



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Toezicht op Public Value van Zorg

High Level Toezicht in de Zorg, Zonheuvel Doorn, 27 oktober 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



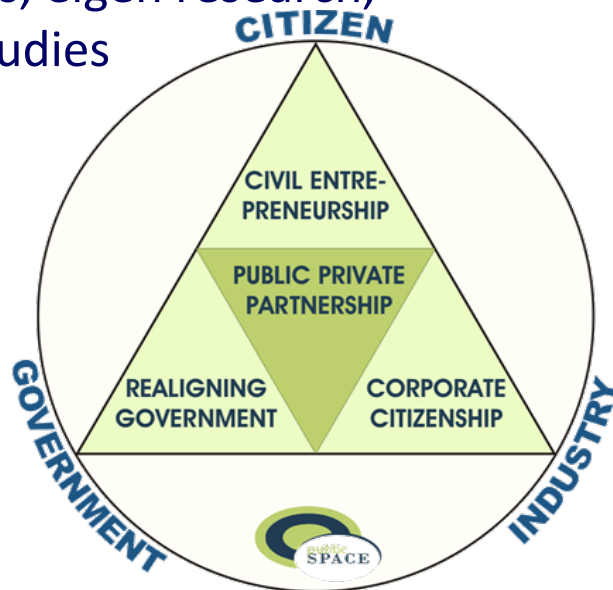
www.publicspace.nl

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 & archief van publicaties

Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok



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

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

[Lees verder](#)

"Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers"

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



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

Boeklancering: Burgerkracht met Burgermacht

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



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

Twitter

Tweets [Volgen](#)

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

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

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

[Tweeten naar @stevendewaal](#)

Agenda

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

ma 01 jun
[Workshop leiderschapswaarden](#)

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

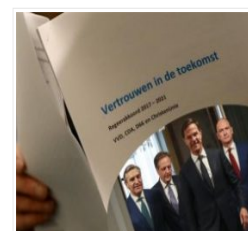


Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

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

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

Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet



[Lees verder](#)

16 oktober 2017

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

The impact of disruptive citizens on health care



8 oktober 2017

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

Twitter

Tweets door @stevendewaal

Steven de Waal heeft geretweet

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

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

Steven de Waal heeft geretweet

Nationale ombudsman

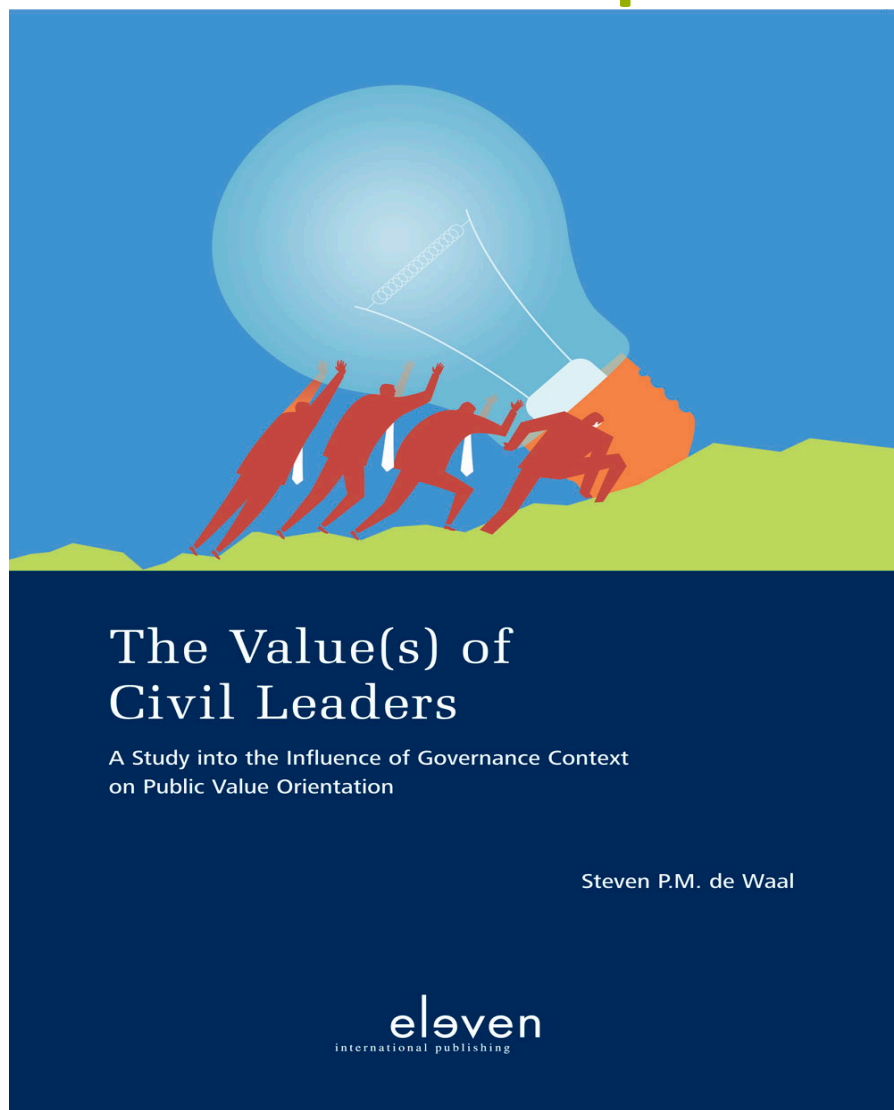
[Insluiten](#)

[Weergeven op Twitter](#)

