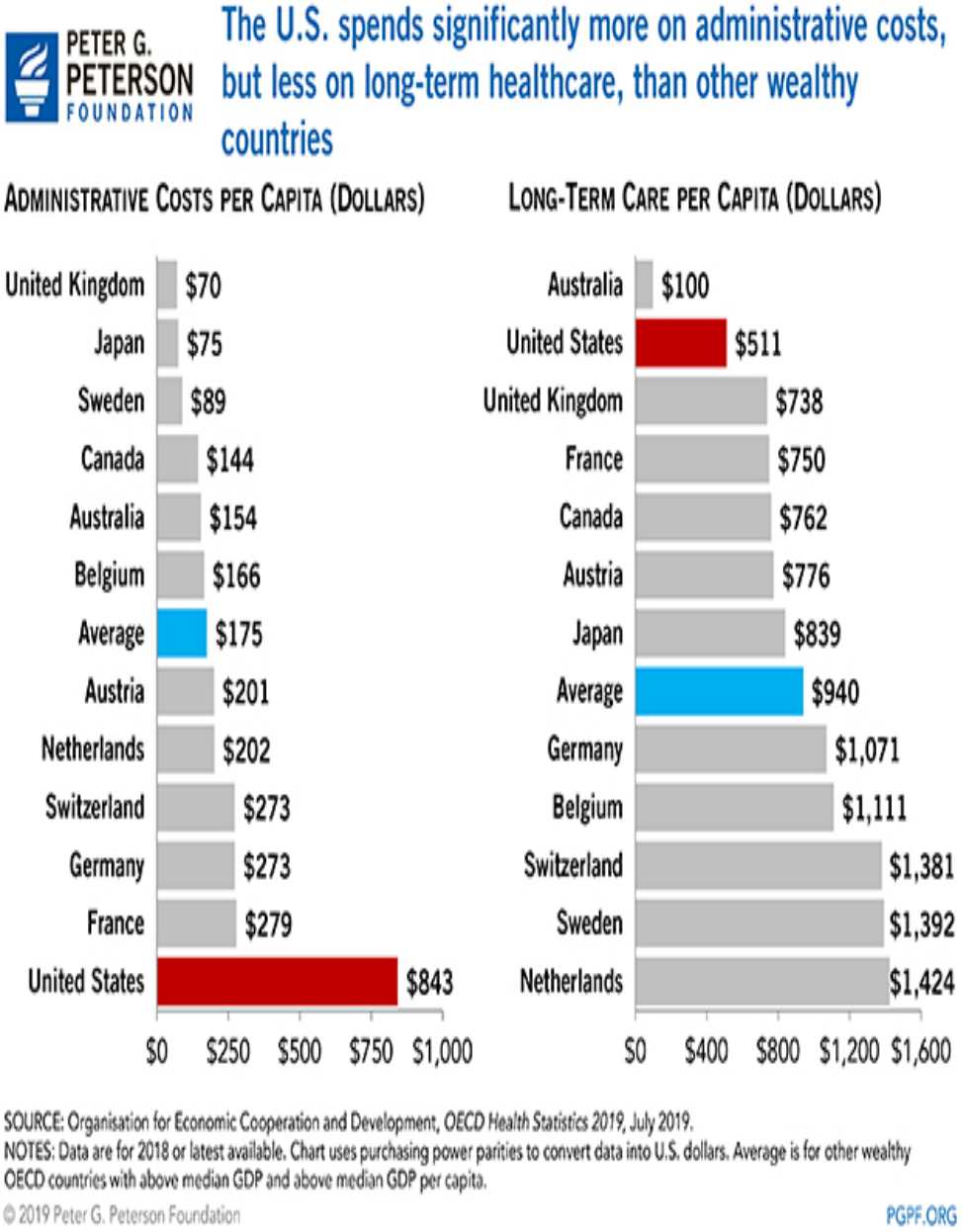


ZORGUITGAVEN PER JAAR PER HOOFD VAN DE BEVOLKING



European Union: estimate
Malta: 2015 data

Source: Eurostat table hlth_sha11_hf



SOURCE: Organisation for Economic Cooperation and Development, *OECD Health Statistics 2019*, July 2019.
NOTES: Data are for 2018 or latest available. Chart uses purchasing power parities to convert data into U.S. dollars. Average is for other wealthy OECD countries with above median GDP and above median GDP per capita.

© 2019 Peter G. Peterson Foundation

PGPF.ORG

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

Marktwerking

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

* Geïntroduceerd in Zorgvisie 2011

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

Vervolg typering Nederlands zorgstelsel (2)

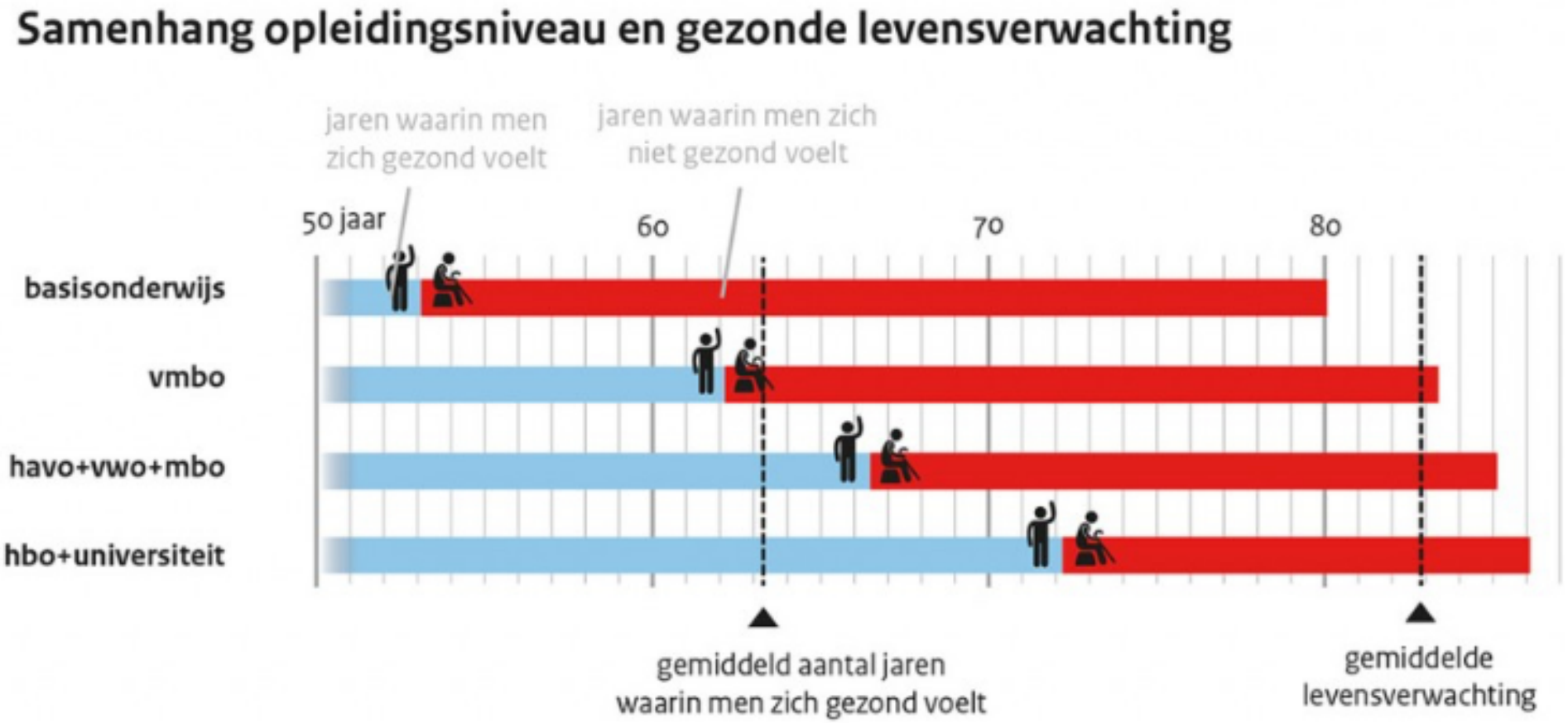
China:

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

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

Ideologisch 'vergeten' varianten: burgerinitiatieven, mix formele/informele zorg, zorg coöperaties.

Meest majeure onopgelost probleem: public health en preventie



Gemaakte implementatiefouten in bouw stelsel, sinds 2005

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

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Hervorming langdurige zorg

24-uurs zorg in de **Wet langdurige zorg**

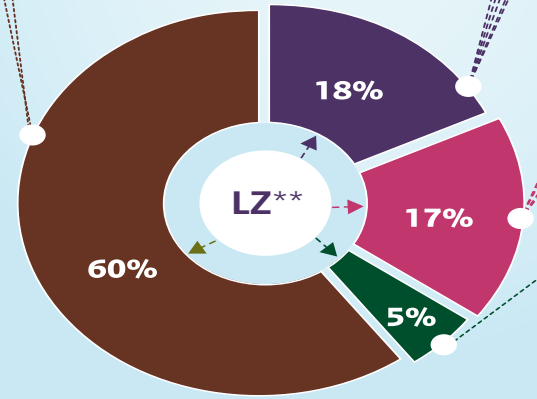
- *Recht op zorg, in een instelling of thuis*
- *Zorg voor de meest kwetsbaren: ouderenzorg, gehandicaptenzorg en langdurige GGZ met behandeling*

nieuwe ondersteuning in de **Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015**

- *Ondersteuning bij zelfredzaamheid*
- *Ondersteuning bij participatie*
- *Beschermd wonen en opvang*
- *Ondersteuning mantelzorg*
- *Cliëntondersteuning*

nieuwe zorg in de **Zorgverzekeringswet (Zvw)**

- *Verpleging en persoonlijke verzorging*
- *Behandeling zintuiglijke gehandicapten*
- *Palliatieve zorg*
- *Intensieve kindzorg*



nieuw **Jeugdhulp naar gemeenten**

Gemeenten hebben een jeugdhulpplicht: kinderen tot 18 jaar ontvangen de hulp die nodig is. Kinderen die op grond van ernstige beperkingen hun verdere leven 24-uurs zorg of permanent toezicht nodig hebben, houden aanspraak op de Wet langdurige zorg (Wlz).

* 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).

