

Strategische Keuzes in Zorg: Krachtenveld & Scenario's

Leergang NVTZ Academie Utrecht dd. 1 juni 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



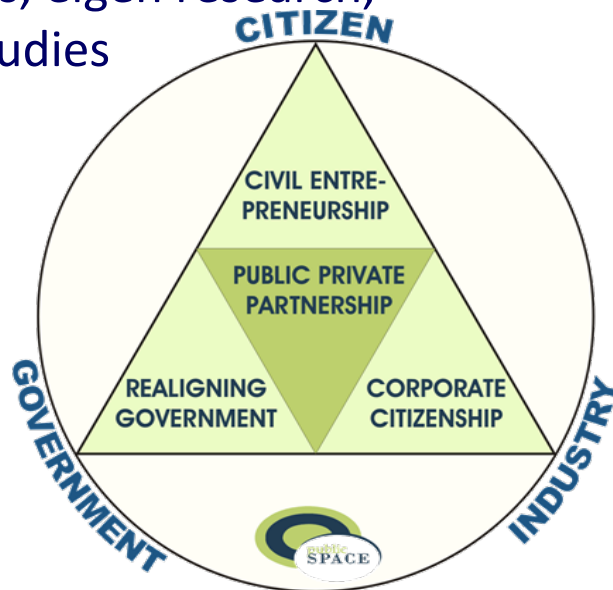
www.publicspace.nl

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

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief
Burgerschap en (Maatschappelijk)
Ondernemerschap

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



**Opgericht 2001. Zelfstandige stichting
sinds 2004**

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

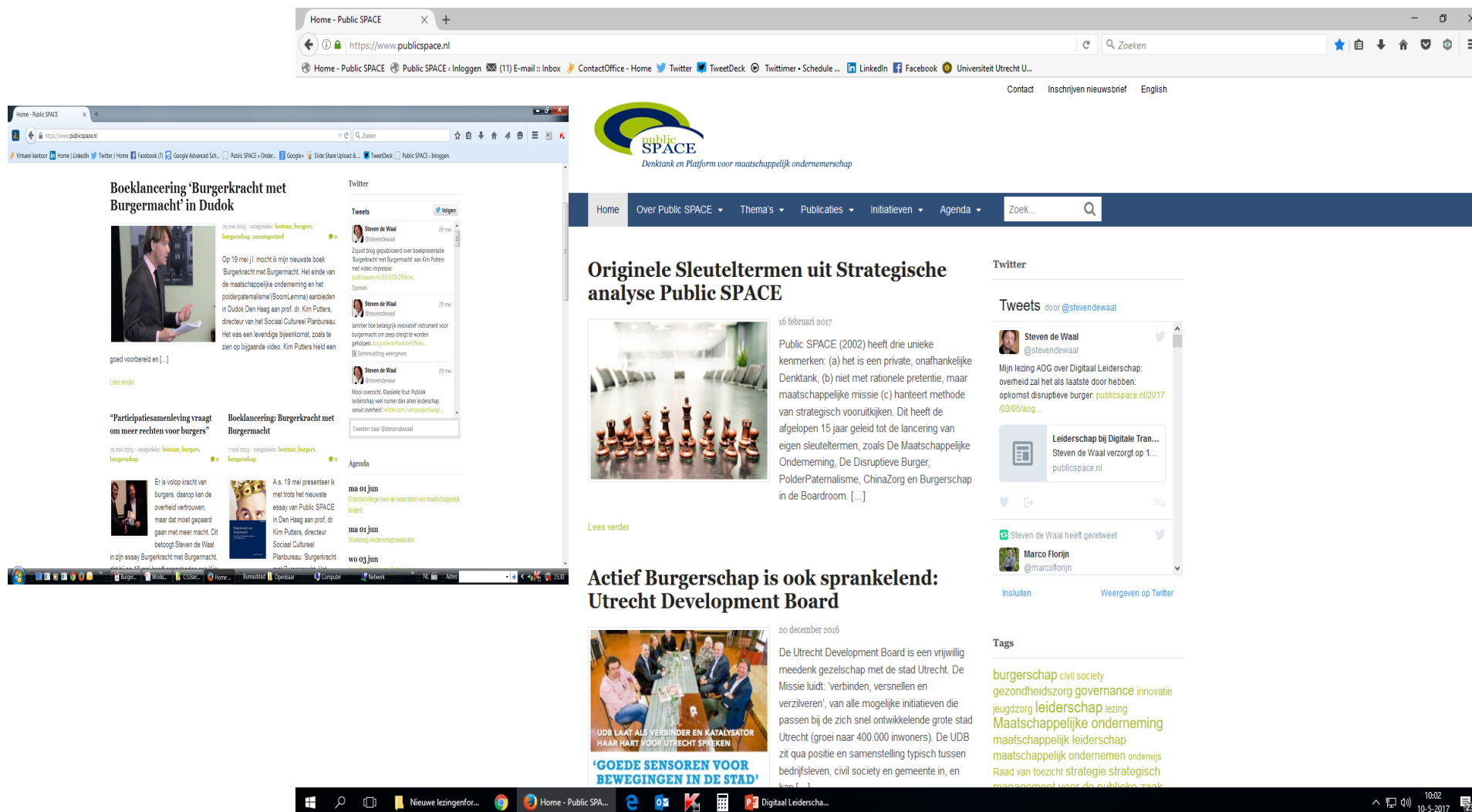
Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

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

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

Actieve website: www.publicspace.nl. Ook hele archief

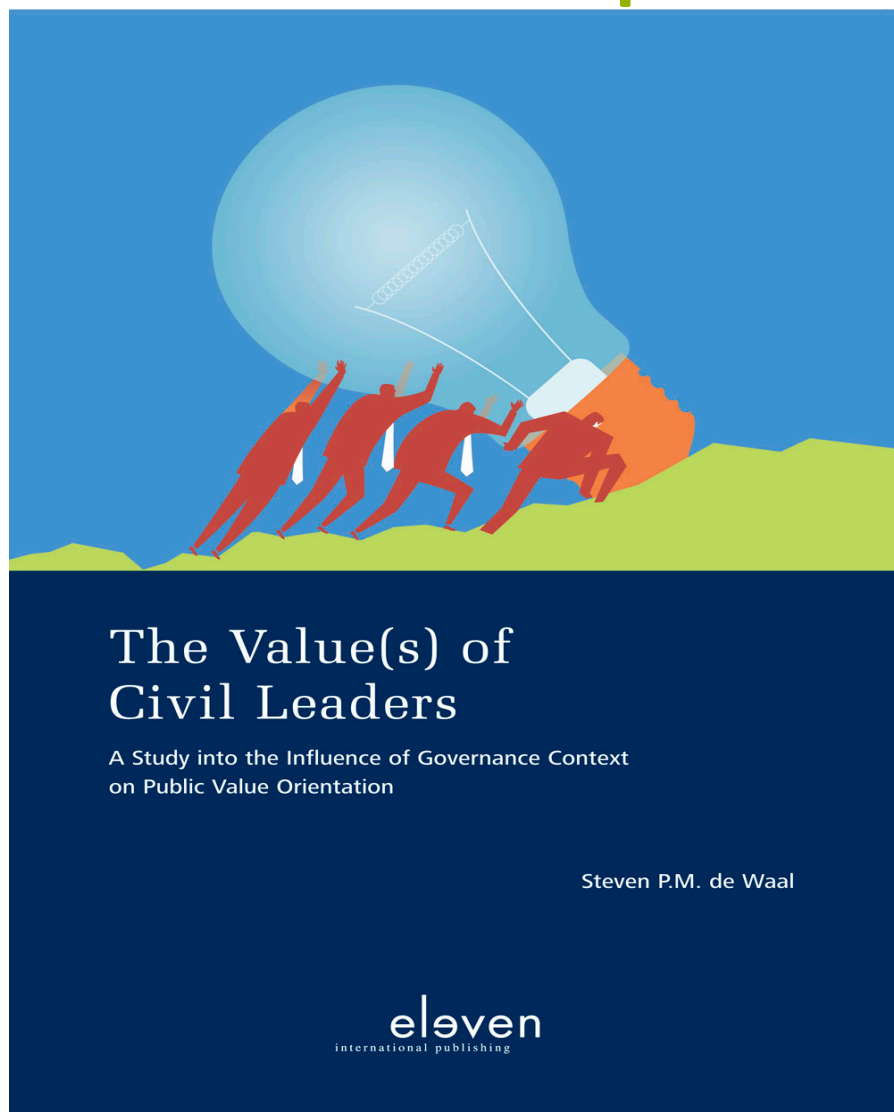


The screenshot displays the Public SPACE website, which serves as a platform for social entrepreneurship. The main navigation bar includes links to Home, Over Public SPACE, Thema's, Publicaties, Initiatieven, and Agenda, along with a search bar. The website features several articles, including:

- Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok**: A post by Steven de Waal dated 20 mei 2015, discussing the book 'Burgerkracht met Burgermacht' and its relevance to social entrepreneurship.
- Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers**: A post by Steven de Waal dated 18 mei 2015, discussing the need for more rights for citizens in a participatory society.
- Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE**: A post dated 16 februari 2017, discussing the unique characteristics of Public SPACE (2002) and its strategic analysis.
- Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board**: A post dated 20 december 2016, discussing the Utrecht Development Board and its role in social entrepreneurship.

The website also includes a Twitter feed on the right side, showing tweets from Steven de Waal and Marco Florijn. The bottom of the page features a footer with the Public SPACE logo and the tagline 'Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap'.

Laatste boeken op hoofdthema's (2014 en 2015):



Thematisch overzicht studies 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); 'De Disruptieve Burger' (2015)

Opbouw

Strategie in Zorg:

- 1. Krachtenveld en Strategische trends**
- 2. Innovatieve opkomende oplossingsrichtingen & zichtbare strategische Scenario's**
- 3. Een goede strategie: Kern & Opties**

Werkwijze

Per thema een voorzet, daarna ruimte voor discussie en onderling doornemen praktische toepasbaarheid in eigen strategisch krachtenveld. Kader in tijd (circa):

10.00u	Start, voorzet I
11.00u	Discussie
11.15-11.30u	Pauze
11.30u	Voorzet II
12.30u	Discussie
13.00u:	Eten
14.00u	Voorzet III
15.00u	Discussie
15.15-15.30u	Pauze
15.30u	Voorzet IV
16.30u	Discussie
Afronding & Formulieren. Einde 17.00u	

Krachtenveld en Strategische Trends

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)
- Marketmechanisms will go from consumer preferences towards **employee preferences**
- **Management as a separate job** is over the hill; everybody knows the trick; managers are more the problem than the solution; combinations are necessary with entrepreneurship, leadership or professional roles.

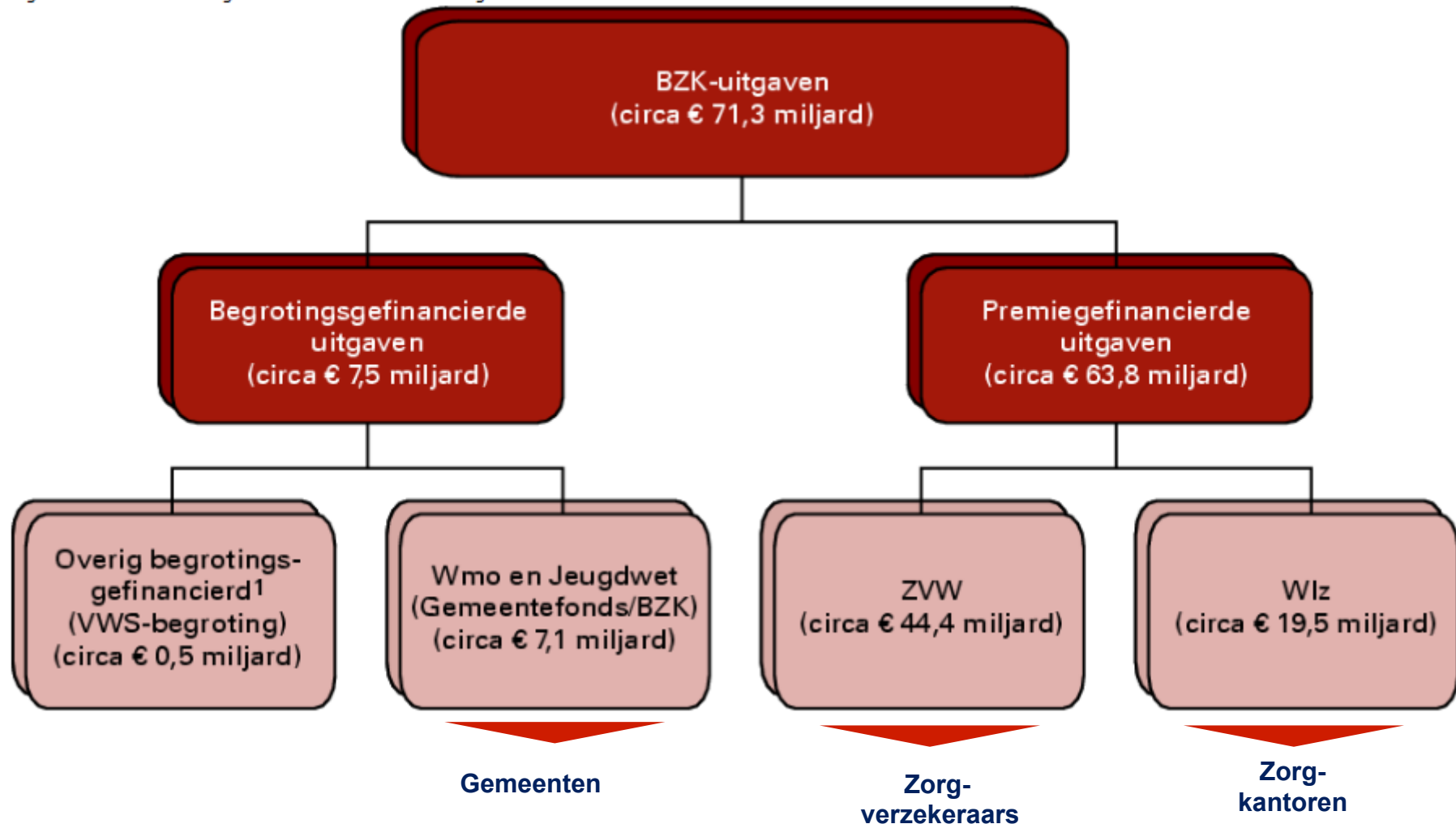
Enige voorzetten voor een eigen strategische analyse:

1. Er is nauwelijks marktwerking in cure: ChinaZorg
2. Veel politieke mythen rond inzetten op Burgerschap
3. AWBZ te laat aangepakt; decentralisatie naar gemeenten vanuit burger omweg binnen overheid
4. Maatschappelijke Onderneming*: onafgemaakt debat, vaak slechts private façade voor overheidsbeleid
5. Management als kaste

*De Waal (2000)

