



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategische keuzes: Extern Krachtenveld en Scenario's

Dagsessie NVTZ Academie Utrecht 5 juni 2018

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

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

Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok



29 mei 2015 - categorieën: bestuur, burgers, burgerschap, uncategorized

Op 19 mei j.l. mocht ik mijn nieuwste boek 'Burgerkracht met Burgermacht. Het einde van de maatschappelijke onderneming en het polderpaternalisme' (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...

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...

Agenda

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

ma 01 jun
Workshop leiderschapswaarden

wo 03 jun
Kerkelijke bijeenkomst over leiderschapswaarden

Twitter

Tweets

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

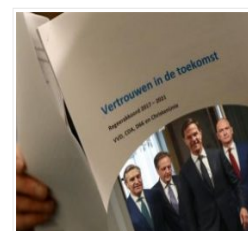


Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

[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

2y

Steven de Waal heeft geretweet

Nationale ombudsman

[Insluiten](#) [Weergeven op Twitter](#)

Tags

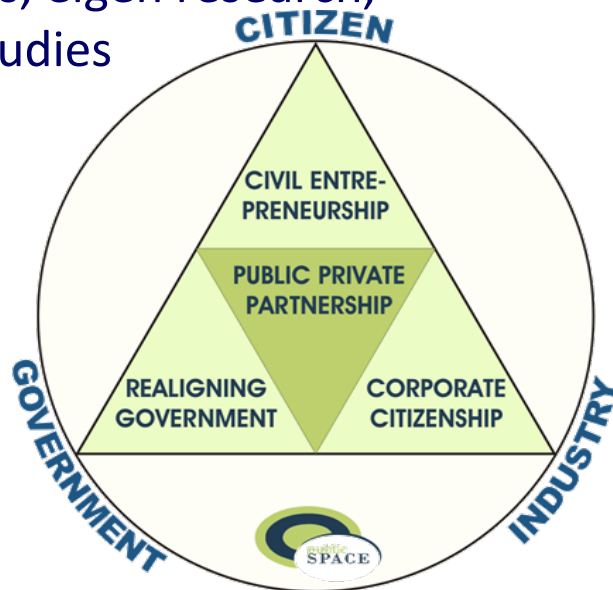
burgerkracht burgerschap civil society
gezondheidszorg governance innovatie
jeugdzorg leiderschap lezing
Maatschappelijke onderneming
maatschappelijk leiderschap
maatschappelijk ondernemen Raad van
toezicht strategie strategisch management
voor de publieke zaak toezicht wetten

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**

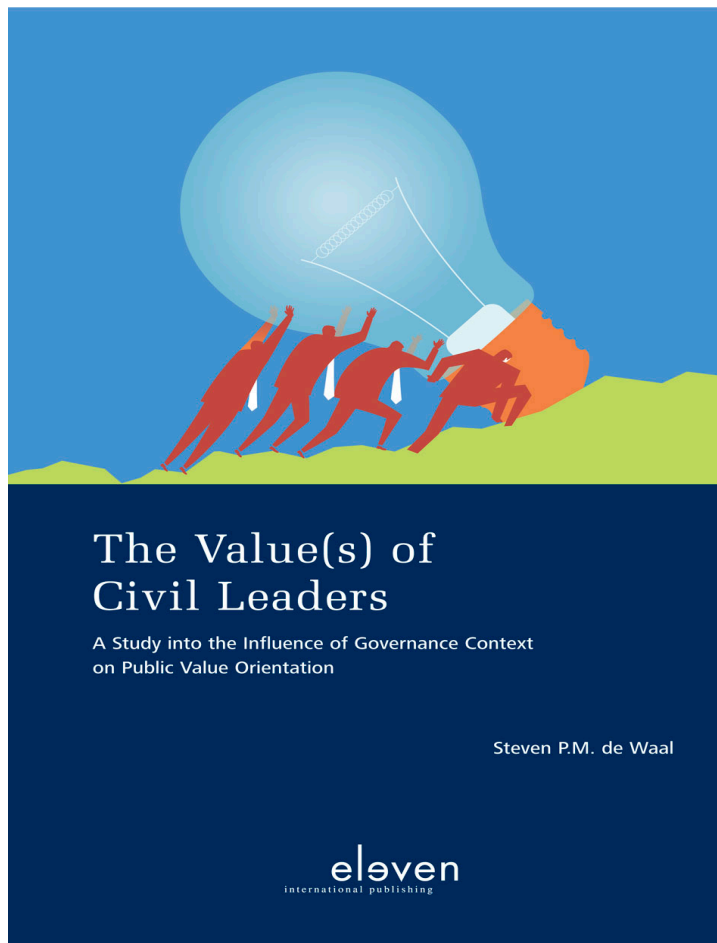
Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

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

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

Laatste boeken



Cruciale elementen

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

Een strak programma (1)

Timetable	Onderdeel
10.00	Introductie
10.15 College	Wat is strategie en strategische intelligentie?
11.00	Uiteen in trio's
11.20	Plenair
11.30	PAUZE
11.45 College	De NL gezondheidszorg als strategisch krachtenveld
12.30	LUNCH
13.00	Uiteen in trio's
13.20	Plenair
13.30 College	Disruptief Burgerschap
14.15	Uiteen in trio's
14.35	Plenair

Een strak programma (2)

Timetable	Onderdeel
14.45	PAUZE
15.00 College	Besluitvorming over strategie & leiderschap
15.45	Uiteen in trio's
16.05	Plenair
16.15	AFSLUITING TERUGBLIK VOORNEMENS
17.00	UITERLIJK EINDE

Werkwijze in trio's:

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

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

A strategy is not a plan

Strategie*

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

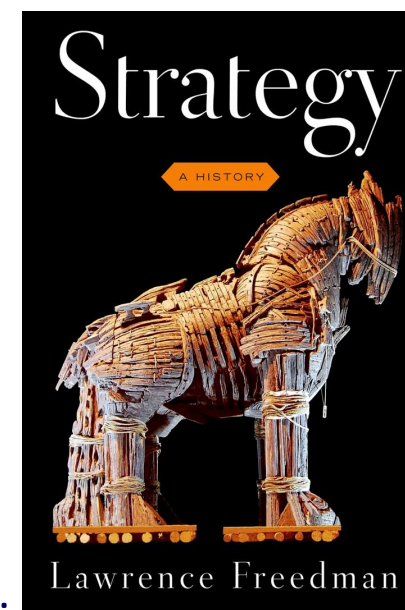
Belangrijke competenties:

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

Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

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

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



* Veel in Freedman, 'Strategy. A history'

** Mintzberg, 'Strategy Safari'

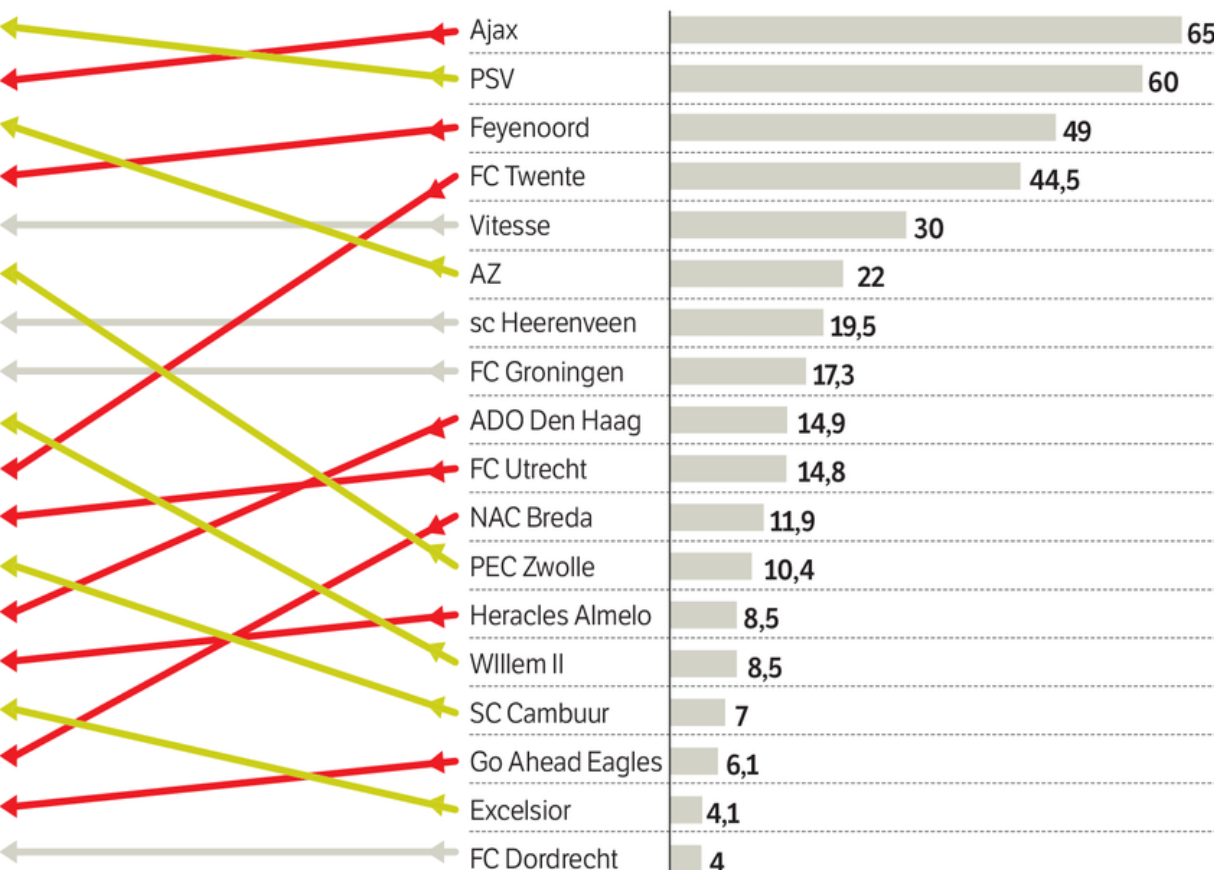
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

Eindstand eredivisie 2014/2015

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

→ Naar begroting hoger geëindigd
→ Naar begroting lager geëindigd
→ Naar begroting geëindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



Misverstanden

Strategie = Strategisch plan*

Strategie = Abstract, rationeel, zakelijk

Strategie = Vooral gericht op opdrachtgevers of kapitaalverschaffers

Mijn perspectief:

Strategisch management is cruciaal

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*'

Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol



Wat is een goede strategie?

- Strategie heb je niet, maar doe je; rationele planning en analyse erg overschat
- Echt strategische kwesties zijn:
 - padafhankelijkheid (cybernetisch denken)
 - opportuniteit
 - machtspositie beslissers
 - cultuur van de zwerm
 - personal intent
 - onzekere/paranoïde/dromerige SWOT + megatrends + k.t. slimme reactie

Strategie is (doorleefde) missie- visie- koers, de communicatie daarover, de alignment, het werkelijk gedrag.