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

Goede nieuws: Burgerschap centraal
MAAR: veel mythen

- **Politiek convenient half-begrip burgerschap**: te individueel, te gewoon, te romantisch
- **Decentralisatie als omweg**: niet burger, maar reorganisatie overheid eerst o.b.v. mythe lokale overheid en burgers
- **Maatschappelijke ondernemingen genegeerd**: private façade. Ook signaal van niet-serieus nemen burgerorganisaties?
- **Kernprobleem bestuurlijke cultuur: PolderPaternalisme**

Polderpaternalisme kweekt passieve, inmiddels ook boze burgers die dat steeds gemakkelijker kunnen uiten door de nieuwe technologie (disruptive power of citizens)

II. Governance Issues

a. Publiek model met Maatschappelijke Ondernemingen
b. Governance van Professionele Organisaties
c. Waardenpatronen per Governance Context

a. Bijzondere Nederlandse stelselkwestie: model van maatschappelijke ondernemingen: private rechtspersoon + non-profit + binnen publiek bestel

Perspectief maatschappelijke ondernemingen*: daarom corporate governance in zorg!

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'
** Advies Paul Schnabel over lesstof volgt richting laatste boek: inzet op krachtige maatschappelijke ondernemingen en eigenaarschap scholieren

Kern maatschappelijke ondernemingen

- Privaat en ontstaan uit particulier initiatief (meeste eind 19e/begin 20e 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-restant

Grote vraag: bij hiërarchische visie vanuit overheid,

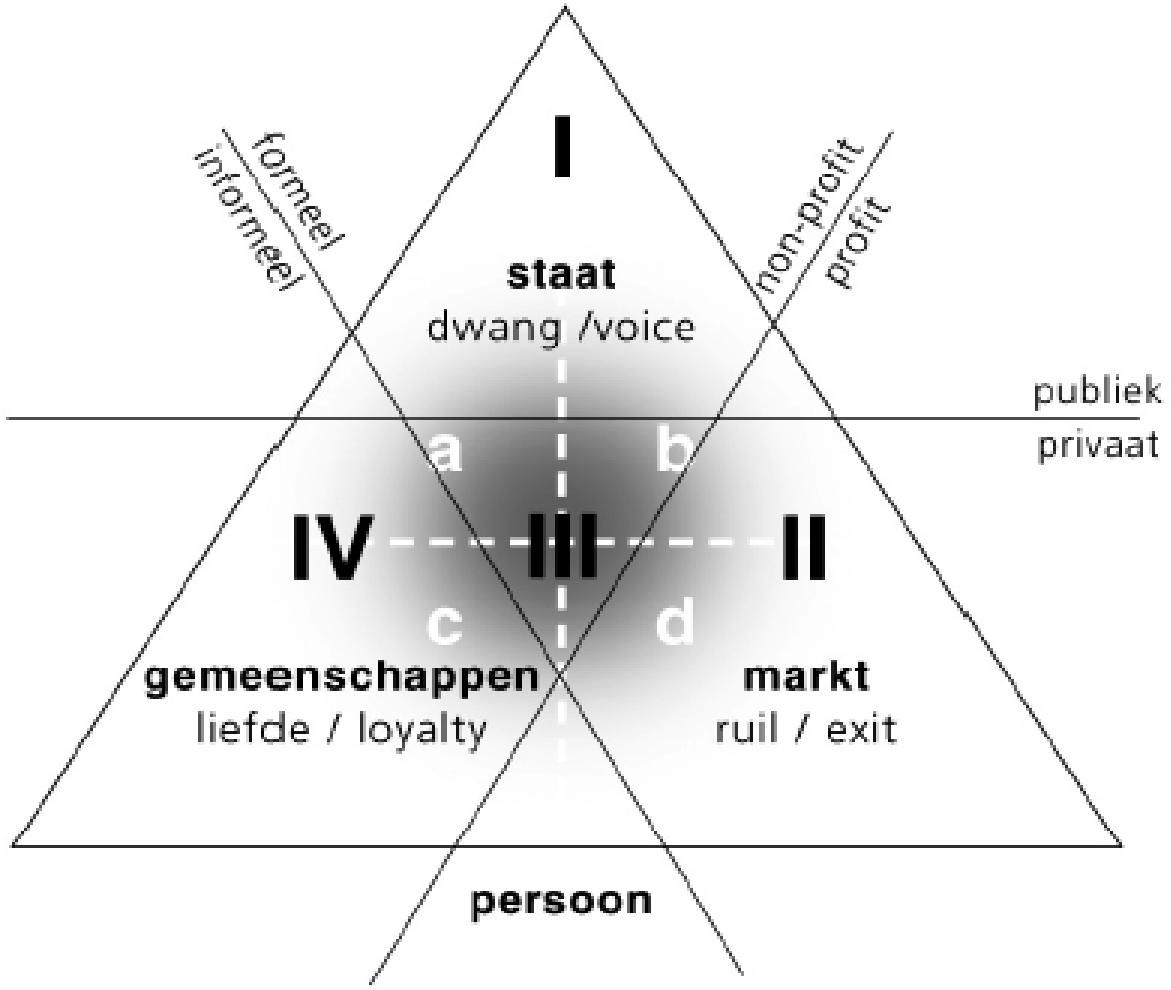
waarom niet genationaliseerd?

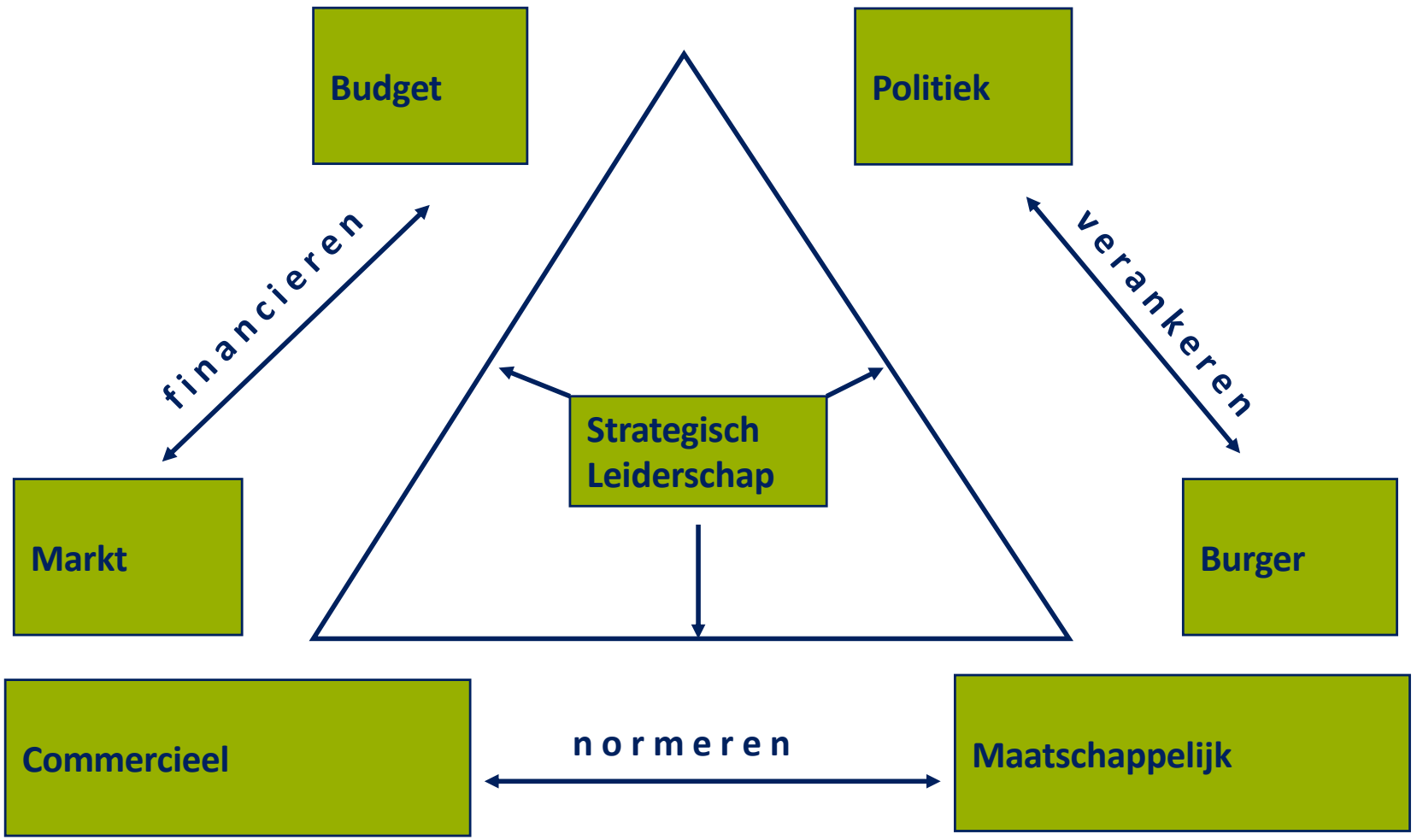
Antwoord: voordeel van private façade

Spraakverwarring rond publiek/privaat

Publiek	**≠**	**uitsluitend overheid**
Publiek	**=**	**wettelijk verplichte premie en systemen**
Privaat	**≠**	**alleen commercieel, maar ook non-profit**
Collectief	**=**	**privaat op gezamenlijke basis, soms via overheid vastgelegd**

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




Budget
Politiek
financieren
veranker en
Strategisch Leiderschap
Markt
Burger
Commercieel
normeren
Maatschappelijk

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).