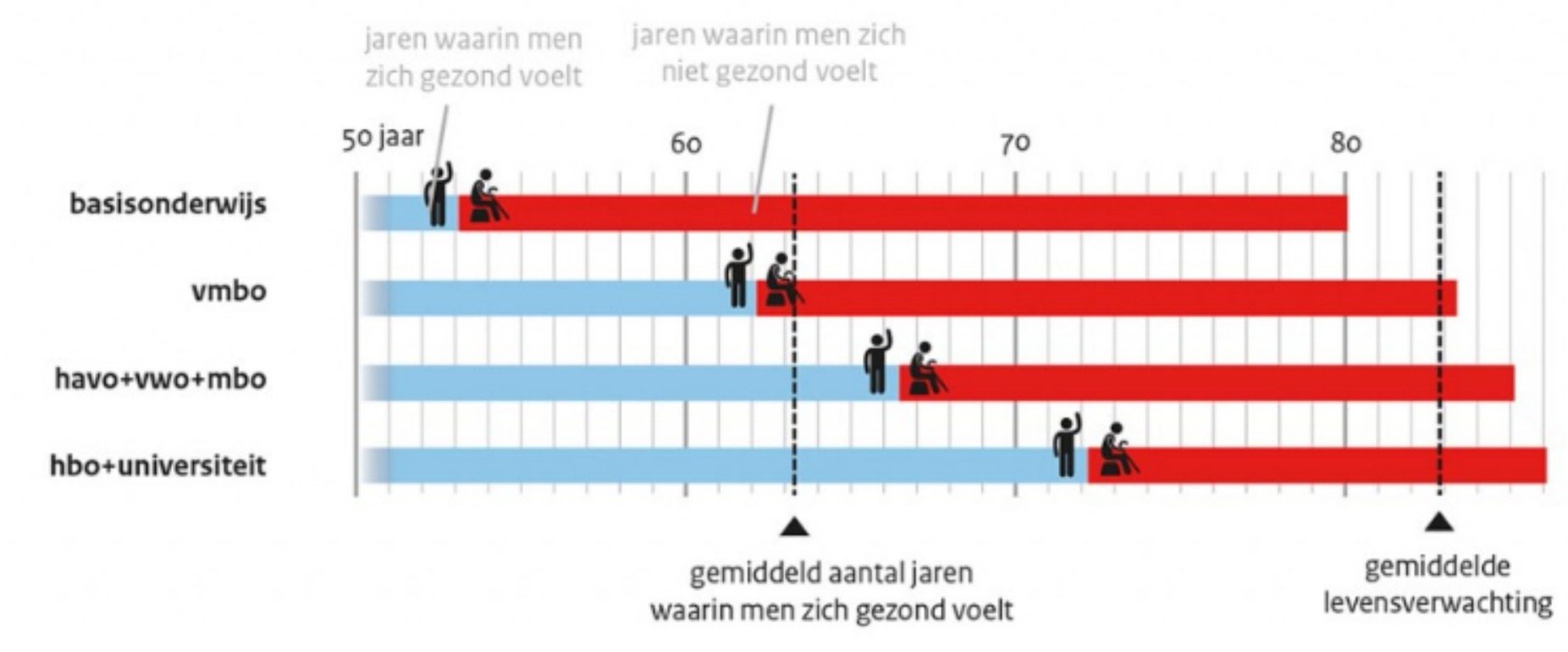
Hoe werkt de zorg? Verschillende wetten, verschillende geldstromen, verschillende uitvoerders.

Figuur 1: Bruto-BKZ-uitgaven 2015 naar Financieringsbron

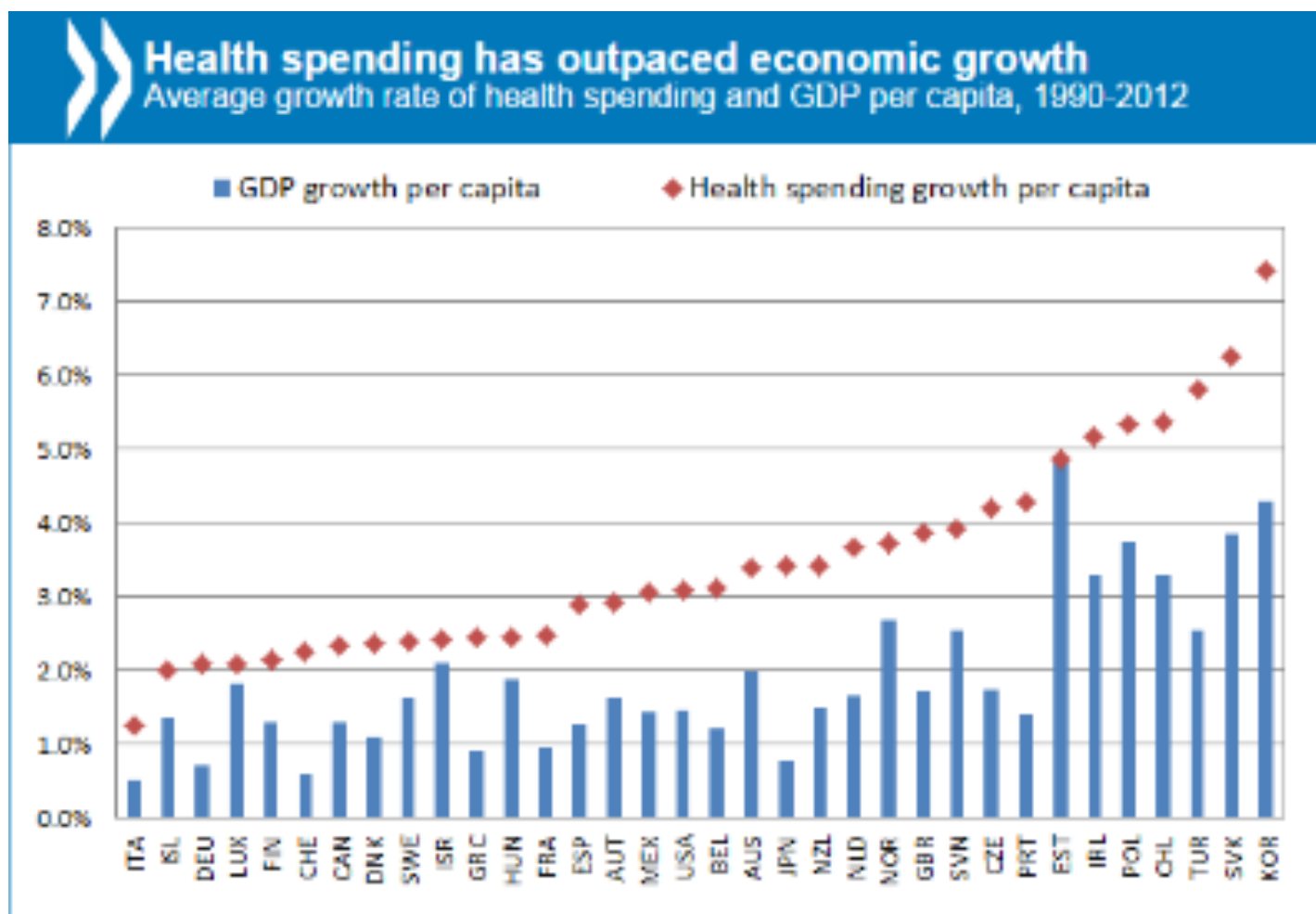


Majeure onopgeloste problemen 1: onrechtvaardige verschillen!