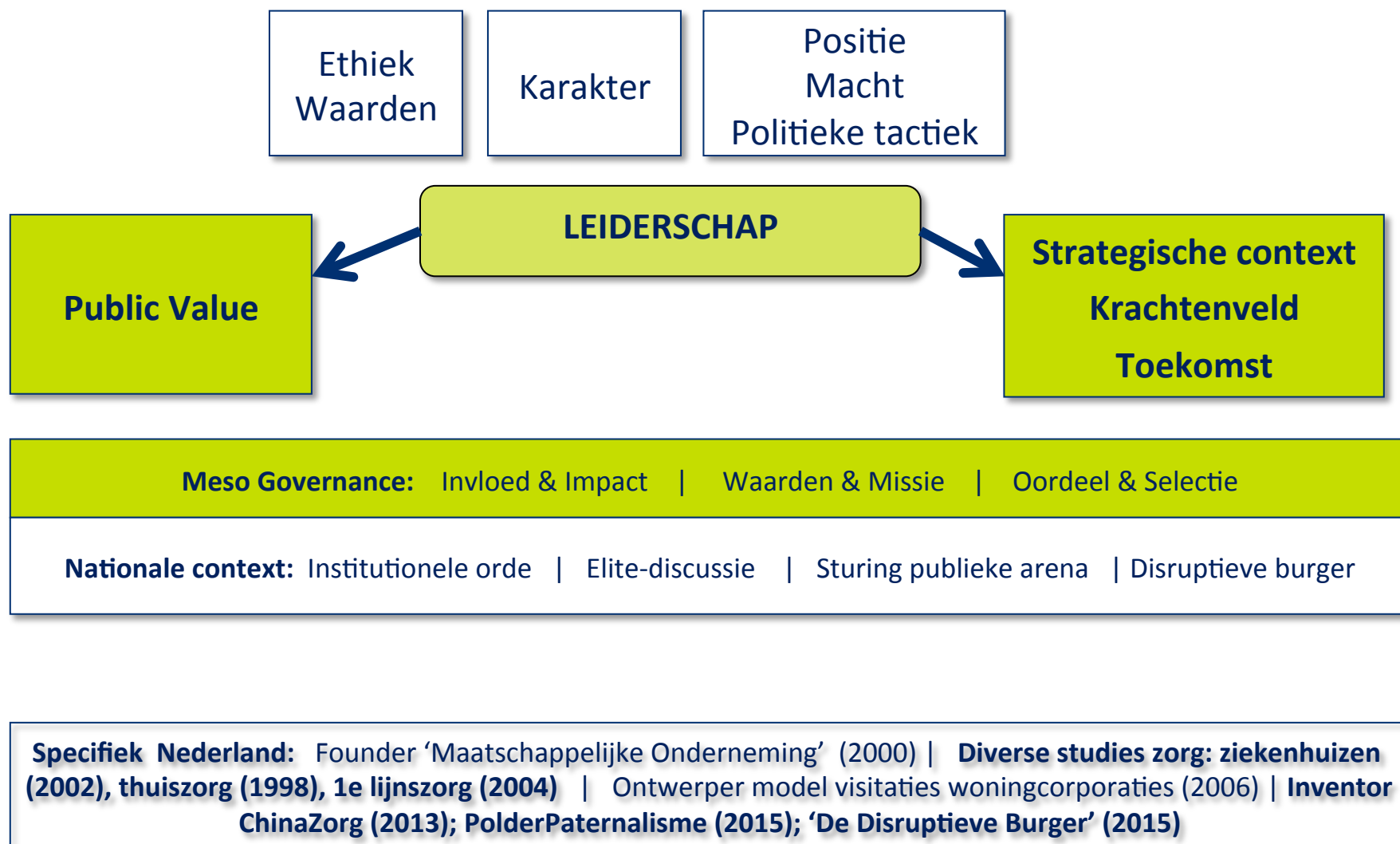
Tags

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

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



Focus binnen thema's Public SPACE



OPBOUW

- I. **Wat is er Strategisch aan de hand in de Zorg? Hoe leidt dat tot fundamentele shifts naar patiëntenmacht, platformorganisatie en open aanbod, zowel van professionals als organisatie?**
- II. **Wat is impact op agenda en rol RvT?** *(in dialoog en bespreking)*

Revolutionaire tijd. Grote transformaties

Mooie tijd voor RvT:

- **Disruptieve Burger:** nieuwe technologie geeft mondige, betrokken burger en directe stem en tool for peer-organizing, maakt horizontale ruil, dialoog, publieke platforms, data-uitwisseling en coöperatie(s) de nieuwe norm
- Daardoor opkomst andere sturingsparadigma's: **commons, zwerm/wisdom of the crowd, agile & platform-organisieren, burgercoöperaties, directe democratie**

Belangrijke effecten:

- Polderpaternalisme is over, evenals het paternalistische 'meer medezeggenschap', toekomst aan **co-decision making en co-productie**
- Legitimatie zowel governance- als politieke factor: **fanclub, waarden/eigen richting en transparante keuzen**
- Management als techniek nog steeds basis voor Goed Bestuur, maar niet genoeg, **maatschappelijk leiderschap** next step

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 sexy and sensational)
- Market mechanisms will go from consumer preferences towards **employee preferences**
- **Management as a separate job** is over the hill; managers are often more 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

Deze fundamentele shifts raken rechtstreeks Raden van Toezicht:

- a. Wat wil **die nieuwe burger**?
- b. Zijn er straks nog dit type gezondheidszorg **organisaties**?
- c. Waarom zou je in de RvT gaan zitten als je **vooral verlengstuk van overheid en politiek bent (en dan ook nog als schaamlap in tijden van turbulentie)**?
- d. Welke **positie** heeft RvT nu echt: Naar de organisatie en interne hiërarchie? Naar stakeholders & maatschappij? Naar overheidstoezicht?
- e. Wat voor **leiderschap** hebben we dus voor die strategische uitdagingen (eigen visie RvT!) nodig?

Want dat is **kerntaak RvT**: selectie, monitoring en bijsturing leiderschap.

Disruptieve Burgermacht

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 achterhaald; nieuwe grondstof is data.