Fouten in huidig 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)

Werkelijkheid gaat harder dan debat: Burgerorganisaties

Drie soorten in Nederland:

1. **Pionierend Burgerinitiatief**: huidige vorm vaak coöperaties (inmiddels 100en);
2. **Social Enterprise**: commercieel, in combi met doelen als solidariteit, goed doel, filantropie (shared value concept van Porter)
3. **Maatschappelijke Onderneming***

   (daarnaast Angelsaksisch public/private model op contract en/of uitbesteedbasis, bijvoorbeeld cultuursector)

* De Waal (2000)

b. Governance van Professionele Organisaties

Eigenaardigheden van professionele organisatie

- **Meester-Gezel** systeem om te groeien in je vak
- Formele opleiding en positie relatief t.o.v. vakmanschap
- **Interne specialisatie** naar vakmanschap
- **Unieke** invulling vak en interactie met cliënt, daarover ook open
- **Informeel bazensysteem**
- Management meer dienstverlenend dan richtinggevend; niet per se hoogste om te bereiken

Vergelijking **Bureaucratie** en **Professionele Organisatie**

Bureaucratie:

- regelgestuurd
- hiërarchisch en formele positie
- gelijkschakeling positie en kwaliteit
- taakgericht
- interne zuiverheid en zorgvuldigheid voorop

Kernwaarden:

Beheersing en controle, risicomijding voor jezelf en voor de politieke baas en gehoorzaamheid aan hoogste leiding

Professionele organisatie:

- Unieke kennis en vaardigheden van individuele uitvoerenden; verschil in niveau en groei;
- Interactie met cliënt uniek en cruciaal

Kernwaarden:

Vakmanschap, permanent leren, individuele kwaliteit en inventiviteit centraal, klant centraal

In Zorg ook professionals in institutionele zin: wettelijke eisen van opleiding en bijscholing, restrictie op handelingen en bevoegdheden en wettelijk monopolie

Hoofdthema's in Organisatievisie bij Primair Proces in Gezondheidszorg

a. **Welke Services voeren we in welke Product Marktcombinatie (PMC)?**
b. **Op welk niveau is er Eindverantwoordelijk Ondernemerschap met 'Skin in the Game'*, integraal op alle relevante variabelen, zoals Kosten, Omzet, Kwaliteit, Bejegening en Reputatie? Daarop aanpalend: Hoe wordt beloond en gedeeld?**
c. **Wie bewaakt kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling van welke professionals (meester-gezelverhouding) en heeft in vervolgstappen doorslaggevende stem?**
d. **Hoe combineren we professionals met:**
   - **management & leiding geven (inclusief heldere managementstructuur qua bevoegdheden en verantwoordelijkheden)?**
   - **ondernemerschap?**

* Taleb 2019

Alternatieve Organisatievisies op een Zorginstelling

I a	Winkelcentrum	Zelfstandige winkels, soms ook 'shop-in-the-shop' of franchise Meest voorkomend: Cost- sharing, geen profit-sharing Zelfstandig Facilitair Bedrijf
I b	Warenhuis	Brede service lijn, veel doelgroepen, geen zelfstandig ondernemerschap
II	Fabriek	Logistiek & productiviteit dominant. Geïntegreerde teams & centrale planning
III	Paviljoens/Divisies	Zelfstandige sturing, planning, logistiek en kwaliteitsbewaking binnen heldere kaders (en veel goede ICT!)
IV	Topmaatschap	Achtereenvolgens: Inkoopcombinatie; Cost sharing; Profit sharing

⇨ In loondienst is vooral een financiële keuze en moet gebaseerd zijn op een inschatting van de toegevoegde waarde van de organisatie zelf t.o.v. de professionals: in omzet, in reputatie, in noodzaak hiërarchie en centrale leiding

De normale professionele ontwikkeling moet worden uitgebreid

VRIJWEL STANDAARD:

A. **Steeds beter in je vak door studie en ervaring, inclusief zijpaden, experimenteren, afwegen en uitproberen**

B. **Teamleiding en andere professionals het vak leren, meenemen en mee-trainen**

Dan zijn er 4 slagen om uit te kiezen:

1. **Context niet veranderen, door-ontwikkelen: p/mater familias-route**
2. **Context veranderen: Meer leiding, management en bestuur (ook in formele positie)**
3. **Context veranderen: Meer ondernemerschap**
4. **Context veranderen: Meer publiek en maatschappelijk leiderschap vanuit professioneel gezag en kennis van patiënten en bevolking**

5 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

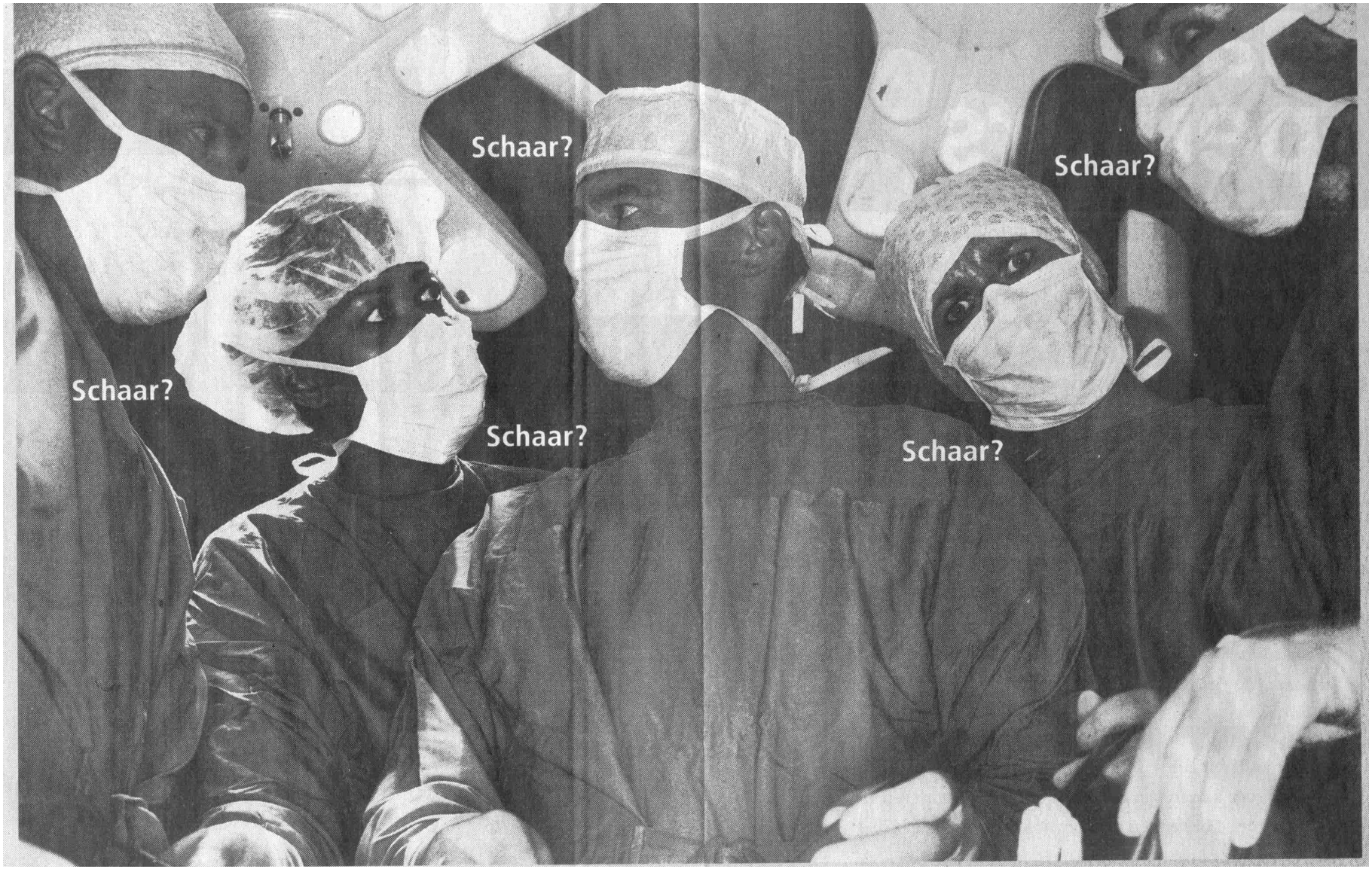
Consequenties:

- Teveel middenmanagers;
- Gefrustreerde professionals en teams;
- De top stuurt niet het primaire proces aan, maar een hofhouding van overhead

Complexiteit verminder je niet door er management aan toe te voegen

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

Voorbeelden uit Ziekenhuissetting


Schaar?
Schaar?
Schaar?
Schaar?
Schaar?

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.lahey.hitchcock.org

©1997 Lahey Hitchcock Clinic

Visie op Medisch-curatief Aanbod*

1 Open & verbonden

2 Modulair

- Patiënten
- Ziekten
- Professionals
- Techniek
- Organisatiemanagement
- Huisvesting

3 Professioneel en hoogrisico

4 Maatschappelijk ondernemend

Vier dominante ontwikkelingsrichtingen, eigen keuze nodig!

*Uit Boer&Croon rapport voor NVZ 'Toekomstvisie en scenario's Ziekenhuizen'

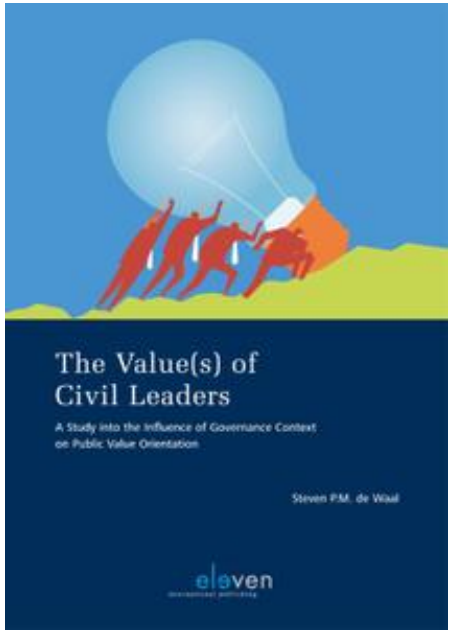
Welke specialismen kunnen stand-alone opereren?

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

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, duaal benutten van onroerend goed**

c. Governance Context heeft fundamenteel effect op waardenpatronen



Maatschappelijk leiders vaak in heftige publieke debatten (uit mijn promotieonderzoek), o.a.

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

Onderzochte civil leaders met for-profit achtergrond: Burgerschap in de Boardroom!