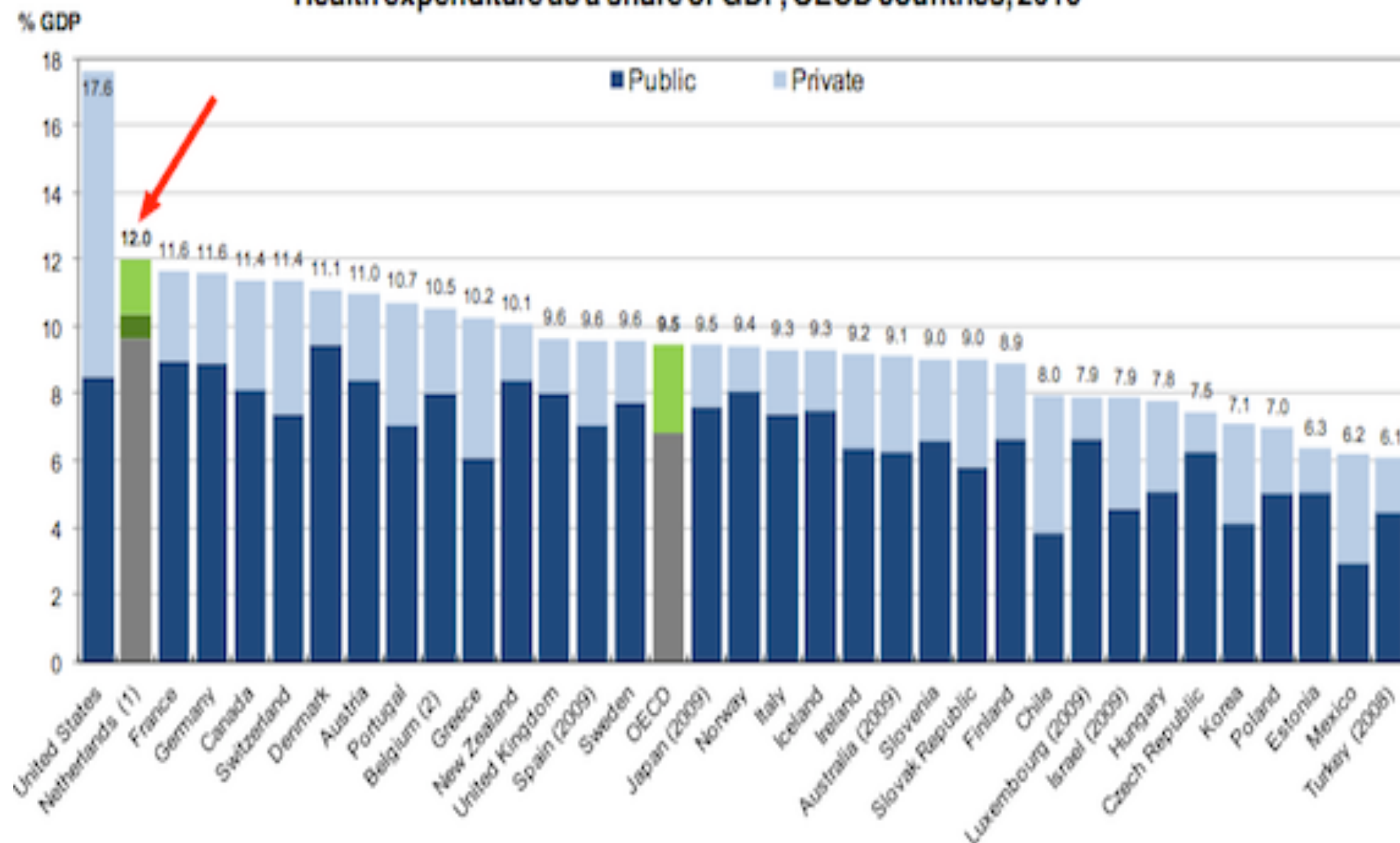
Samenhang opleidingsniveau en gezonde levensverwachting



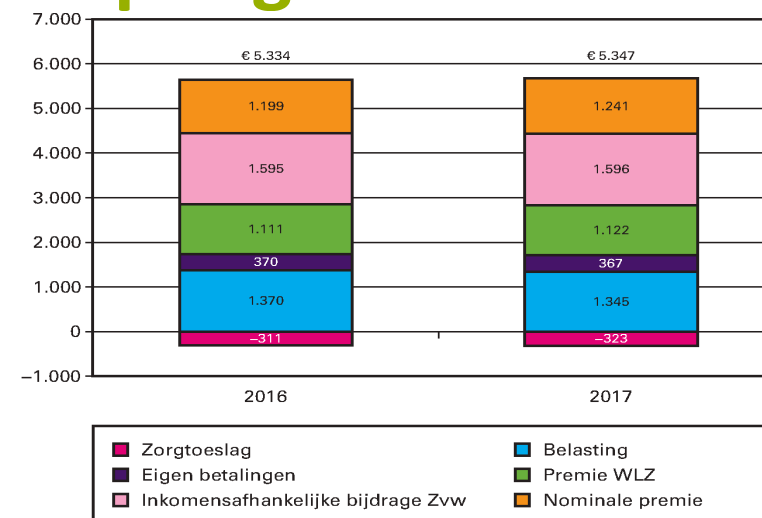
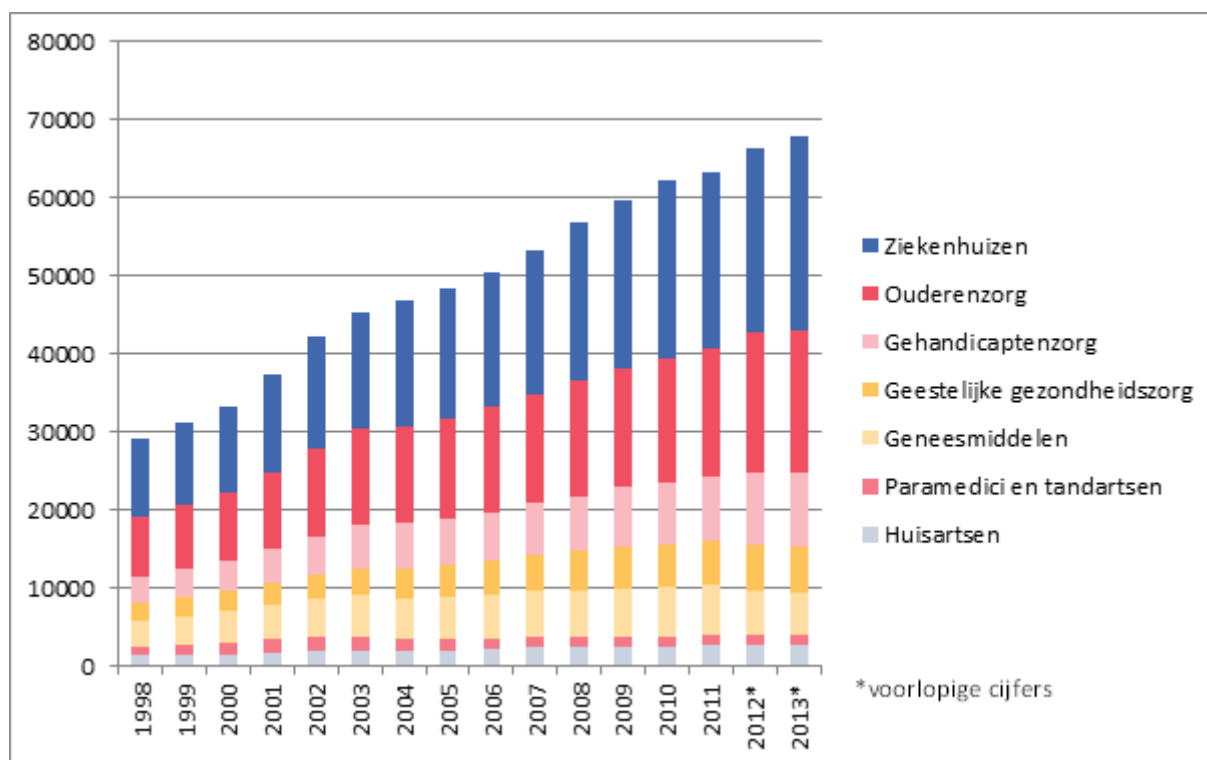
Majeure onopgeloste problemen 2: lijkt macro-economisch