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (Industriële Revolutie 3.0)
- Het is nog steeds markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren: sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel
- Enorme directe ruil- en communicatiecapaciteit, ook van private middelen; ondersteunt ook meningsvorming en -uitwisseling; vertrouwen in peerreview!
- Bezit en reputatie gebaseerd op eigen branding is dus niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)



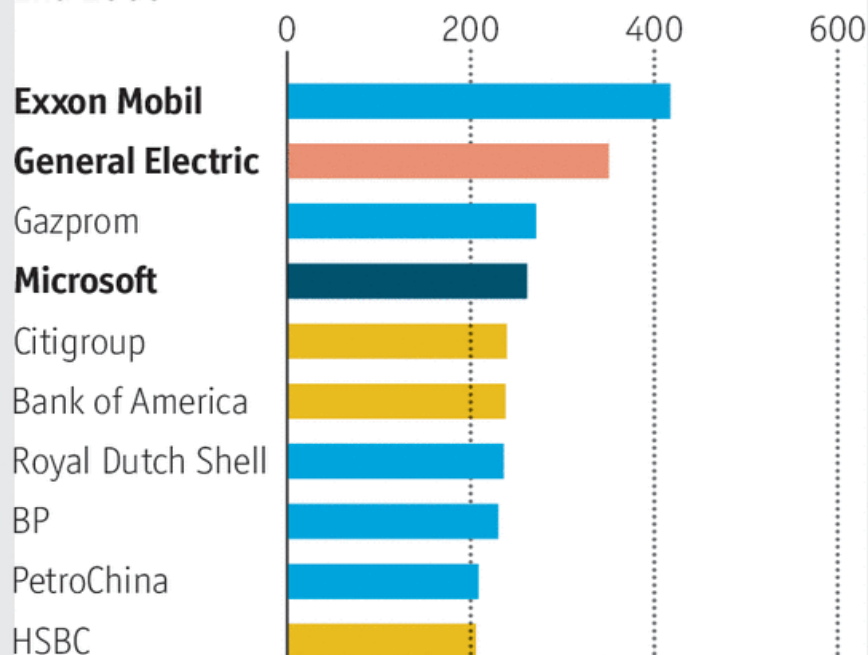
Platformeconomy* has already won:

A virtually new world

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

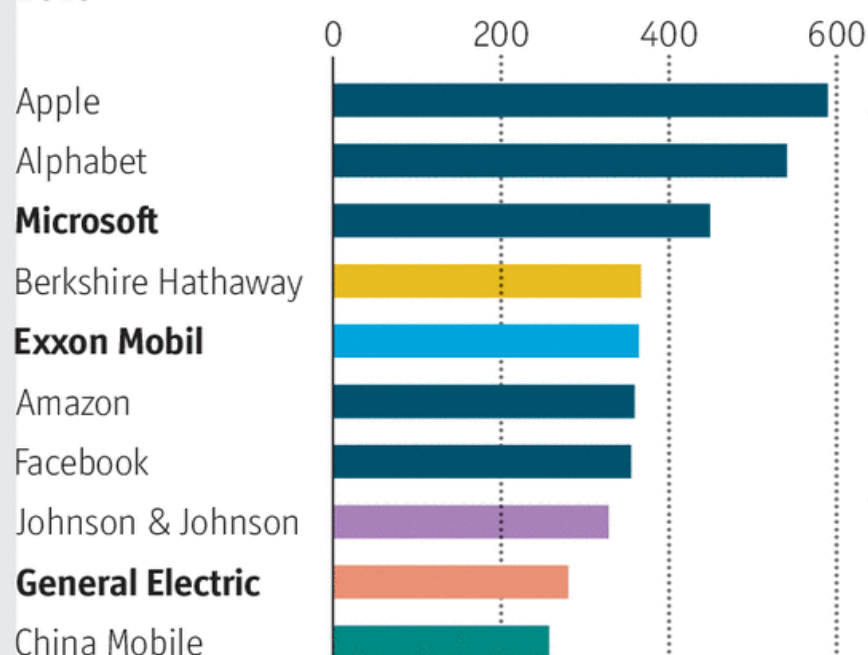
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