Kenmerken van een goede strategie

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

* First Mover Advantage

** Leap Frog Move(s)

† McGrath *'The end of competitive advantage'*



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



Kenmerken/skills:

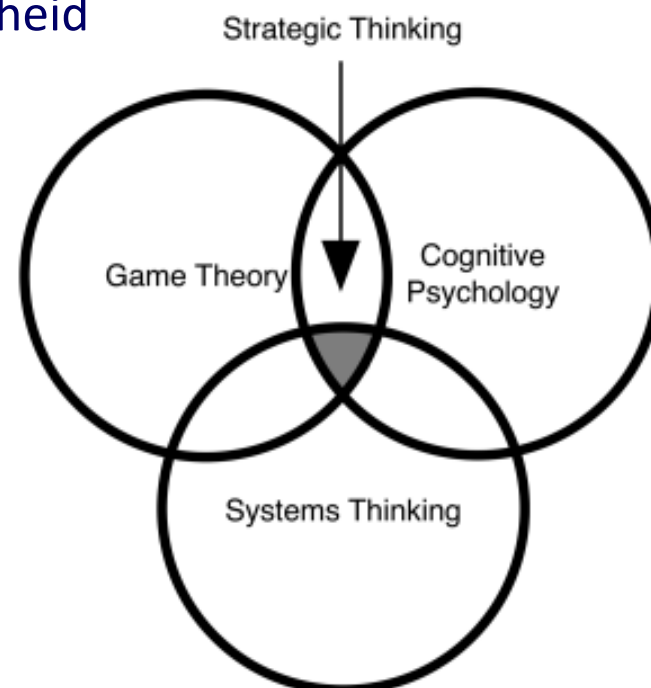
- Strijd en Wijsheid
- Geboren uit hoofd officiële hoogste God, maar met wapenuitrusting aan
- De slimste god
- Feminie slimheid in oorlog (tegenover 'domme kracht' Ares)
- Bedacht op en zelf creatief in listen
- Inzicht in en anticiperend en gebruikmakend van alle emoties mensheid en goden*

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

Kernkenmerken strategisch denken*

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

Vergelijkbare elementen (in: Olson Simerson 2015)



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

De basis onder iedere strategie

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

Invalshoeken voor strategie-ontwikkeling

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

Zonder doel geen strategie: wat is je beoogde Public Value** (of Shared Value***): breder begrip dan alleen added value of continuïteit

* *In brede zin: niet alleen partijpolitiek of parlementaire politiek*

** *Mark Moore*

*** *Michael Porter*

2. De Nederlandse gezondheidszorg als strategisch krachtenveld en strategische keuzes

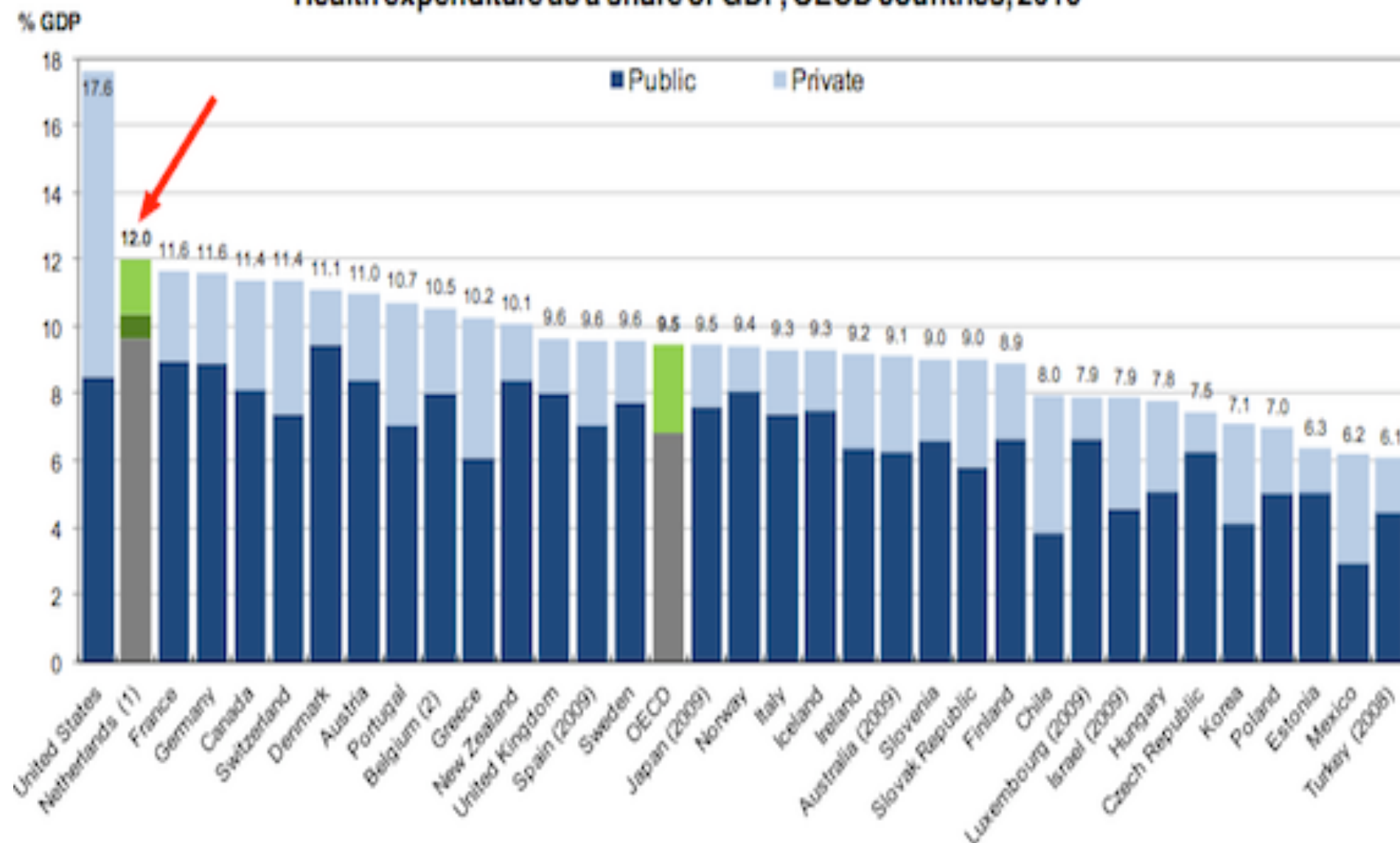
A transformational period in Western health care