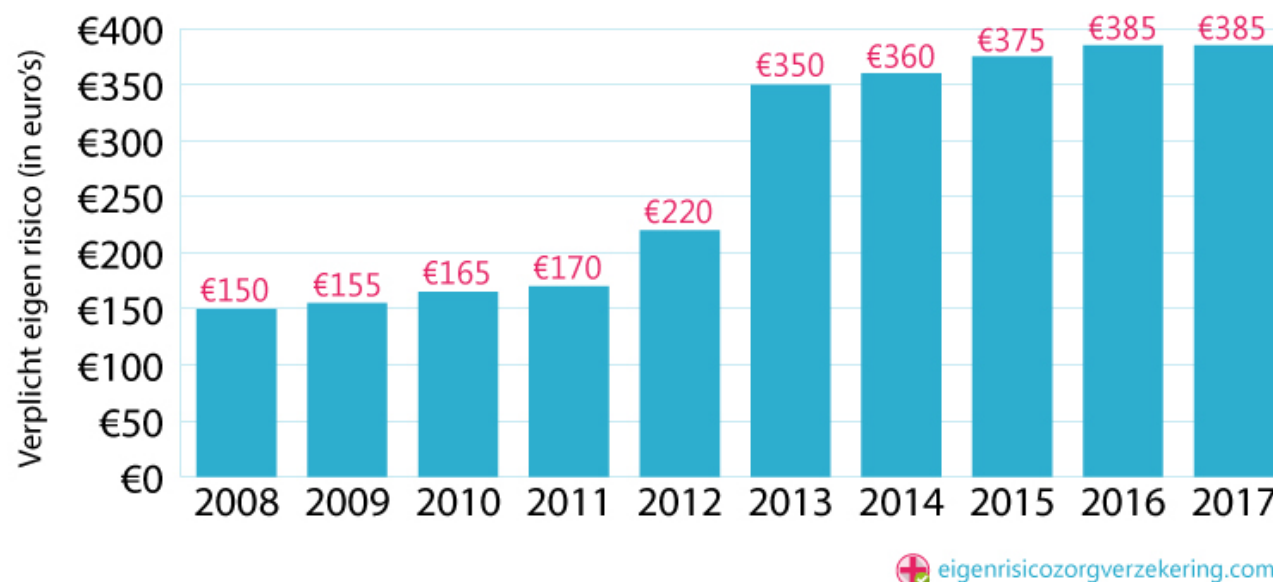
Health expenditure as a share of GDP, OECD countries, 2010



Maar is veel dichterbij huis: kosten per gezin



Terug te zien in belangrijkste slachtoffers van eigen risico:



Tabel 2.4 Aantal wanbetalers in het bestuursrechtelijk premieregime (bron: Zorginstituut)

	2010	2011	2012	2013	2014	Juni 2015
Aantal wanbetalers	266.502	303.797	298.716	316.006	327.334	333.751
Instroom	301.852	122.835	118.913	127.327	127.778	55.854
Uitstroom	37.578	85.552	124.075	110.087	115.058	49.434

Fouten in bouw stelsel (vanaf 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)
5. Verkeerde adressering ondernemerschap medisch specialisten
6. Belangrijkste, maar niet openlijk onderkende rol:
banken
7. Organiserende burgers vergeten



Achterstallig Onderhoud AWBZ

De AWBZ is financieel zo uit de hand gelopen, omdat meerdere kabinetten niet wilden en durfden ingrijpen. Achtergronden demografie en aanbodgedreven systeem.

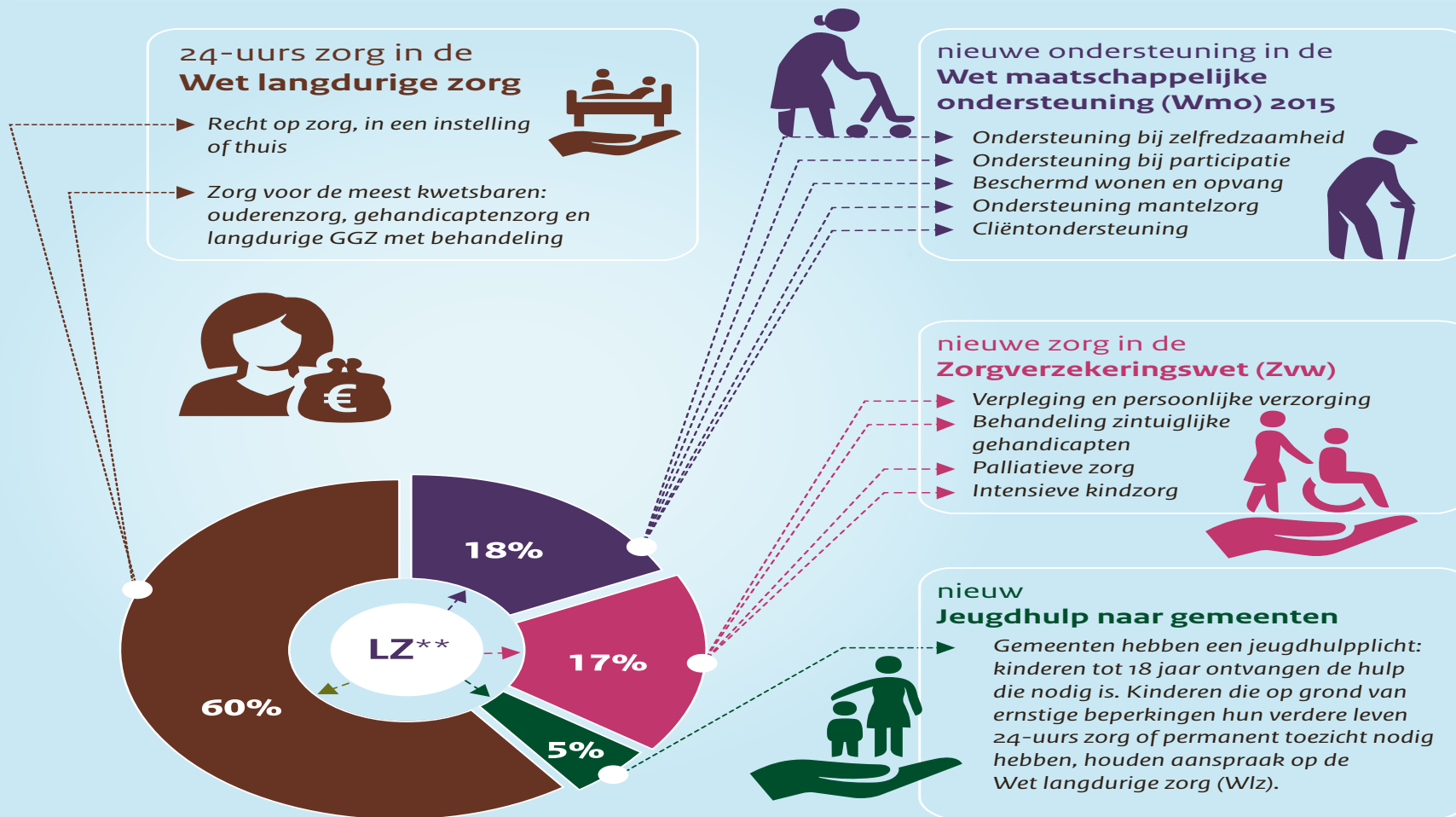
In stelsel gaat het vooral om:

- Te breed domein**; veel 'gewone' hulp, hulpmiddelen en 'lichte' zorg worden collectief gefinancierd en dus (duur) gereguleerd (pakket)
- Aparte en bureaucratische indicatiestelling** leidde tot hogere kosten (vertraging), (dure) standaardisatie en lokte claim gedrag uit
- Hoge eigen bijdrage, ook vermogenstoets, lokt al ruim 10 jaar uit dat **hoogste inkomens niet in collectieve zorg zitten**, lossen het zelf op
- zorgverzekeraar was alleen doorgeefluik, geen verantwoordelijkheid voor omvang budget of efficiency aanbod, laat staan innovatie**

Alles wordt dus tegelijk aangepakt



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).