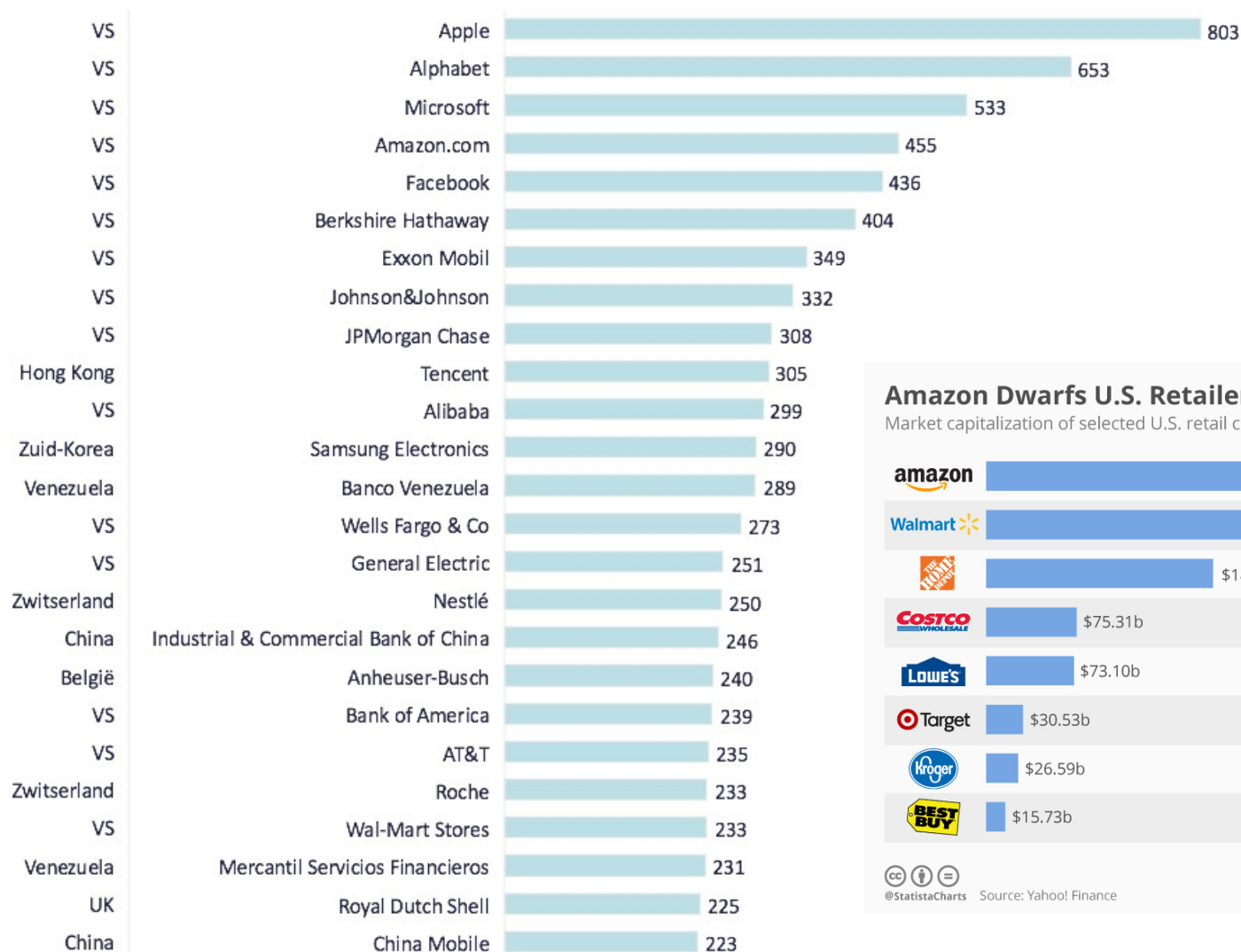
*At August 24th 2016

Economist.com

* Also Theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

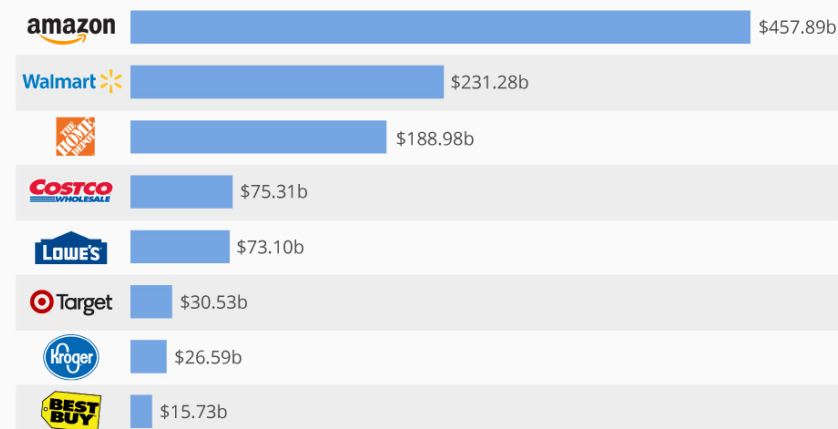
Still increasing (May 2017)

De 25 grootste beursgenoteerde bedrijven ter wereld



Amazon Dwarfs U.S. Retailers in Terms of Market Cap

Market capitalization of selected U.S. retail companies (as of May 15, 2017)



© StatistaCharts Source: Yahoo! Finance

statista

Analyse Public SPACE: Dus ook Disruptieve BurgerMacht

Disruptie niet alleen in de markt. BurgerMacht geen gemakkelijke retoriek, maar zelfde revolutie in ICT-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, wereldwijd & verwacht*** Connectie en Community, overal en altijd

It is not technology ('stupid'), het is sociaal-technologisch: enorm effect op mentaliteit en machtsbronnen ieder individu **Democratische politiek en publieke dienstverlening zijn al gedisrupteerd. Ook hier: 'CEO's zien het als laatste'**

De Disruptieve Burger (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 hypefeer, de hoge toon



Na disruptie in markten, is politiek en publieke dienstverlening ook gedisrupteerd. Regels, officieel erkende beleidsmythes en wetgeving bieden nog bescherming.

Nog in ontkenningfase (net als incumbent marktpartijen tot ca. 3 jaar geleden) en reactie dus veel later.

Qua organisatiestrategie begrijpelijk en (nog) voldoende, qua inspelen op nieuwe mentaliteit en tools burger (Eigen patiënten! Eigen bewoners! Betrokken familie!) niet!

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:** directe politieke start-ups, opinies niet langer via formeel debat, data en kennis niet langer via instituten. Alle 'vertegenwoordigende' functies en structuren zelfde probleem
- 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/Provincialisme van binnenkamertjes moeten worden omgezet naar publiek leiderschap op de directe kanalen

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

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

Disruption of Democracy: Proof of new media arena: New direct channel

Victory Trump:

Step 1: Famous on TV and social media

Step 2: Newspapers had to follow

Step 3: Republican party had to follow

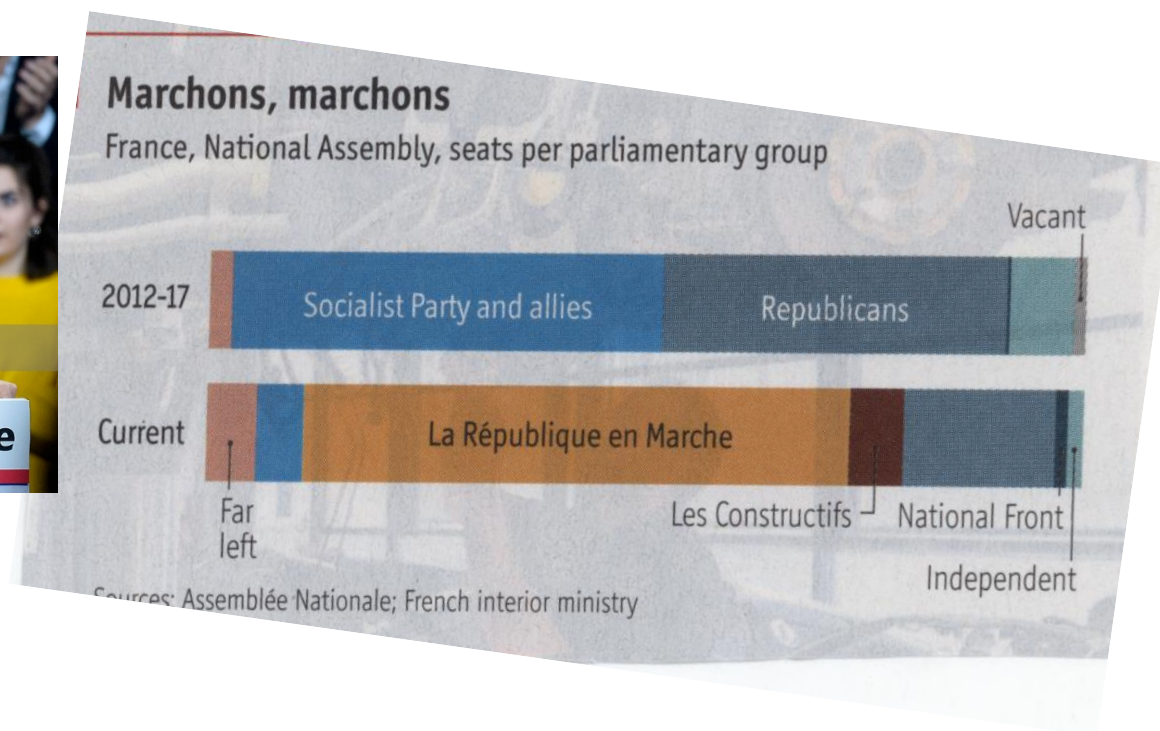


Still stronger example:

Victory Macron:

Step 1: Initiate a new party, 5 months before election

Step 2: Big electoral victory with new list of politicians, avoiding professional politicians



Economist, September 30th

Main impact of Disruptive PatientPower 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. Collective Patient and Family Organizing & Pressure for co-production

* *Stockholm Strategic Forum Healthcare October 2017*

New processing and access to files:



FACTS ABOUT PATIENT EDUCATION

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



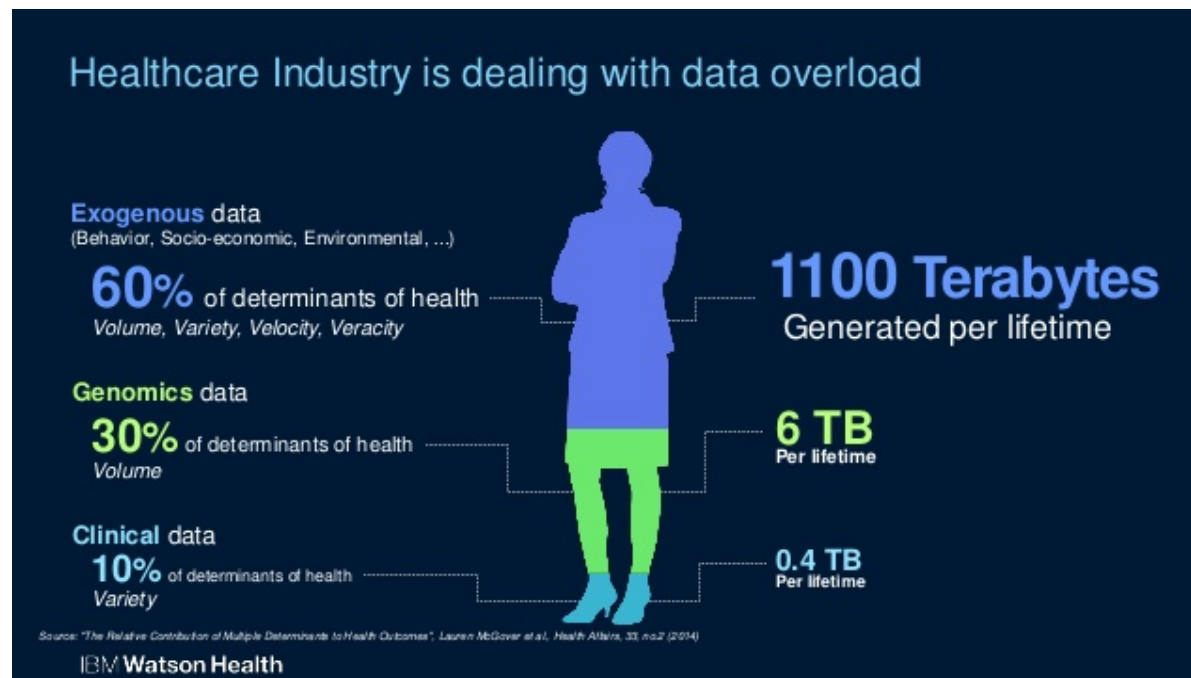
RESEARCH SHOWS THAT:

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



www.alamy.com - JDT4XF

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



Too Much Information: The Doctor's Data Dilemma



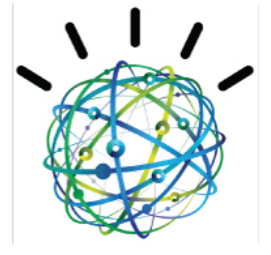
The answer? IBM Research and the Cleveland Clinic are bringing IBM® Watson™ to medical school to create a learning application for students.



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



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



WATSON.