5 megatrends*

- Start of a **3rd wave**: individual responsibility for health
(1st wave: public health; 2nd wave: professionalizing health care delivery)
- More political doubt about **markets** as solutions; upcoming **alternatives**: outcome based (Porter)(capitated fee) and community based (esp. care)
Biggest **structure** issue: purchaser-provider split (HMO?)
- **Care** will become more dominant and important than cure (although always less sensational)
- Real market mechanisms will go from consumer preferences towards **employee preferences**
- **Management as a separate job** is over the hill; managers are more often the problem than the solution; combinations are necessary with entrepreneurship, leadership or professional roles

* Analysis presented in several international lectures since 2005; recognized in most OECD countries

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



China Zorg: beetje markt, vooral staatssturing met officiële polder

Marktwerving

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

Vervolg typering Nederlands zorgstelsel (2)

China:

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

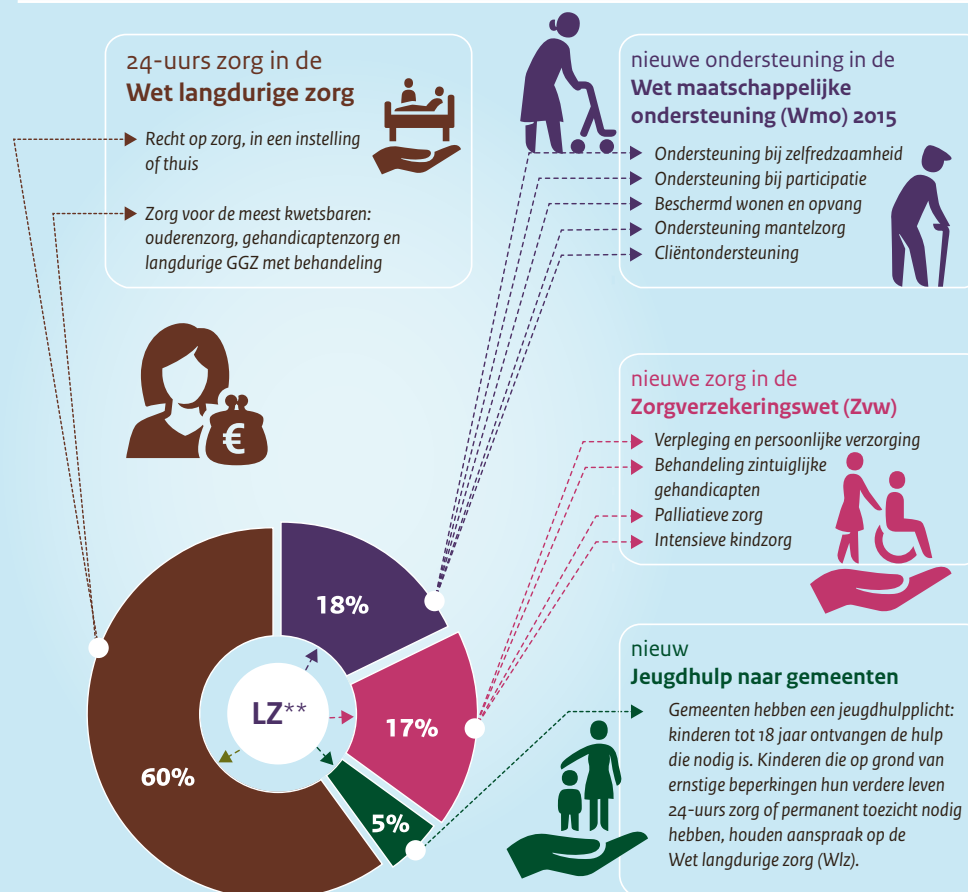
Openstaande punten die politiek niet zal toegeven: schijnconstructies rond verbod op winst en winstuitdeling (al meer dan 15 jaar bekend) en falen arbeidsmarkt regulering.

Bewust 'vergeten' tussenvariant: burgerinitiatieven en mix formele/informele zorg



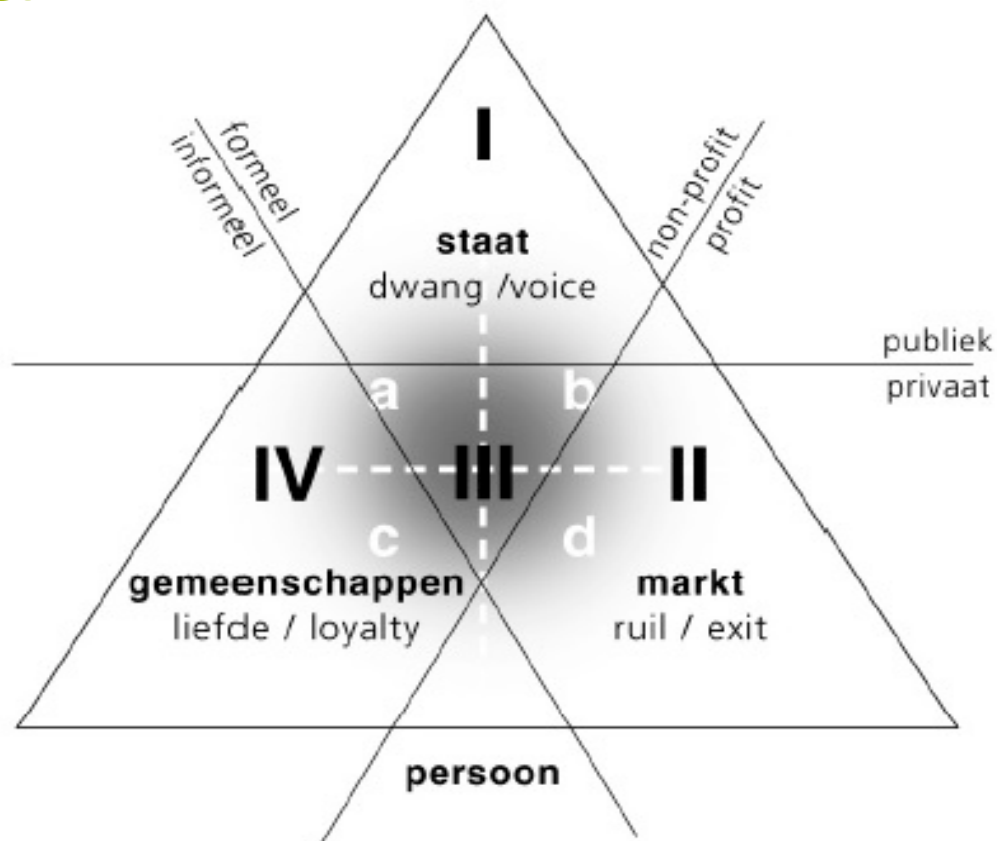
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Hervorming langdurige zorg