Jan Post
Voorzitter KvK Amsterdam met leiderschap rond werkloze jongeren

Ruurd de Boer
Ontwikkelaar nieuw profiel en maatschappelijke steun voor ADO Den Haag + Bouwpastoor nieuw stadion

Camille Oostwegel
Public en commercial value door restaureren van en trotse bestemming geven aan ruïnes

Herman Hazewinkel
De 1e en belangrijkste bouwer die zijn nek uitstak in enquête bouwfraude

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.*

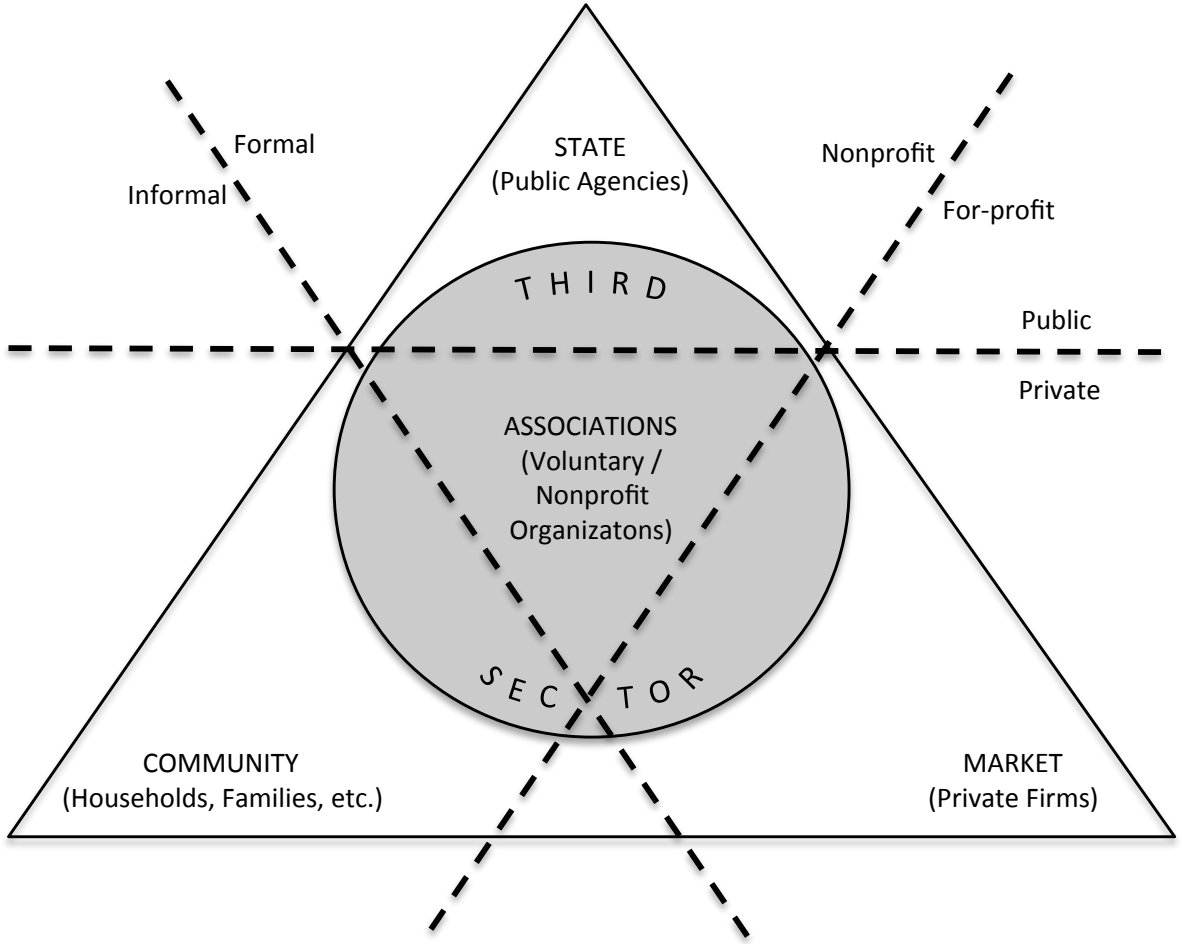
* Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management; www.publicspace.nl/publicaties/essays

Clusters of Values per Domain

Market-based values	State-based values	Civil society-based values
freedom of choice	(social) justice	responsibility
consumer sovereignty	solidarity	loyalty
independence	collective interest/ serving public cause	connectedness/ bonding and bridging
result oriented/ performance-based	legislation	(social) caring
entrepreneurial spirit	consent/consultation	generosity
objective validation	equality	communality
individuality	democratic procedures	citizenship
individual responsibility	objectivity	respect
	sustainability / stability	Privacy
		Self-actualization

Derived from Klamer, 2003.

Social Systems Triangle



Reprinted from *Beyond the market and state. Social enterprises and civil democracy in a welfare society* (p. 42), V. Pestoff, 1998, Ashgate: Aldershot.

Domains and Governance Types

	For-profit	Non-profit	Active Citizen
Value Pattern	**Market**	**Civil Society** also possible: State and/or Market	**Civil Society**
Related Strategic Concepts	Corporate Social Responsibility; Profit at the Bottom; Societal Innovation	Social Entrepreneurship	Social Initiative, Community Action, Venture Philanthropy
Civil Leader Type	Societal Business Leader	Social Entrepreneur	Civic Leader

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)
and	*and*		*and*	*and*
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)		Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)

Twee polen in waardenpatroon:

1. Eigenwijs, ondernemend, gepassioneerd in gedrag, door roeien en ruiten soms (het LEIDERSCHAP)

2. Betrokken op samenleving en missie, vanuit waarden verontwaardigd, solidair met maatschappelijke problemen en probleemgroepen (de PASSIE voor PUBLIC VALUE kant)

Overall typering van hun waardenpatroon

This common culture of civil leaders **highly values entrepreneurial values (linked to the market domain) in direct combination with typical societal values (linked to the civil society domain).**

The five highest-scoring values in this culture are: **'freedom of choice', 'entrepreneurial spirit', sustainability/stability', 'respect' and '(social)justice'**. This same pattern of combining market-like values with civil society values can be seen in the second-highest scoring set of values **'solidarity' and 'self-actualization'.** And again, in the third-highest scoring set of values **'independence' and 'bonding & bridging'.**

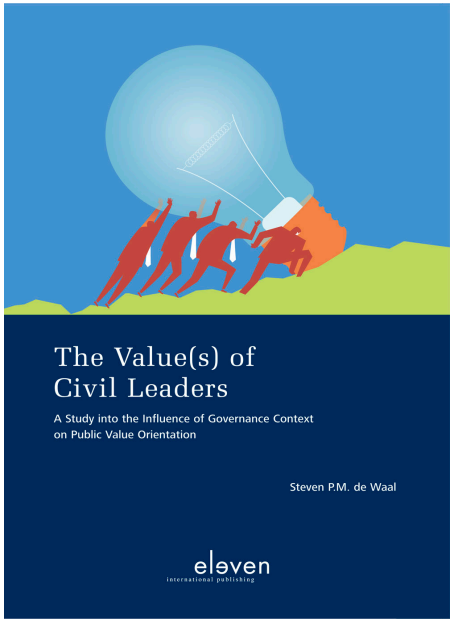
This value pattern is reflected in their common help philosophy: helping others to help themselves. Again and again our results show this same pattern.

NB: *It should be stressed that these 'market-like' values do not expose a policy preference*

Een van de uitkomsten uit het promotieonderzoek: Handling the public debate is crucial for the success of the civil leader

The civil leader's approach, style and character in these public debates are as important, both for the public acceptance of their innovative work as for the possibility of further institutionalizing this innovation, as the actual public value of their effort. Other lessons can be drawn:

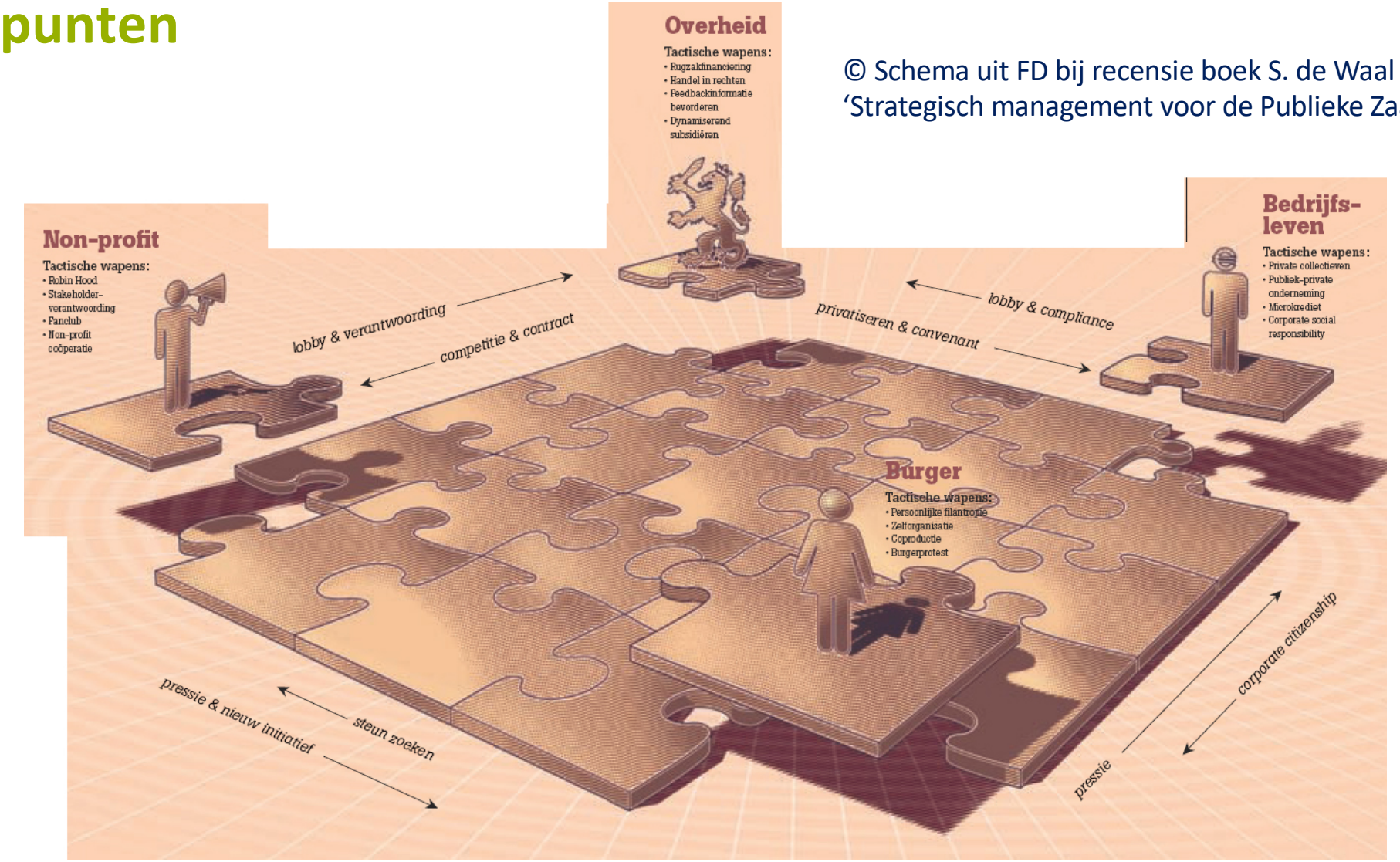
- ***Any issue can be charged with values***
- ***Purely private initiatives with positive public value generate little public debate***
- ***The public debate is a special arena with little control***