China Zorg: Marktwerving in Corporatistisch bestel

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); Zal groeien door verhoging eigen bijdrage en vermogenstoets in publiek bestel;
- Meer privaat risico op falen en faillissement (governance)
- Financiering (banken), soms privaat venture kapitaal (zie 2)

China:

- Geen overheidscapaciteitsplanning, wel convenanten rondom budgetgroei, kwaliteit en ketens
- Tegengaan innovatie en nieuwe toetreders langs wettelijke kwaliteitsregels
- Tarieven, standaard diensten (ZZP), CAO, Rijksinspectie met standaard protocollen, BIG standaarden, governance codes, beloning top (WNT)

Meer New Public Management en Convenanten, dan Markt

Tussenvariant: Burgerinitiatieven en Mix formele/informele zorg

Management als kaste

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

Geprofessionaliseerd en dus technisch: diploma's,
businessschools, selectie, aparte beloning, executive search.
Technische opvatting bevorderde toegang via opleiding, extra
beloning, inzetbaarheid en ruilbaarheid

Drie problemen:

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

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

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**

Wat ging er mis met 'management'?

Diverse uitgangspunten die niet valide zijn:

- Management valt (jong) op school te leren; diploma volstaat
- Management is vooral techniek en instrumenten
- Management = Managers
- Taakdeling en dan coördinatie door managers is altijd meest efficiënt in alle organisaties
- Management is sturen van informatieprocessen (aangezien die in alle (grote) organisaties gelijk zijn, zijn managers uitwisselbaar)

Complexiteit verminder je niet door er management aan toe te voegen:



Management zat zichzelf in de weg: Al in '91 studie Heroverweging Thuiszorg als beter model voorspeld, toch door geen manager overgenomen. Pionier direct uit zorg. Niet alleen 'afschaffing management', ook zeer geavanceerd digitaal platform.

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 burgerorganisatie,
(zogenaamd) geen impact op bestaande publieke organisaties
- **Te romantisch: Niet belegd met macht,** zoals
 - Right to Challenge (nu: CDA, CU/PvdA)
 - Vouchers
 - Preferred positie bij aanbesteding
 - Bijzondere toezichtseisen

Disruptie 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)



Dus ook Disruptieve Burger

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

Hoofdkenmerken:

- *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
- *Massabereik, ook wereldwijd & verwachting* 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

De Disruptieve Burger (FD Augustus 2015)

(ook hier: bestuurders zien het als laatste)

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



Burgerschap gaat veel harder dan debat

3 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)
2. **Maatschappelijke Onderneming***
(daarnaast Angelsaksisch public/private model op contract en/of uitbesteedbasis, bijvoorbeeld cultuursector)

*De Waal (2000)



In love with the new doctor?

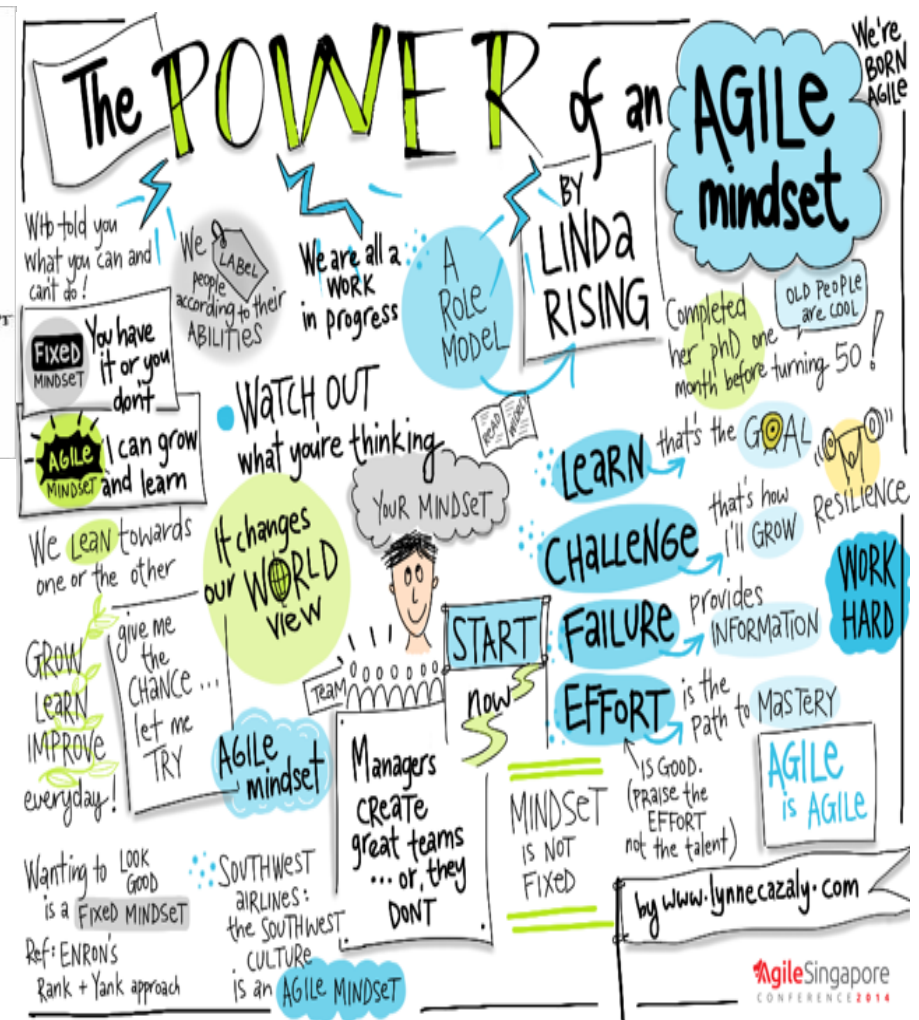
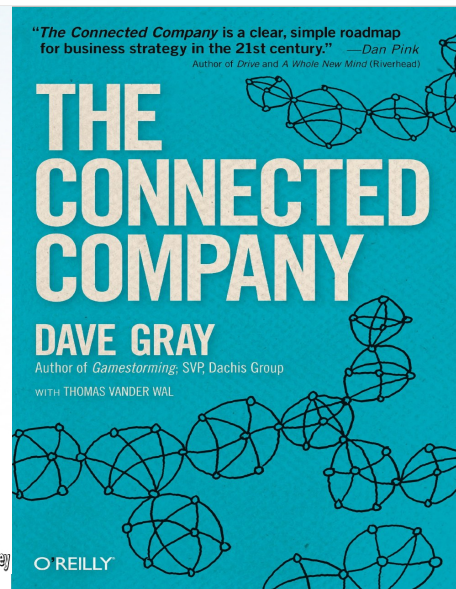
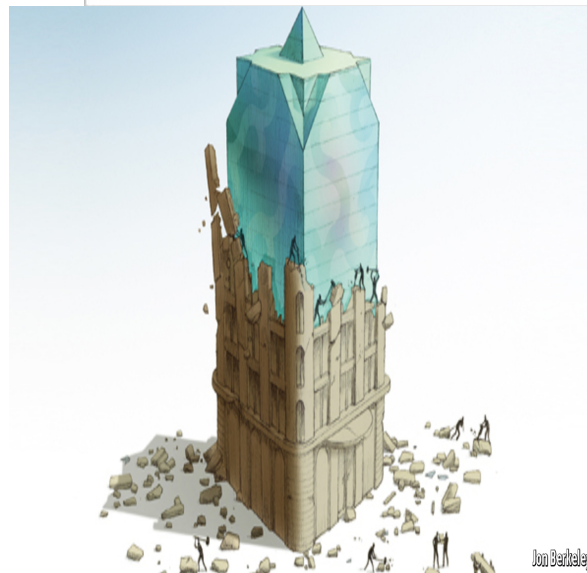
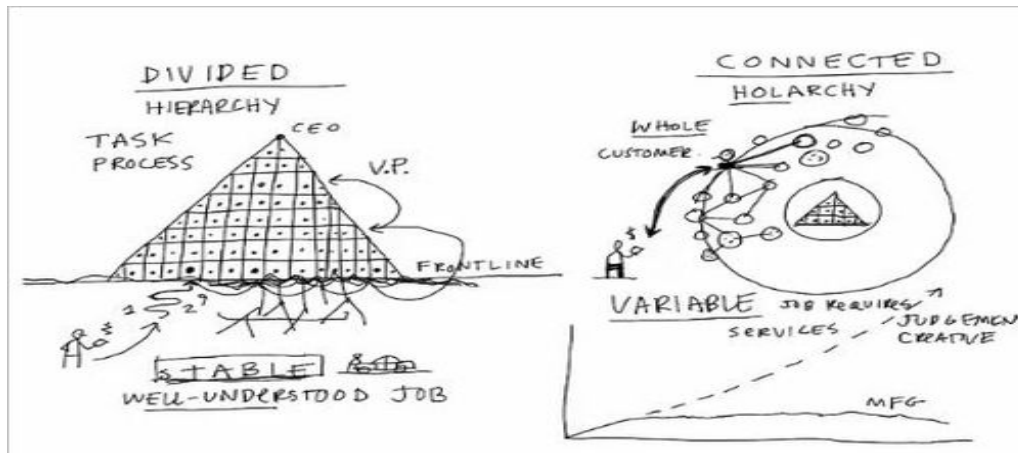


Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **Sneller, krachtiger spontane organisatie:** richting politiek en onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- b. **Medezeggenschap al weggegeven**
- c. Publieke opinie voor het eerst werkelijk **publiek**
- d. **Toekomst aan co-productie:** meedoen volgens eigen competenties en voorwaarden
- e. **Druk op vertegenwoordigende democratie:** opinies niet langer via debat; data en kennis niet langer via instituten
- f. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'.** Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch
- g. Grootste probleem de gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme**

**Uitkomst van meer dan 100 debatten sinds mei 2015*

Oude 'corporate' beeld kantelt, ook intern platform:



Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



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

©The Economist

Innovatieve opkomende oplossingsrichtingen & zichtbare strategische scenario's

Perspectief maatschappelijke ondernemingen*

Systeem met maatschappelijke ondernemingen geldt in 5 sectoren:

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



Wettelijke uniformering per sector en verplichting deelname bedrijven/burgers aan dienstverlening van deze (erkende) private organisaties uniek NL

Andere sectoren ook uitvoerende nonprofits met publieke taak (bijv. Cultuur), maar dan 'normaal' publiek/privaat model, zoals aanbesteden of partnerships.

Typisch NL afwijkingen: Wettelijke plicht tot burger- deelname; Overheidsinspectie en – toezicht; Wettelijke eisen aan domein en product; Uniforme erkenning en/of volledig publieke financiering, inclusief eisen aan tariefstelling; (Recent veel:)Wettelijke eisen aan governance

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

Bij lancering concept paste het al in – latere - missie Public SPACE:

- Verbazing over magere tweedeling in debat: Staat of Markt, **ontbrekende derde partij: Burger**
- **Privaat, missiegedreven, nonprofitkarakter en historische oorsprong** maken maatschappelijke ondernemingen geschikter voor burgerschap en - betrokkenheid dan overheid
- **Commerciële inkomsten** vergroten onafhankelijkheid ten dienste van innovatie van publieke financier. Retorische steun alleen te weinig. **Nonprofit karakter daarbij cruciaal: winst blijft behouden voor doelstelling**
- **Mijn 2 hoofdbezwaren tegen wetsontwerp*:**
 - ook nieuw burgerinitiatief, niet alleen bestaande middenveldorganisaties
 - winstuitkering past geheel niet

*<https://www.publicspace.nl/2009/12/04/rechtspersoon-maatschappelijke-onderneming-onnodig-en-wellicht-schadelijk/>

Kern maatschappelijke ondernemingen

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

In theorie en oorsprong dichterbij burger dan overheid!

- Beleidsmatig en politiek laatste periode vooral aandacht voor:
 - Falen, met name top
 - Beloning top
 - Governance inclusief toezicht
 - Vermogen-restant

Grote vraag: Waarom niet genationaliseerd? Antwoord: Vanwege politieke onhaalbaarheid en voordeel van private façade

Waarom nog in RvT?

Speciale effecten op de strategie

Maatschappelijk rendement i.p.v. rendement op vermogen of marge t.o.v. omzet

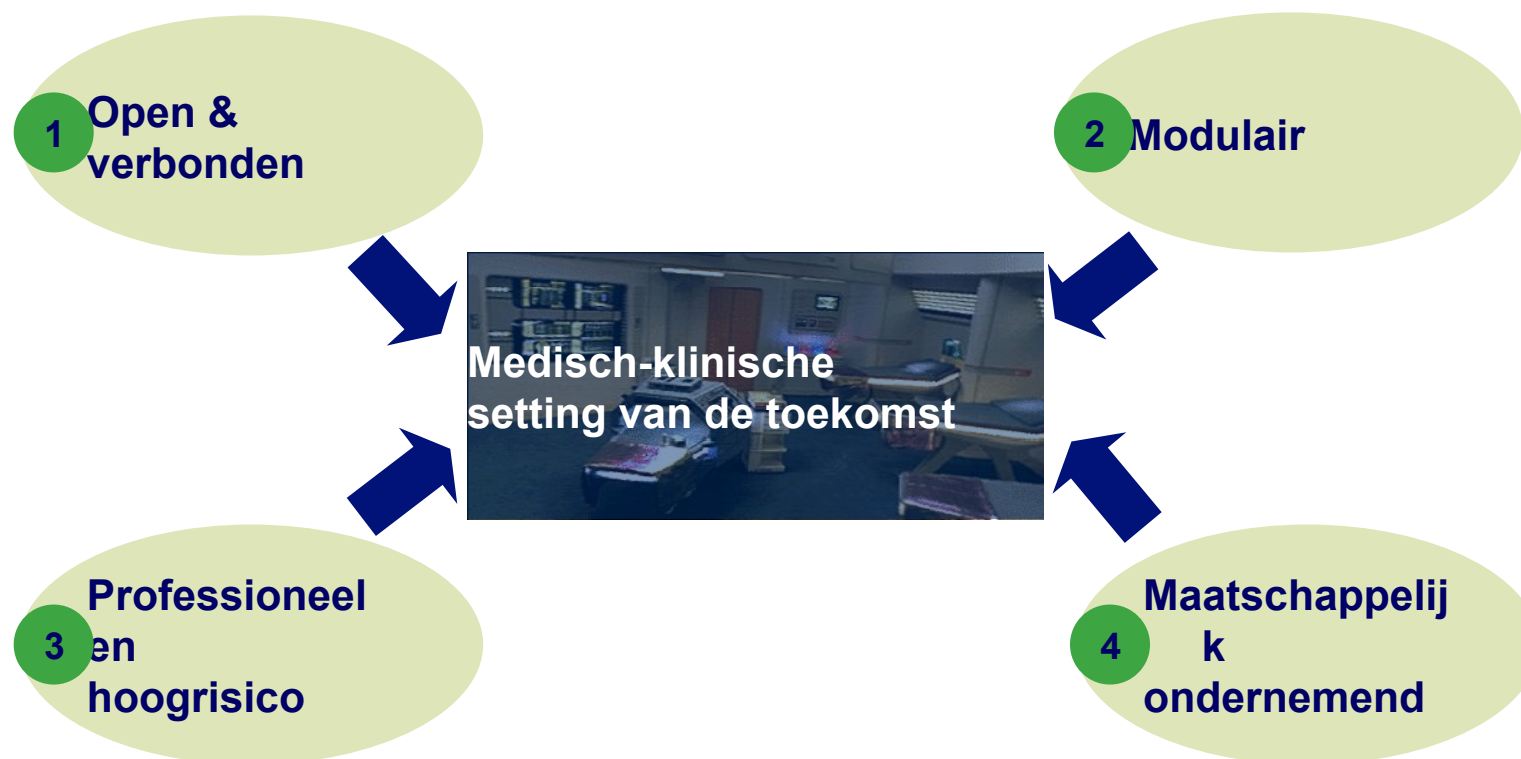
Perceptiemanagement van maatschappelijk rendement en “trustfactor” is cruciaal (snel in the spotlights, maar er ook snel weer uit)