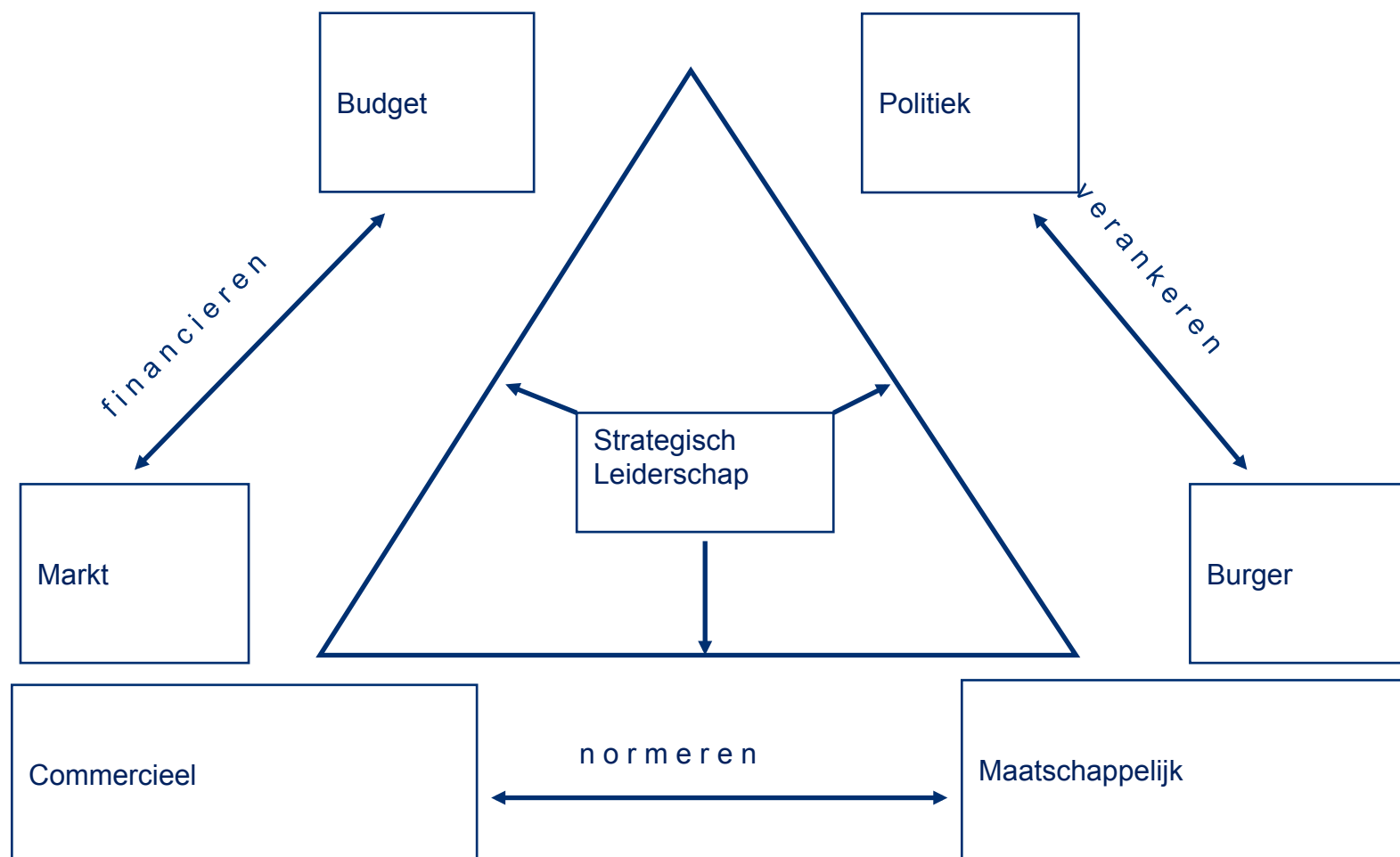


* Deze infographic is een vereenvoudigde weergave van de hervorming langdurige zorg.
 ** De uitgaven van de langdurige zorg (LZ) in 2013 bedragen ca. € 28,5 miljard (AWBZ en Wmo-Huishoudelijke hulp).