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

Governance Typologie belangrijk om in de gaten te houden, verklaart verschillen in gedrag, houding en sterke/zwakke punten

© Schema uit FD bij recensie boek S. de Waal ‘Strategisch management voor de Publieke Zaak’(2008)



III. 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

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

2018

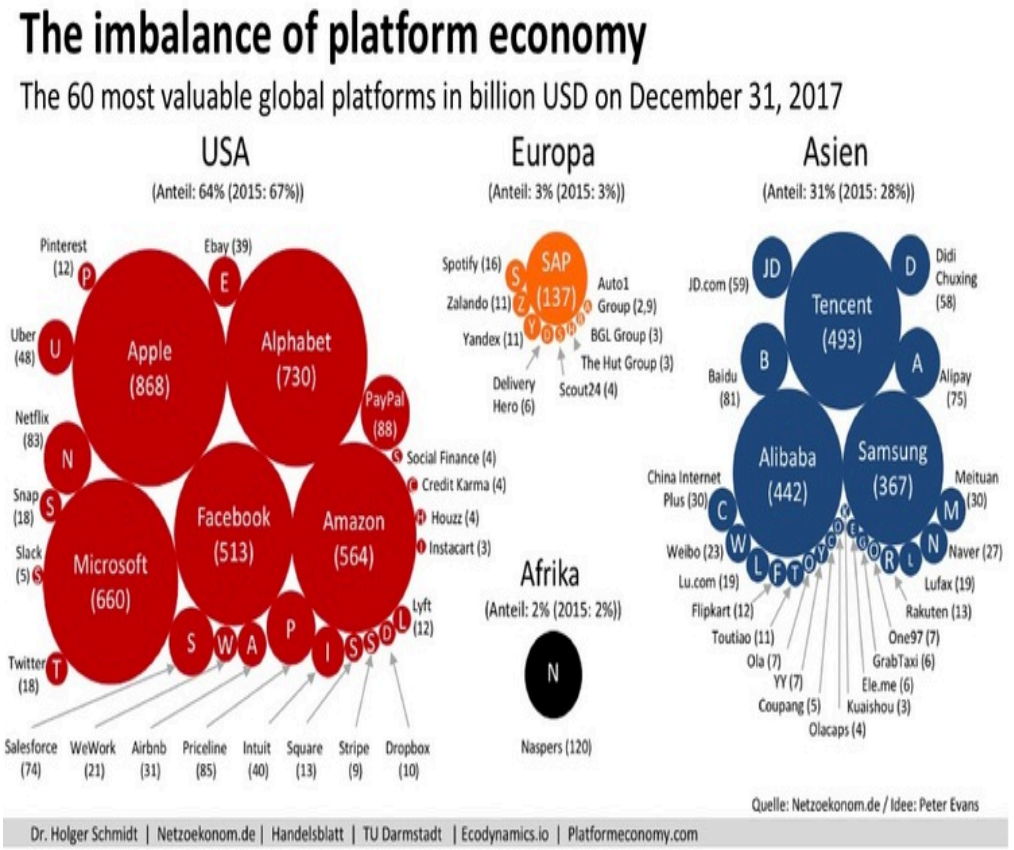
RANK	COMPANY	FOUNDED	USBn
1.	*	1976	890
2.	Google *	1998	768
3.	Microsoft *	1975	680
4.	amazon *	1994	592
5.	*	2004	545
6.	Tencent 腾讯 *	1998	526
7.	BERKSHIRE HATHAWAY	1955	496
8.	Alibaba.com *	1999	488
9.	Johnson & Johnson	1886	380
10.	J.P.Morgan	1871	375

2008

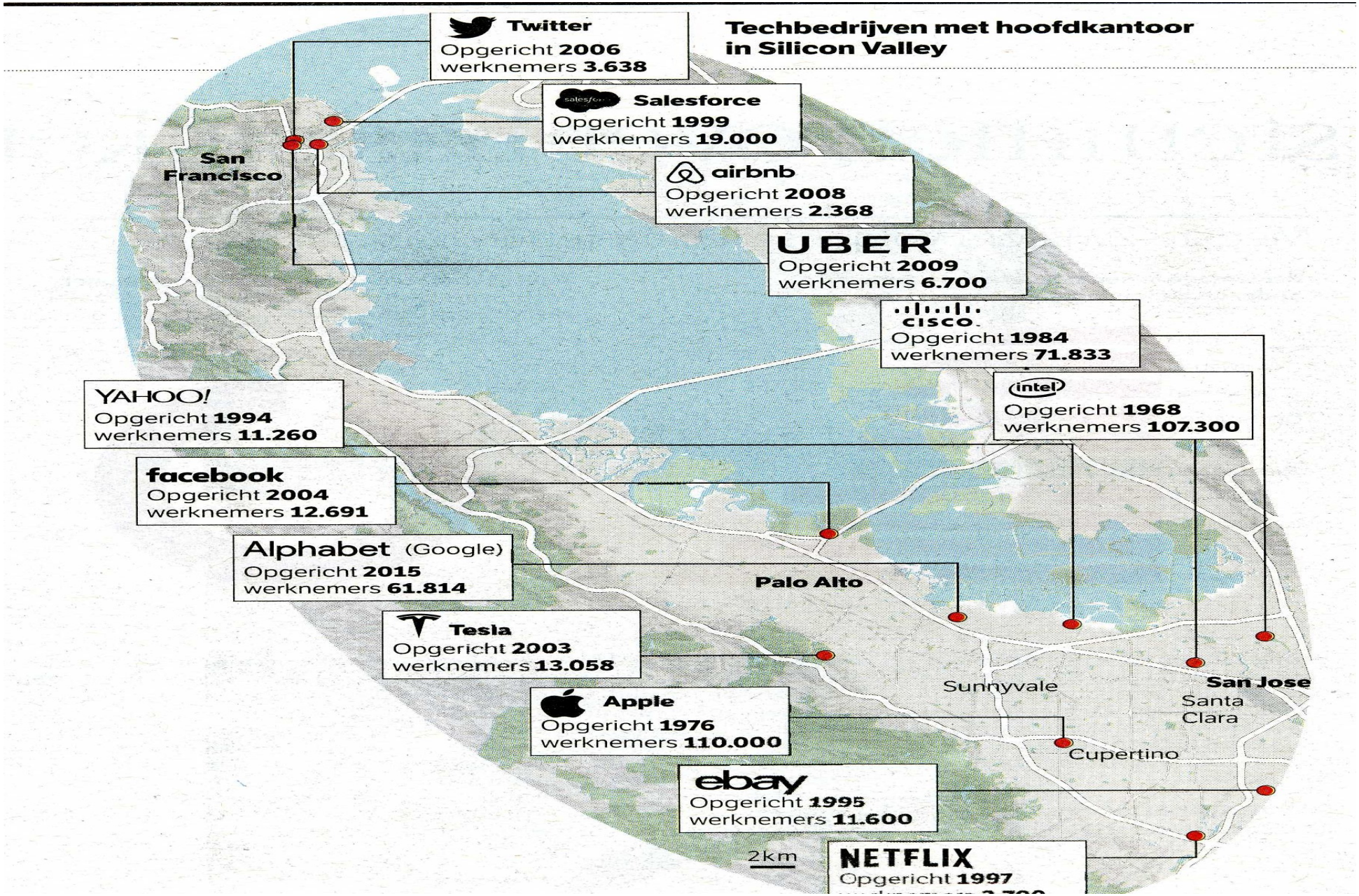
RANK	COMPANY	FOUNDED	USBn
1.	PetroChina	1999	728
2.	EXXON	1870	492
3.		1892	358
4.	中国移动 China Mobile	1997	344
5.	ICBC	1984	336
6.	GAZPROM	1989	332
7.	Microsoft	1975	313
8.		1907	266
9.	SINOPEC	2000	257
10.	AT&T	1885	238

* Companies based on the platform model

Sources: Bloomberg, Google



Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016


Techbedrijven met hoofdkantoor in Silicon Valley
Twitter
Opgericht 2006
werknemers 3.638
Salesforce
Opgericht 1999
werknemers 19.000
airbnb
Opgericht 2008
werknemers 2.368
UBER
Opgericht 2009
werknemers 6.700
cisco
Opgericht 1984
werknemers 71.833
intel
Opgericht 1968
werknemers 107.300
YAHOO!
Opgericht 1994
werknemers 11.260
facebook
Opgericht 2004
werknemers 12.691
Alphabet (Google)
Opgericht 2015
werknemers 61.814
Tesla
Opgericht 2003
werknemers 13.058
Apple
Opgericht 1976
werknemers 110.000
ebay
Opgericht 1995
werknemers 11.600
NETFLIX
Opgericht 1997
San Francisco
Palo Alto
Sunnyvale
Santa Clara
San Jose
Cupertino
2km

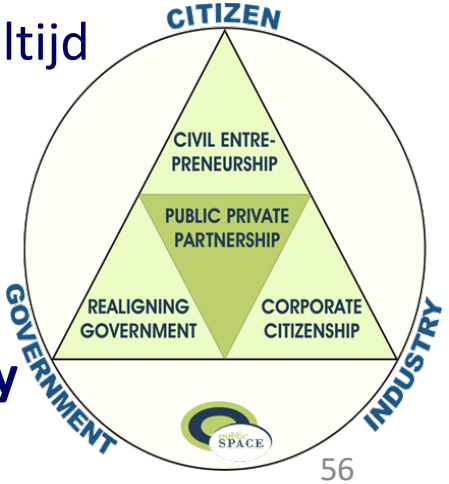
Analyse Public SPACE: Disruptieve BurgerKracht als gevolg van onderliggende technologische revolutie