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

Direct access patientdata, before the doctor:

Patientenportal

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

Speichern und Freigeben:






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

Übersicht

gehen Sie zu:

[Community für Koronare Herzkrankheit](#)

[Community für Diabetes mellitus](#)



Omron ICK Classic, Blutdruckmessgerät zur

Holen Sie sich die neuesten iPhone Programme zum Thema Gesundheit

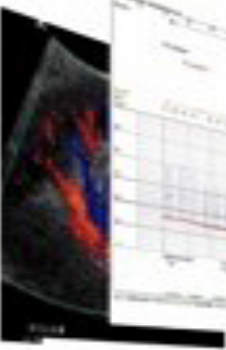
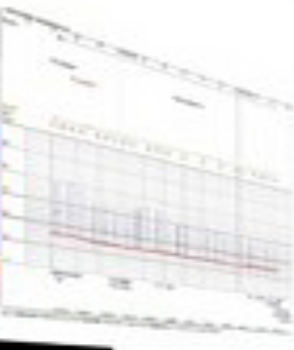
Medikamente einnehmen!

Kostenlos:
Erinnerung Ihre

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

 Bilder

Sie haben **5** Bilder

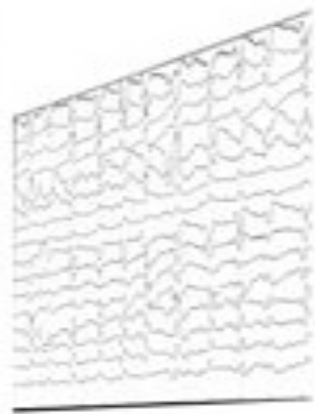


 Bild Hinzufügen

**Nieuwe technologie
leidt ook intern tot
revolutie in sturing en
organiseren**

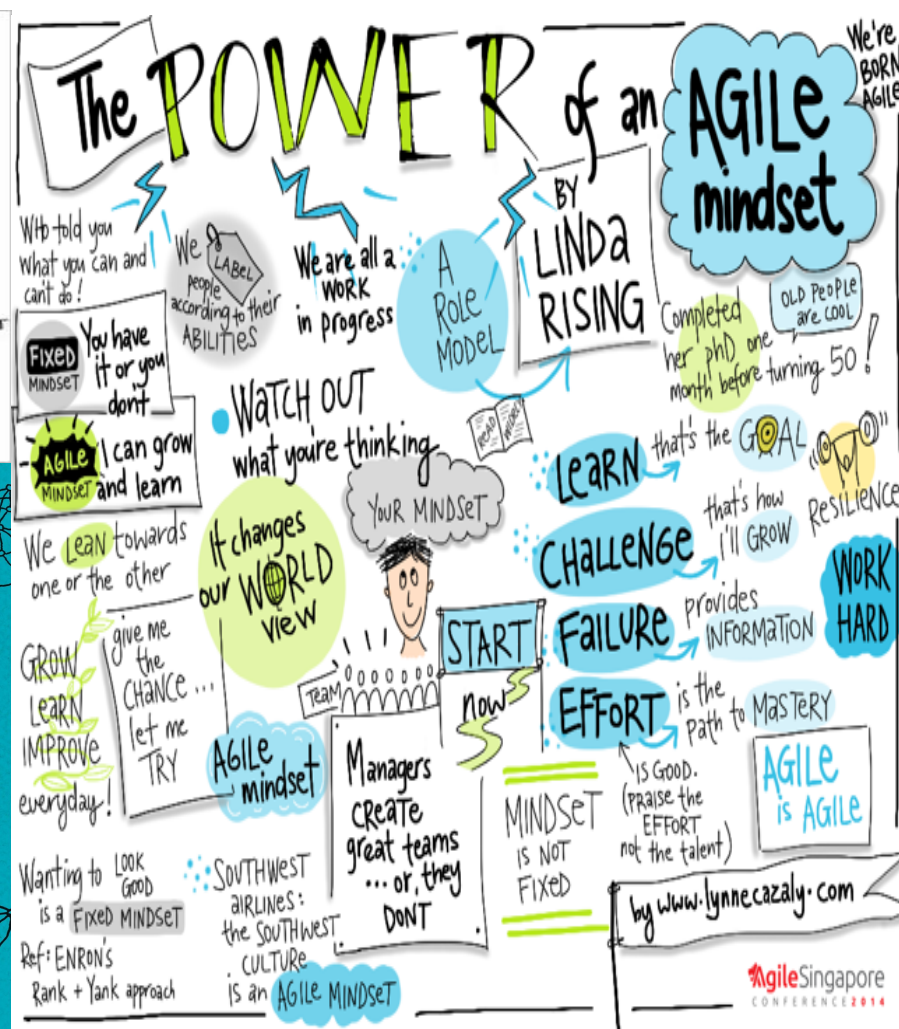
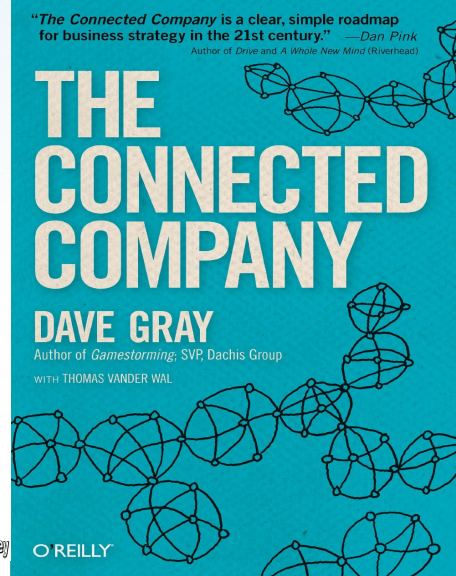
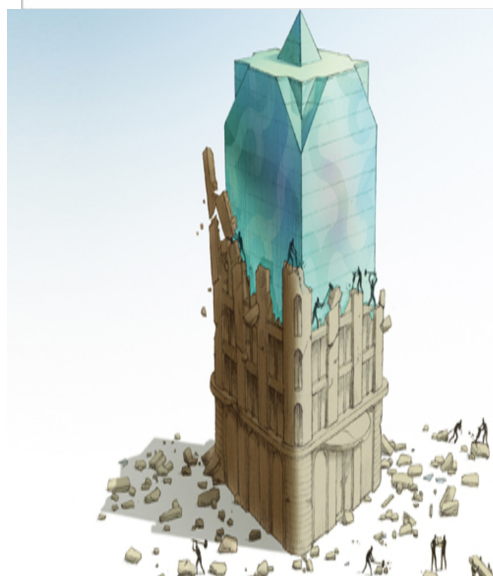
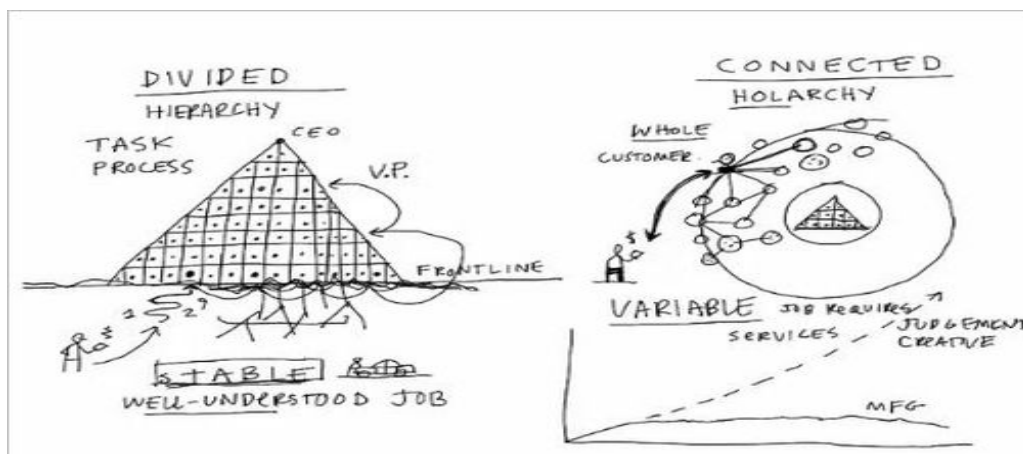
Platformorganisaties