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



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



Grote bewegingen op het middenveld

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

De bekende negatieve feedbackloops in huidige zorgstelsel

- I. Functionele opsplitsing cliënt: voor ieder probleem een apart traject. Gaat fout bij interdependentie, multiproblem en vooral vertrouwen

Complexiteit verminder je niet door er coördinatie aan toe te voegen;

De cliënt is belangrijke casemanager in de zorg

- II. Wantrouwen en toezichtscyclus: veel schijnbeheersing; negatief incident; reflex en invloed 'derden': meer control

Als je in zand harder knijpt, houd je minder vast

Negatieve feedbackloops (2)

III. Institutionele handelingsverlegenheid

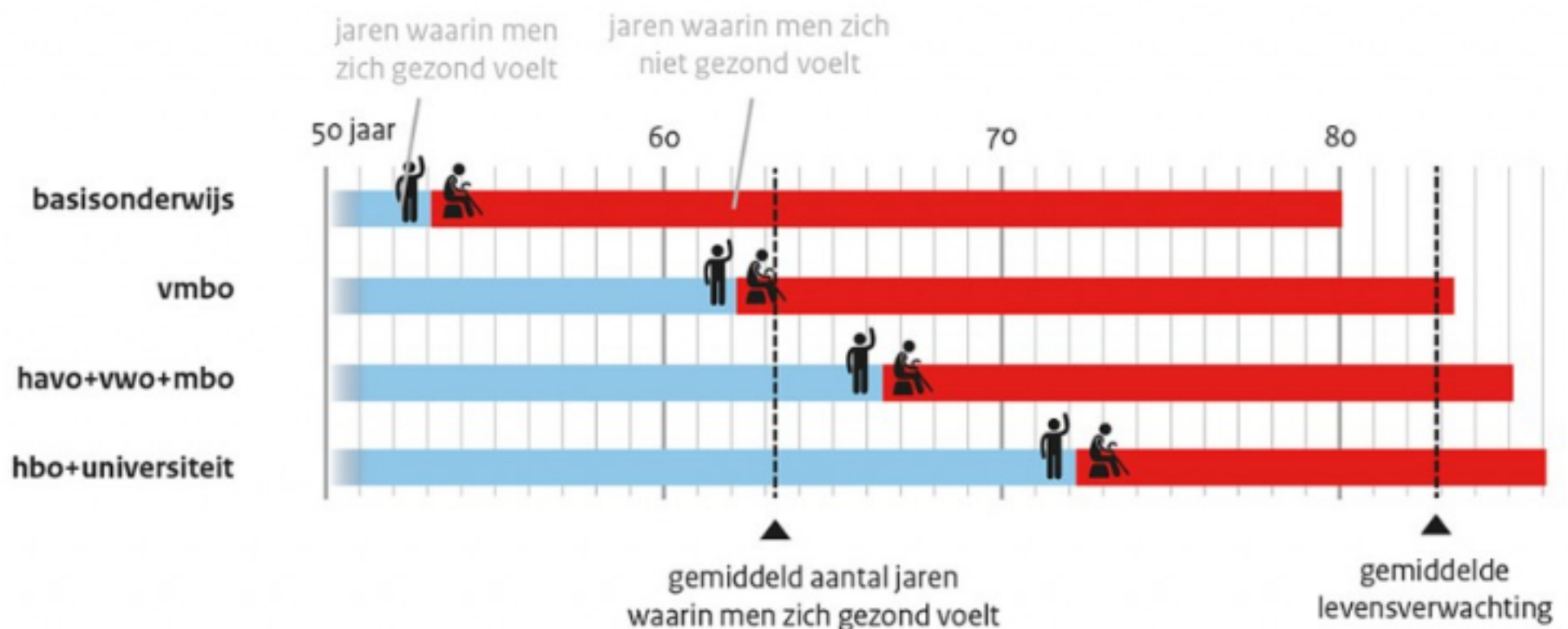
Meer instanties maken de kans op niet adequate hulpverlening groter;

*De impact van de handling en beoordeling is groter (de bureaucratische interventies),
indringender en negatiever dan van directe hulp (de zorginterventies)*

IV. Druk op diagnose: probleem kind, angstige ouder/familie, amateuristische zelfsturing, formele indicatie voor vergoeding en individuele handicap-financiering

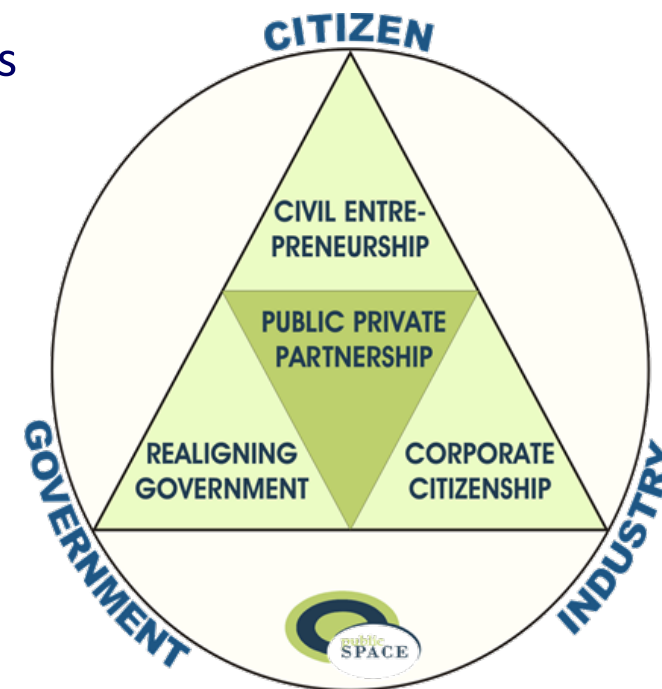
Majeure onopgeloste problemen: onrechtvaardige verschillen!