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:

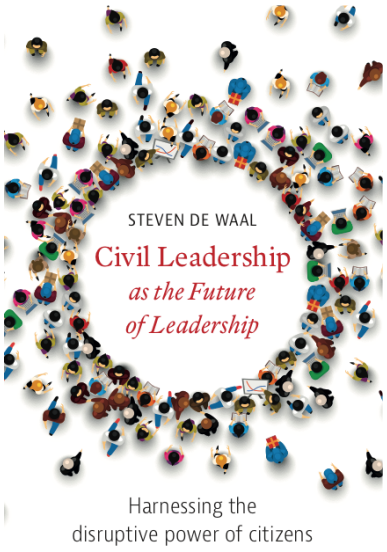
- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computer-power
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk, altijd 'at hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life, Publiek Theater belangrijker
- ***Massabereik, wereldwijd*** Connectie en Community, overal en altijd
- ***ICT Infrastructuur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



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

De #DigitalCivilRevolution creëert een nieuwe strategische arena

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 3e 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 als **'one of us, citizens')**
4. **De organisatiekracht van burgers onderling is enorm vergroot & versneld** en hun training en gewenning leiden er nu toe dat ze dat ook uiten en inbrengen



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

Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe 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 overheidstoezichthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Ogenschijnlijk is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

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

18 | Opinie & Dialoog

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieele 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 'misluk-ken' 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 af wil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens onderwetse patronen.

Het opvallendst voor degenen die de 'disruptie' in de markt volgen en begrijpen, is dat politiek Den Haag meent dat het nog steeds zeggenschap heeft over directe democratie. Men beseft niet dat er door de moderne ICT- en sociale-media-technieken en toepassingen in de vorm van apps, websites en platforms 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 politici bereiken. Denemarken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratief 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 verbazingwekkendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichtgeving. De nieuwe slag in het medialandschap en de platformeconomie is immers die om de schaarse aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamele en saaie 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 democratie 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 ophalen 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 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 tegengehouden 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/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 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 beeldende observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal.

Die politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van Russen op de 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 #POinActie 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 op 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 verhoeden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen tonestukje in Den Haag is, waar dan ouderwetse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD

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

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

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?)

***** U*itkomst van meer dan 200 congressen en debatten sinds mei 2015*

Impact op institutionele orde door disruptieve burger

a. **Spontane organisatie is mogelijk**; burger blijkt niet alleen consument of passief of calculerend;
b. **Medezeggenschap is al geheel weggegeven**, is niet elite-instrumentje meer
c. **Toekomst is aan co-productie**: meedoen volgens eigen competenties en voorwaarden
d. Grootste probleem van culturele aard, niet bij burger, bij elite: **polderpaternalisme** past niet goed meer

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**

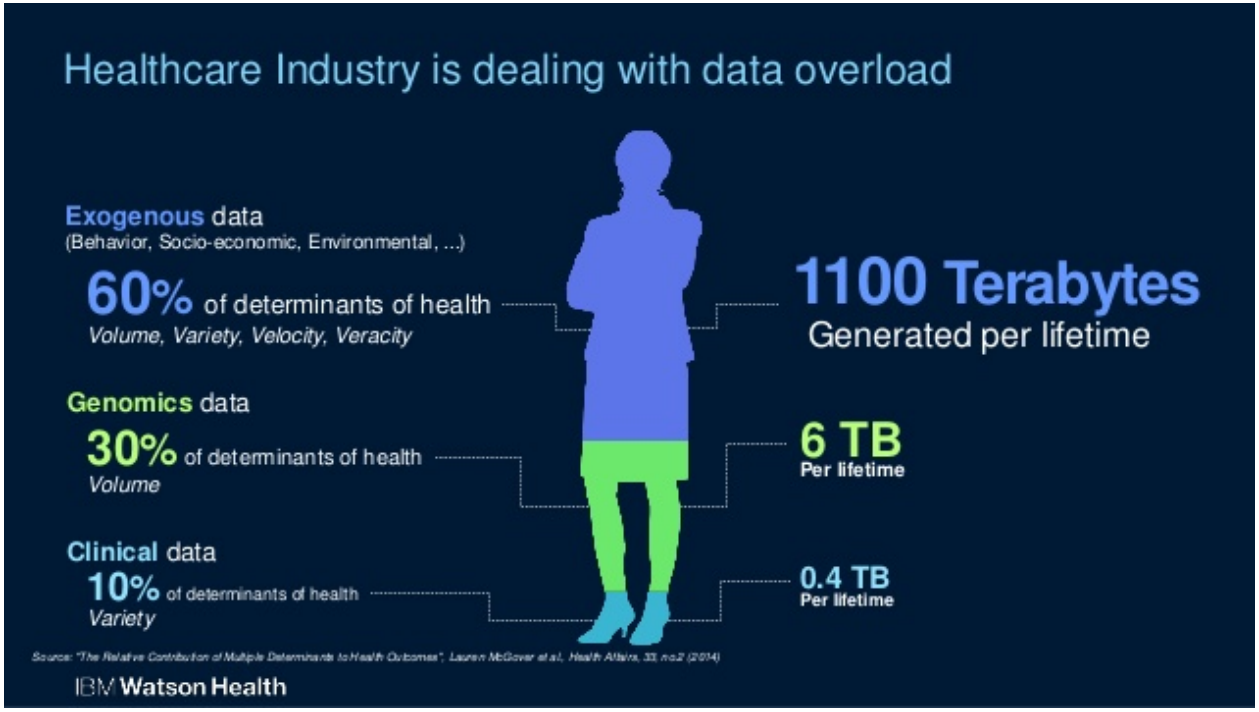
B. New mentality:

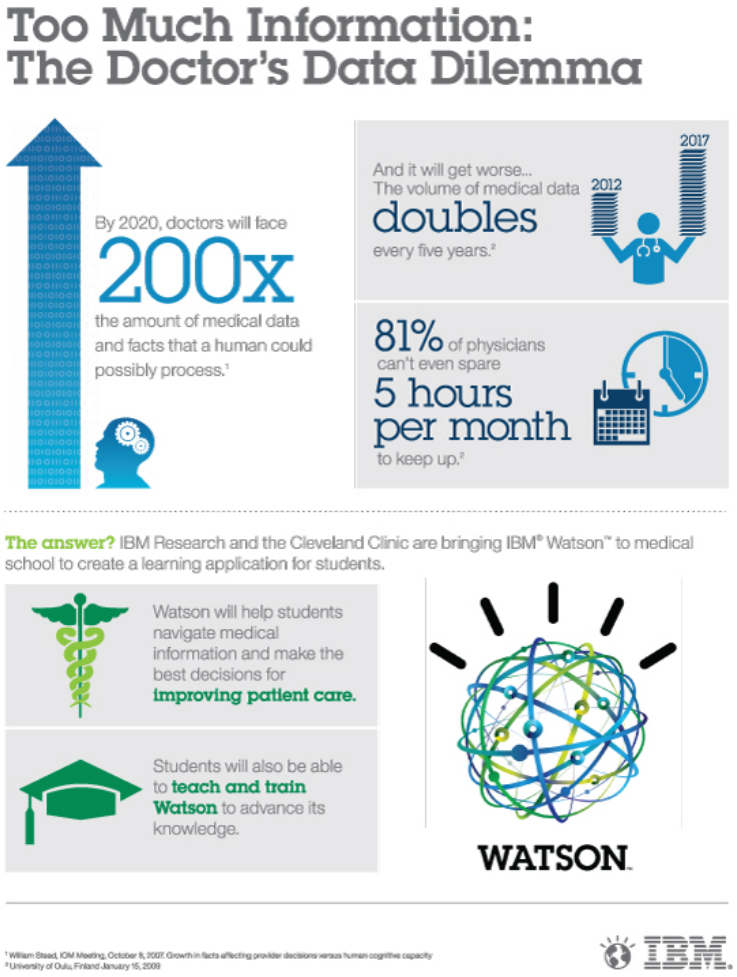
4. **Self-monitoring & personal management of chain organization (from home to hospital and vv.)**
5. **CollectivepPatient and family organizing & pressure for co-production**