- **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**; van monopolie naar partnership en gridfunctie

Effect op RvT:

- **Weten we 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:



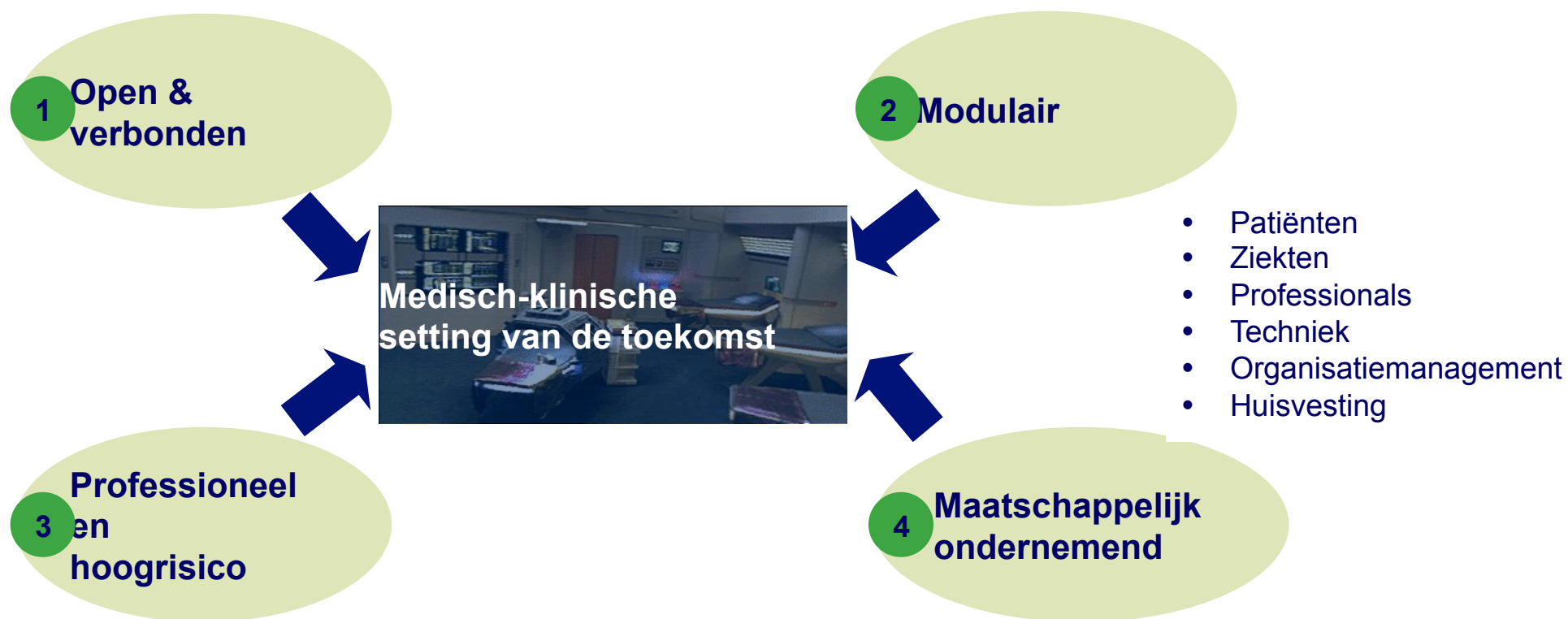
Complexiteit verminder je niet door er management aan toe te voegen:



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 van management!).