Samenhang opleidingsniveau en gezonde levensverwachting



Gemaakte implementatiefouten fouten in bouw stelsel sinds 2005

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



Laatste stand van dreigende en actuele majeure problemen

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

Samenvattende conclusies: vele redenen voor Strategie en Strategisch Leiderschap

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

Strategisch management voor de publieke zaak



Speciale effecten op de strategie

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

Publiek krachtenveld



Beeldmateriaal uit FD over 'Strategisch management voor de publieke zaak'

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

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

Public Value* kent drie elementen

1. Output

(verrichtingen, bezoeken, recepten, nazorg of telefonische consulten, bereikbaarheid)

2. Outcome

(preventie van ziekten, gemiddelde gezondheid/zieke bevolking, idem levensverwachting of zuigelingensterfte of opnames 2^e lijn)

3. Trust

(vertrouwen in instituut, beleid en gedrag, invloed op beleid, transparantie, perceptie van publiek eigendom, samenwerking, omgang met vertrouwelijke gegevens)



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

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

Het onontkoombare publieke debat over Public Value

Public debates about Public Value have three different functions:

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

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

3. Belangrijkste strategische vraagstuk: disruptief burgerschap

Een nieuwe tijd, een nieuwe context

- **‘Disruptive’ is new name of the game**
- **Bottom-up technologie: pop-up, wisdom of the crowd en verdwijnen veel intermediaire functies o.b.v. oude informatievoorsprong**
- **Institutes herijken: Waarden en Waarom**
- **Nieuwe kloof volk – elite**
- **Overheidsbezuinigingen afgedwongen**
- **Nederland beseft neergang in internationale competitie: depressie of overdreven optimisme (fluiten in het donker)**



Roep om Leiderschap

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

Concurrentie tussen platforms, ten koste van 'pipeline'-ondernemingen

Nieuwste definitie: Toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep en hun wensen. Directe ruil en communicatie is sleutel End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is tweederangs; nieuwe grondstof is data.

Kenmerken:

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



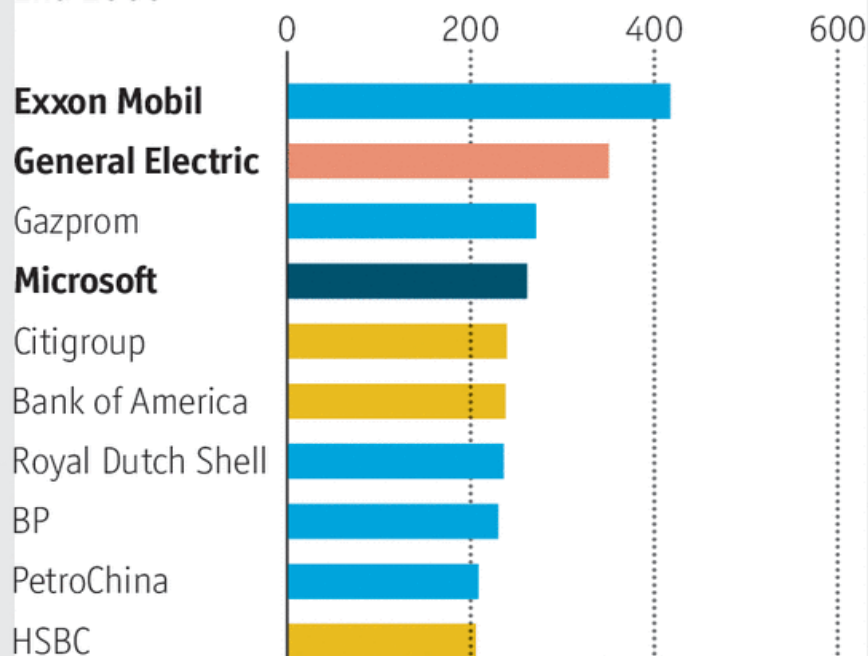
Platformeconomy* has already won

A virtually new world

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

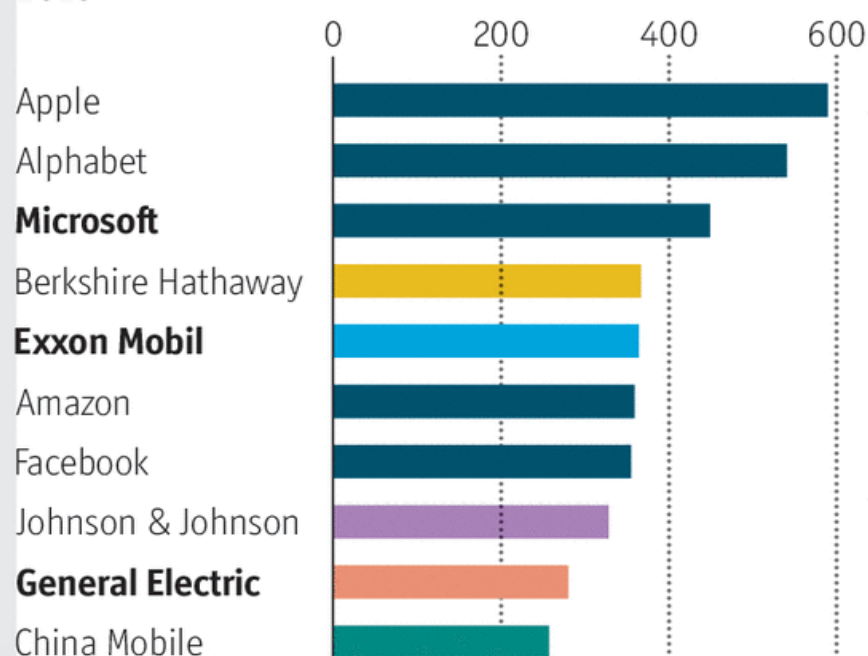
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