** Stockholm Strategic Forum Health Care, October 2017*

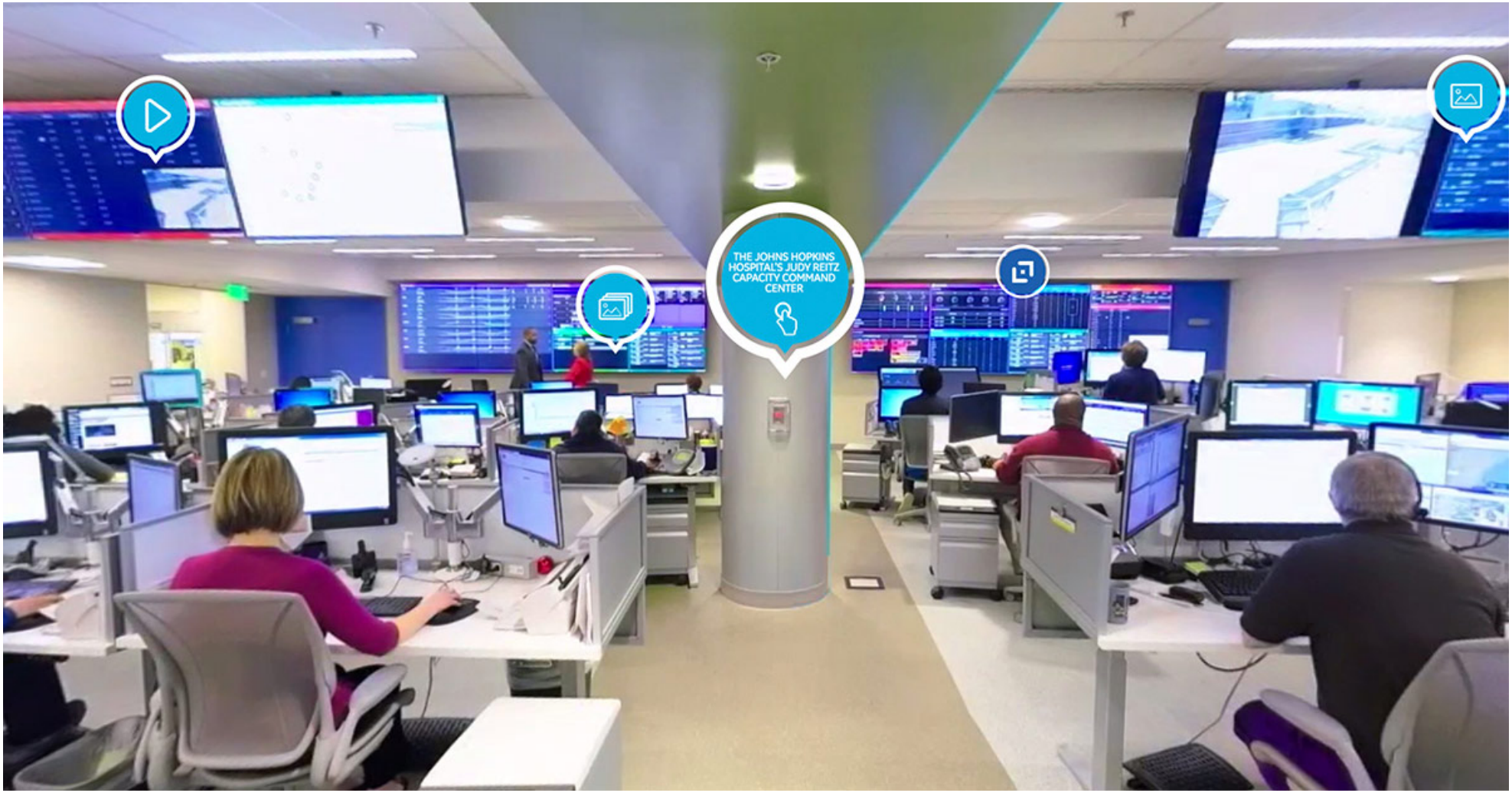
New processing and access to files

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





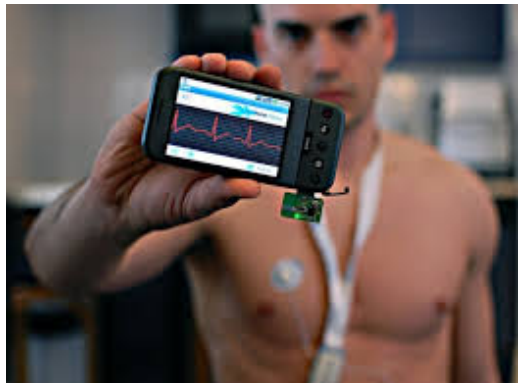
It means enormous logistical centres to manage and plan the total chain



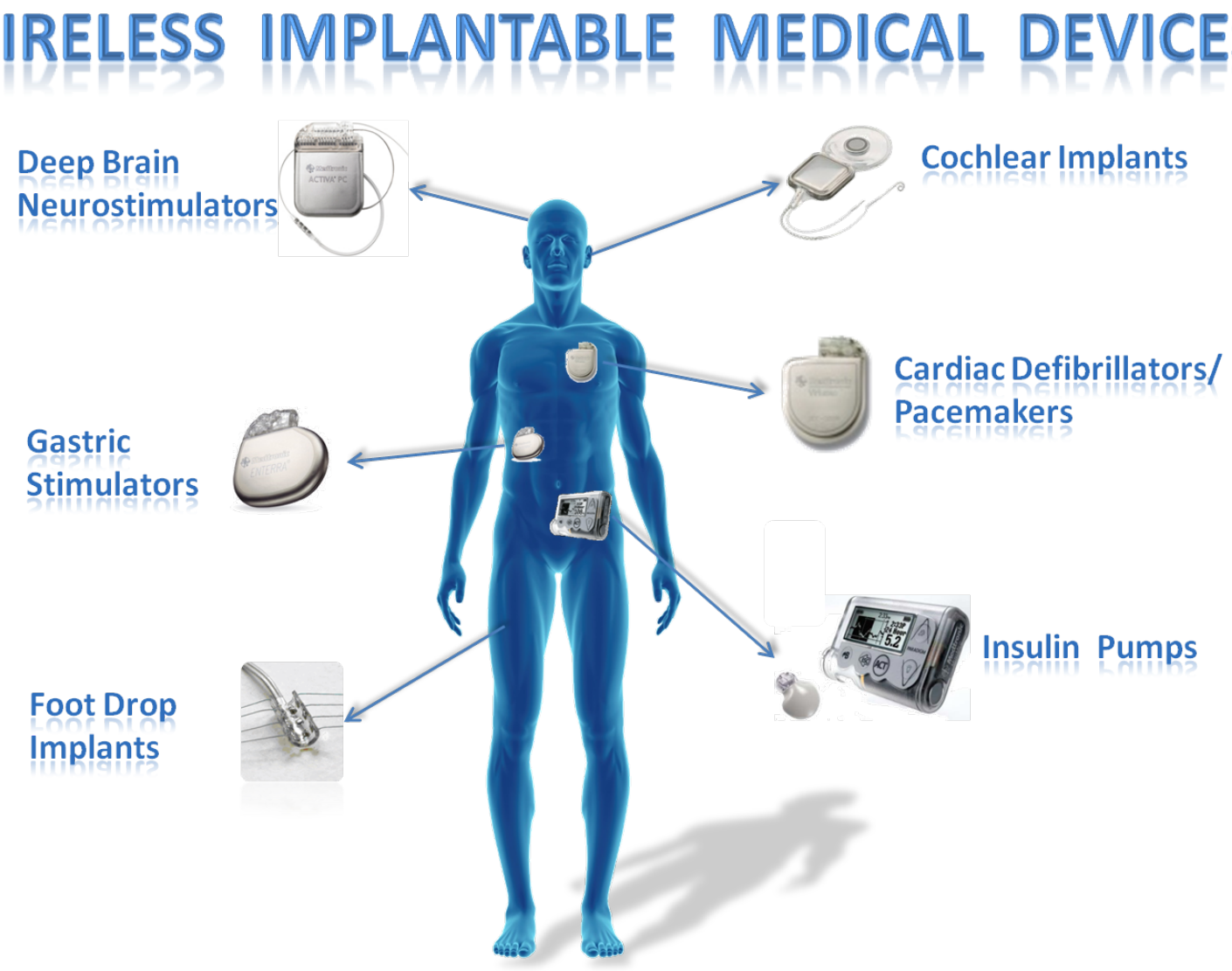
Direct access patientdata, before the doctor

ZOEK BOEK ZORG
product van pluhz

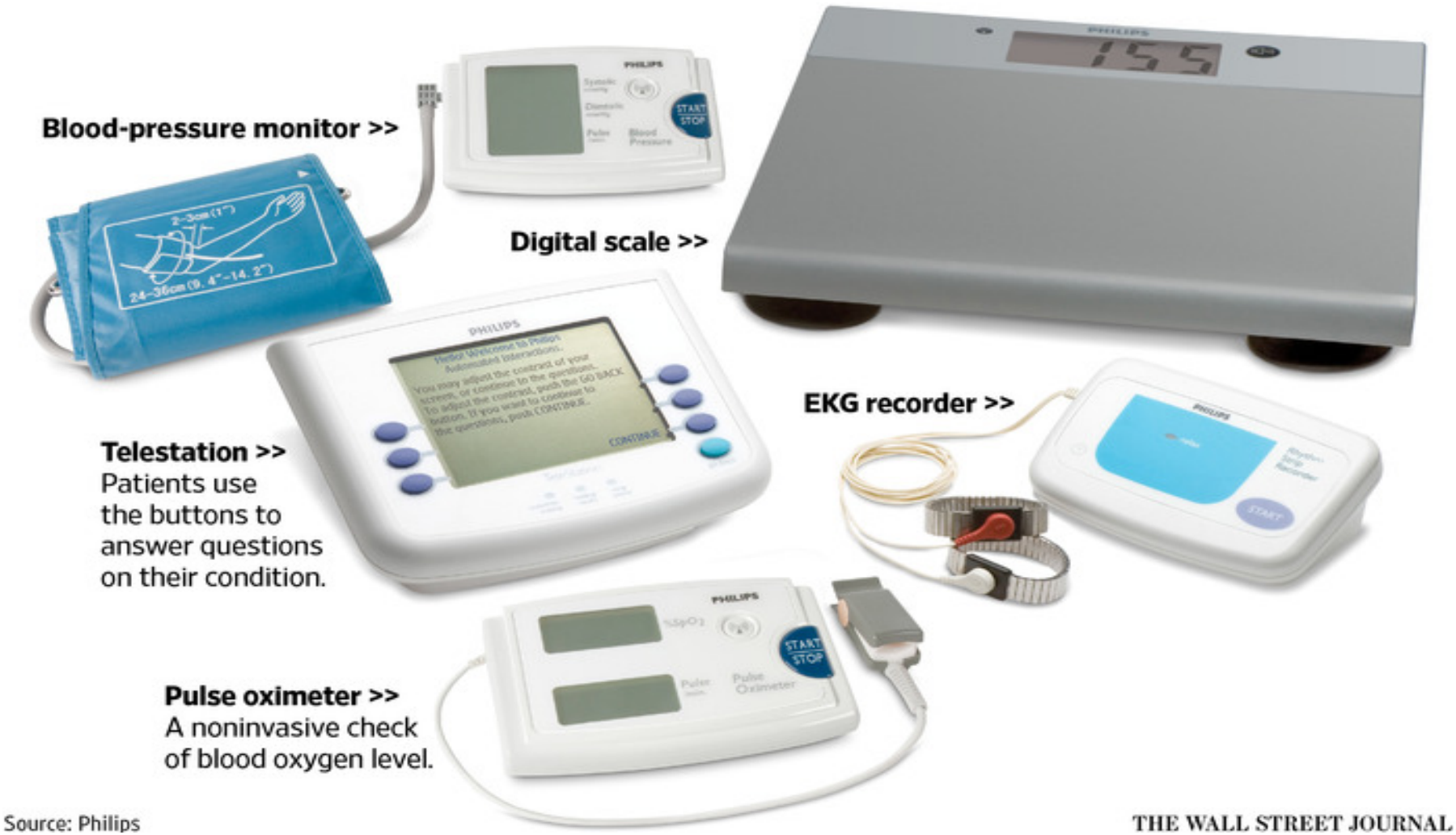
Self-monitoring leads to minimum of ambulant care and maximum at home digitalization



Even patientbodies become machine park



Or their homes



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.