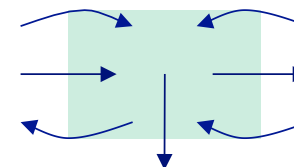
**Naast deze nieuwe oriëntatie op
disruptieve patiëntenmacht en
platform-organisatie, dus ook
nieuwe visies nodig op curatieve
en langdurige zorg**

Medisch-curatief aanbod 2010



Vier dominante ontwikkelingsrichtingen, eigen keuze nodig!

1. Open en verbonden



Kerntrends

- Zelfsturing in patiëntenlogistiek
- Naadloze ketenzorg
- Kleinschalige technieken (diagnose, alarmering)
- Verdere poliklinisering
- Telemedicine

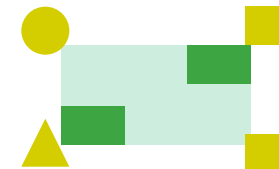
Curatieve zorg
van huis-tot-huis
inclusief
preventief

Concrete mogelijkheden

- Hospital Control Room
- Specialisten in de wijkkliniek
- Hospital-at-home
- Huisarts-kliniek
- Verpleegkundig casemanager
- Verticale en horizontale allianties in de hele bedrijfskolom, inclusief HRM, onroerend goed, verzekeren, farmacie

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

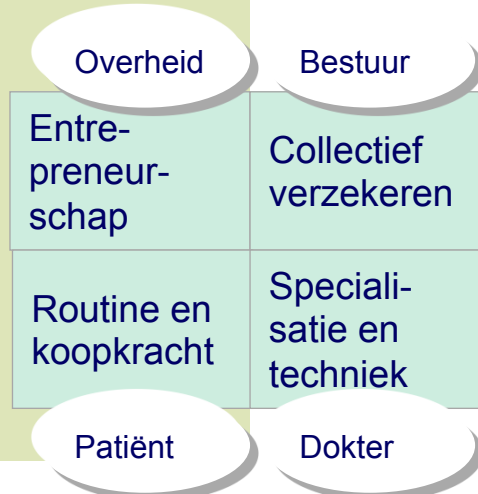




2. Modulair

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

3. Professioneel en hoog risico



Kerntrends

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

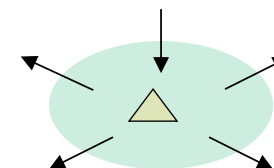
Voorbeeld:
Luchtvaartbedrijf:

- Positie piloot
- Accident-relations

Concrete mogelijkheden

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

4. Maatschappelijk ondernemend



Kerntrends

- Legitimeringskloof
- Anticiperen op publieke verantwoordelijkheid
- Back to the roots/ communitygevoel
- Rantsoenering

Het gezicht
van de
samenleving
die draagt



Concrete mogelijkheden

- Deelname aan maatschappelijke activiteiten/debat
- Verantwoordingsstructuur verbreden en verdiepen
- Alliantie met pressuregroups individuele zorgverzekeraars
- Goed werkgeverschap
- Overname-strategie

Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



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

Grote strategische vraagstukken van NL zorg

- a. Public Health prestaties al 20 jaar onder de maat:**
 - Arm geboren: eerder ziek en eerder dood
 - Zorgmijding ook vooral in lage SEC klasse
 - Nieuwe fase gezondheidszorg met meer self-steering zal dat nog versterken
- b. Opkomst Disruptieve Burger- en Patiëntenmacht: eisen van en directe toegang tot eigen data, shared decision making, collectieve zelf-organisatie & zelf-meningsvorming**
- c. Nieuwe technologie: zowel medisch als ICT (met nadruk op C). Groot effect op mentaliteit (b), maar ook op ketenmanagement en onroerend goed**
- d. Het stelsel is geen markt, maar ChinaZorg*: dominante politieke/collectieve sturing, beetje markt aan de randen**

* De Waal, Zorgvisie (2011)

**Dichter bij huis:
3 belangrijke vraagstukken
voor RvT:**

- 1. Burgerschap**
- 2. Public Value**
- 3. Leiderschap**

Eindconclusies Burgerschapagenda voor RvT 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 hanteerde tot nu toe voor hen ongevaarlijk half-begrip: te individuele burger, te gewone burger, los van impact op publieke diensten
- **Decentralisatie is omweg**; Gemeente meent nog dat het om oude regie gaat
- **Maatschappelijke onderneming staat best voorgesorteerd, mits open en met durf: zorgcoöperaties en co-productie met burgers**
- Cruciaal is dus **maatschappelijk leiderschap** in hele organisatie: niet management, niet professionalisering, niet bureaucratie
- Corporate governance wordt heel anders. Niet: control, structuur, economisch rendement, risicomijding, paternalisme, maar: **Waarden, Public Value en Dialoog met Burgers en Burgerschap**

Signalen vanuit burgerschap in zorg in regeerakkoord nieuw kabinet

(<https://www.publicspace.nl/2017/10/16/burgermacht-nieuwe-regeerakkoord-aanwezig-mager/>)

- a. **Right to Challenge en Recht op Overname**
- b. **Shared Decisionmaking als route**
- c. **In cure: Outcome in plaats van output**
- d. **In care: Persoonsgebonden Budget**
- e. **Onafhankelijke cliënt ondersteuning WMO**
- f. **Inzet op coöperaties (genoemd alleen energie- en wooncoöperaties)**

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)

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

Leiderschap te veel een positieve kreet

Drie criteria:

- het is **persoonlijk** (juist niet positiegebonden)
- er is **weerstand** (leiderschap is noodzakelijk: grote problemen of onzekerheden)
- er zijn spontane **volgers** (die definiëren of er leiderschap is!)

Nederlandse misverstanden door haat/liefde verhouding met begrip:

- Als collectief/groep er publiek sociaal-correct nooit voor
- In individueel gesprek weer wel, maar dan vooral voor 'de anderen'
- Dilemma wordt opgelost door openlijk bewondering voor en zoeken van 'heiligen'. Omdat er vaak vlekjes zijn, kunnen we ze toch snel afserveren
- Dominante mening dat regels, structuren en formele posities belangrijk zijn

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland