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 meetbaarheid²

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

Medisch-curatief aanbod 2010

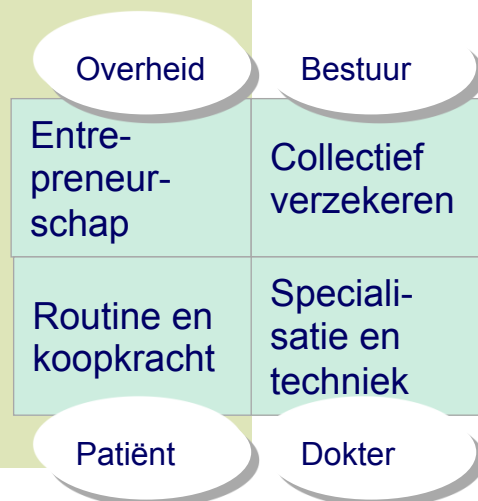


Vier dominante ontwikkelingsrichtingen, eigen keuze nodig!

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 overall acute zorg resp. eigen ambulance-dienst
- Shop-in-the-shop, satellieten, PMC-units, boulevards
- 'Flying squad'
- Monopolist, domeinbewaker, 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, duaal benutten van onroerend goed

Van New Public Management naar Public Value Management; Public Value kent drie elementen:

1. **Output:** verrichtingen, bezoeken, recepten, nazorg of telefonische consulten, bereikbaarheid
2. **Outcome:** preventie van ziekten, gemiddelde gezondheid/ ziekte bevolking, idem levensverwachting of zuigelingensterfte of opnames 2^e lijn
3. **Trust:** vertrouwen in instituut, beleid en gedrag, invloed op beleid, transparantie, perceptie van publiek eigendom, samenwerking, omgang met vertrouwelijke gegevens



SPONSORED BY  GILEAD
Advancing Therapeutics.
Improving Lives.

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.

*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

Een nieuw sturingsperspectief

- a. **Sturing op Public Value. Maatschappelijke missie en doelen voorop; afweging t.o.v.:**
 - continuïteit, korte en lange termijn (innovatie)
 - diverse rendementseisen stakeholders
- b. **Identificatie, communicatie en binding stakeholders**
- c. **Verankering civil society, oplopende schaal:**
 - 1. **Communicatie**
 - 2. **Verantwoording**
 - 3. **Zeggenschap**
 - 4. **Organisatiestructuur en zeggenschap**
 - 5. **Co-productie/partnership**

Ultieme test: Fanclub

Een goede strategie: Kern & Opties

Misverstanden:

Strategie = Strategisch plan*

Strategie = Abstract, rationeel, zakelijk

**Strategie = Vooral gericht op opdrachtgevers of
kapitaalverschaffers**

Mijn Perspectief:

Strategisch Management

De persoon en strategische positie van de strateeg**

Strategic Intent

Who's on the bus?***

***Mintzberg 'Strategie Safari'; **Sun Tzu 'Art of War';**

*****Collins 'Good to Great'**



Onbewuste 'corporate' bias:

Doelen zijn helder en eenduidig (te maken)

Gaat om eigen voortbestaan, korte en lange termijn (privaat doel);

Huishoudboekje geeft alle kosten, inspanningen en resultaten weer;

We 'produceren', de patiënt is afnemer/klant;

Management stuurt 'met rationeel beleid', dat wordt in de top 'gemaakt'

Er is een agency- en alignment probleem, vanwege eigen belang management (kan kloppen!)

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 en omgeving)

Belangrijke competenties:

- Futuring
- To think ahead
- Strategemen (Sun Tzu, Odysseus)
- Benutten Conflicten en Smeden Allianties
- Op organisatieniveau: alignment, flexibiliteit, gehoorzaamheid, lokale slimheid

Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning. Plan ≠ Strategie. In strategische termen kan een strategische plan hinderen**

Kernkwestie: **Hoe belangrijk is 'De Strateeg'?**

***Veel in Freedman, 'Strategy. A history'**

****Mintzberg, 'Strategy Safari'**

Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol:



Futuring is de basis van echte 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

4 Invalshoeken voor strategieontwikkeling

1. Instrumenteel/rationeel (adaptive social systems)
2. Speltheorie: Wie wint?
3. Humanistisch: doelen en sturing gericht op het 'goede' voor de mens/ the common good; waarden;
4. Politiek*: Bouwen aan legitimering en effectiviteit; extern draagvlak en instituut

*In brede zin: niet alleen partijpolitiek of parlementaire politiek

Belangrijke 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 is (tijdelijk) handhaafbaar en past in belangrijke trends
- Heeft persoonlijke steun van de top, past in hun 'levenscyclus' en wordt op karakter herkend
- 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)

Speciale effecten op ‘strategie’ van publieke diensten:

Ander doel: Maatschappelijk rendement (public value) i.p.v. rendement op vermogen of marge t.o.v. omzet

Perceptiemanagement van maatschappelijk rendement en “trustfactor” cruciaal

Meta-strategie (de strategie om tot eigen strategie te komen): het vergroten van de handelings-vrijheid (financieel, mentaal, speelveld, legitimering)

Public Value realiseer je alleen in allianties. Ook deze zijn dus op publiek effect gericht. Zwakke meetbaarheid

En:

Institutionele en culturele context stuurt op anonimiteit, onpersoonlijk, rule based, terwijl geen enkele valide strategie kan zonder strategische intent en leiderschap

.

Maatschappelijke strategie gaat dus over:



De cruciale kwestie van de meta-strategie leidt in de zorg tot:

- * Grote, doorslaggevende betekenis eigen reputatie en die van concurrent

- * Veel deelname aan landelijk overleg.

Paradox: daar zit niet de vernieuwing, maar het gemiddelde en houdt invloed overheid groot, terwijl uiteindelijk patiënt en verwijzer cruciaal

- * Veel 'accountmanagement' naar politici, overlegcircuits, opinionleaders, media

Rudimentaire Samenvatting

- 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

Behulpzame strategieën

- a. Fusies met behoud modulair karakter, interne decentralisatie in echte herkenbare PMC's
- b. Verminderen middenmanagers, omzetten naar intern ICT systeem
- c. In publieke arena competent gedrag, is nu illusie van binnenkamertjes
- d. Omarmen burgerinitiatief, openlijk en professioneel
- e. Datastrategie: nieuwe slag is over data, zeker in zorg

Belangrijkste rollen RvT in strategie

1. Kiezen en beoordelen goede strategie
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

Eindconclusies voor RvT in Zorg

- 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**