©The Economist

Wat we kunnen leren van disruptie in de markt

- **Mensen leren zelf beslissen, zelf regie nemen, zelf vergelijken en zelf informatie vergaren en meningen uitwisselen (**beetje in **Zorgkaart.nl)**
- **Mensen leren zichzelf organiseren en elkaar helpen (Parkinsonnet en Nextdoor-app), soms voor protest (klassieke reactie), vaak ook in hulp en bijstand**
- **Het is combinatie van technologie en fysiek, beide moeten perfect zijn (anders heftige reputatieschade) en beide moeten hun (vernieuwde!) rollen goed invullen**
- **Disruptie vergt vooral echt strategische intelligentie, voorbij routines en garanties uit het verleden**

Bijvoorbeeld: Ambulantisering als fysieke tussenvariant tussen thuis en ziekenhuis verdwijnt, wordt volledig virtueel en daardoor veel flexibeler als onderdeel curatieve of care-keten.

Van **aanbod centraal** naar **co-productie met burgers**

Aanbod centraal past bij:

- Belangrijke **vaststaande expertise**
- Alleen over te dragen **via wetenschap en formele opleiding,** daar ook innovatie
- Product en handelingen **vaststaand, soms zelfs routineus**
- Handelingen moeten en kunnen **passief geconsumeerd worden**
- **Wettelijk monopolie en bescherming beroep**

Disruptieve burger en nieuwe medische technologie leiden tot:

- **Personalized medicine**
- **Shared Decisionmaking**
- **Inzet op co-productie, individueel of collectief (ook connectie met inzet op preventie en public health)**

‘Polderpaternalisme’* als aanpak voorbij

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

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

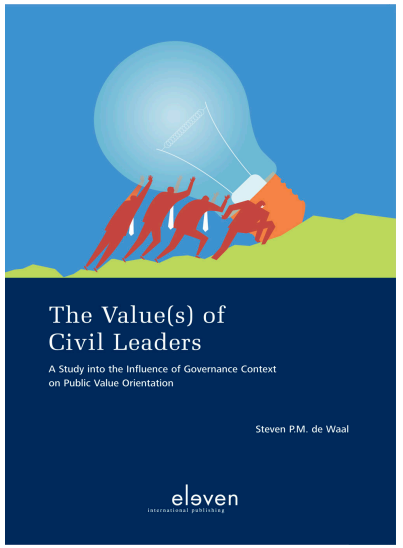
Effectiviteit en draagvlak daarvoor zijn (al langer) aangetast door:

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

* *Geïntroduceerd in ‘Burgerkracht met Burgermacht’, 2015*

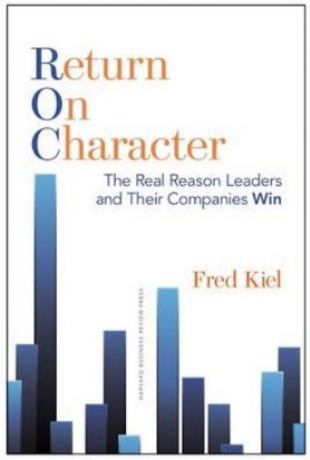
** *Zie: https://www.linkedin.com/pulse/typisch-nederlands-grote-zaken-klein-aanpakken-steven-p-m-de-waal/*

Typisch disruptie: ook veel (nieuwe) ruimte voor ‘private for public’ leadership - onderwerp van mijn proefschrift (2014)

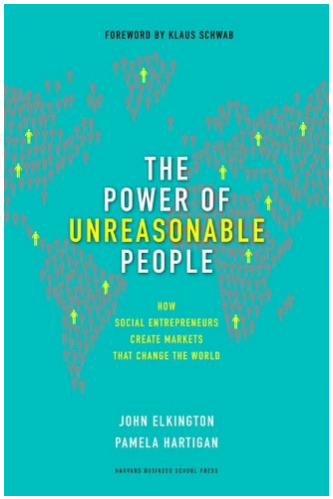


Nieuwe eisen aan Maatschappelijk Leiderschap

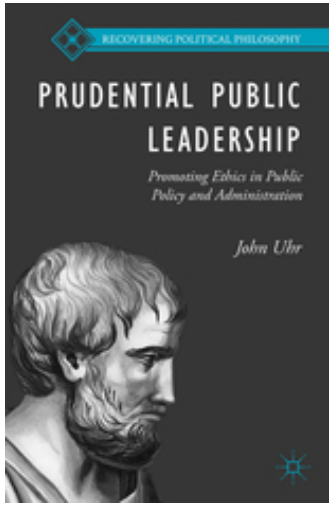
Karakter kan geleerd worden en creëert waarde door gezag, interne loyaliteit en betrokkenheid, juiste afwegingen, consistentie tussen gedrag en visie/boodschap:



Echte leiders zijn voor Raden van Toezicht **geen makkie**, hoeveel codes je ook kent en volgt:



Waar codes falen: Publiek Leiderschap vergt juist **een combinatie van ethiek en retoriek**: Prudentie of Praktische Wijsheid*



*Phroneisis van Aristoteles

BIJLAGE
nadere informatie over Publicspace 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 Denknetwerk ipv Denktank

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

In **2014** '***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

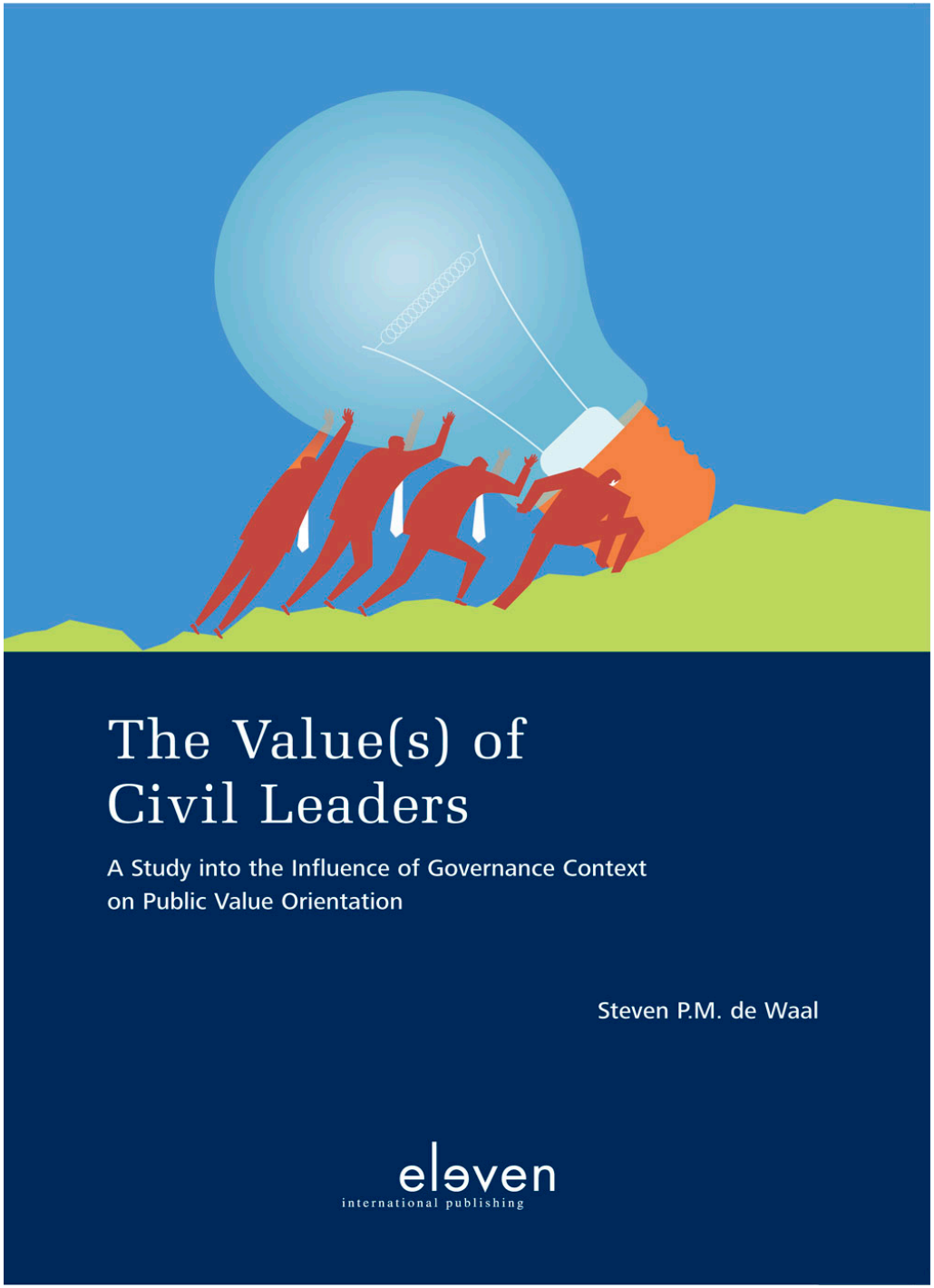
Mei 2015

Debatten, literatuurstudie en discussie op site

Keynotes o.a.: Paul Schnabel, Staf Depla en Raymond Gradus

Hoofdlijn:
Aandacht voor burgerschap is positief, maar nu naïef en vrijblijvend:

- Hoe verandert dit de institutionele orde?
- Welke burgermacht staat tegenover grotere inbreng en verantwoordelijkheid?
- Publieke dienstverlening door maatschappelijke ondernemingen: concurrent of partner?



Proefschrift, oktober 2014

Onderzoek onder 30 **maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon**

a. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden

b. Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken

Belangrijke begrippen:

- persoonlijke waarden en waardenpatronen van markt/overheid/samenleving
- civil society
- public value
- besturingscontexten
- leiderschap.

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

Nadere info over promotie op de site

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

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

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) 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)**