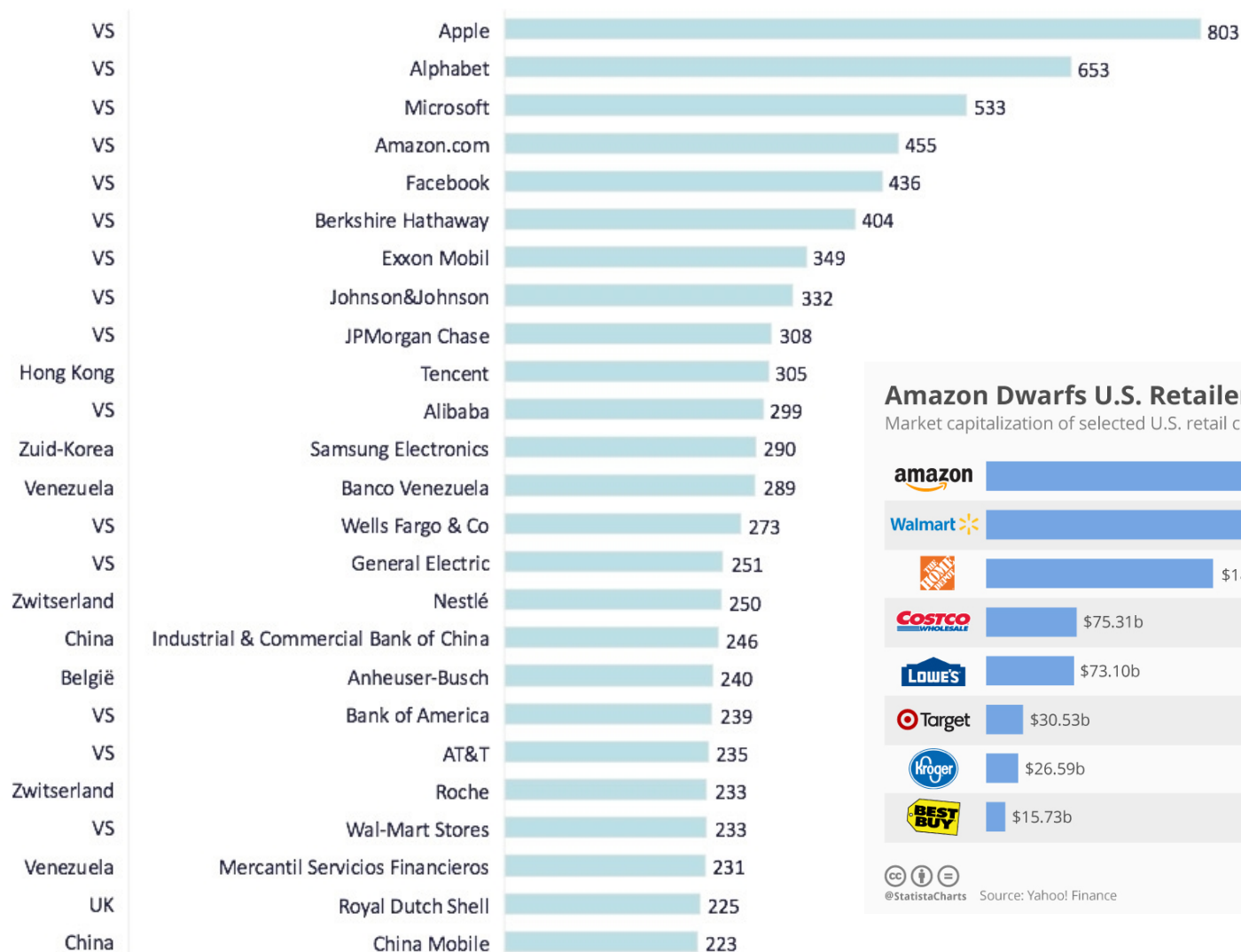
*At August 24th 2016

Economist.com

*Also Theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

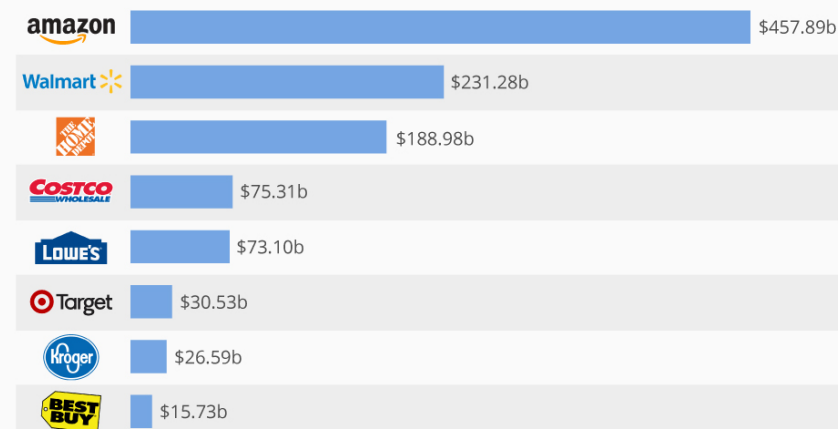
Still increasing (May 2017)

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: er is dus ook een Disruptieve Burger

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

Hoofdkenmerken:

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

It is not technology ('stupid')

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

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 hypesfeer, de hoge toon



Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **Publieke opinie** voor het eerst werkelijk publiek; **directe kanalen tussen en naar burgers zijn dominant** (Ook: **Wisdom of the Crowd** en **Zwermgedrag**)
- b. **Toekomst aan co-productie: Individueel** meedoen volgens eigen competenties en plan; **Collectief** sneller en krachtiger zelforganisatie: Burgerorganisaties in onderlinge solidariteit.
- c. **Disruptie vertegenwoordigende democratie al gebeurd (ook hier: bestuurders zien het als laatste)**: directe politieke start-ups, opinies niet langer via formeel debat, data en kennis niet langer via instituten. Alle 'vertegenwoordigende' functies en structuren zelfde probleem; kern: nieuw direct kanaal. Macht door zwermgedrag burgers en door kopie in bestaande kanalen.
- d. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'**. Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch.
- e. Grootste probleem gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme**. Medezeggenschap is geen 'extraatje' meer. Arrogantie en dorpse van binnenkamertjes moeten worden omgezet naar publiek leiderschap op directe kanalen.

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

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

Main impact of Disruptive Patient on Healthcare*

A. New power:

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

B. New mentality:

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

* *Stockholm Strategic Forum Health Care, October 2017*

New processing and access to files:



FACTS ABOUT PATIENT EDUCATION

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



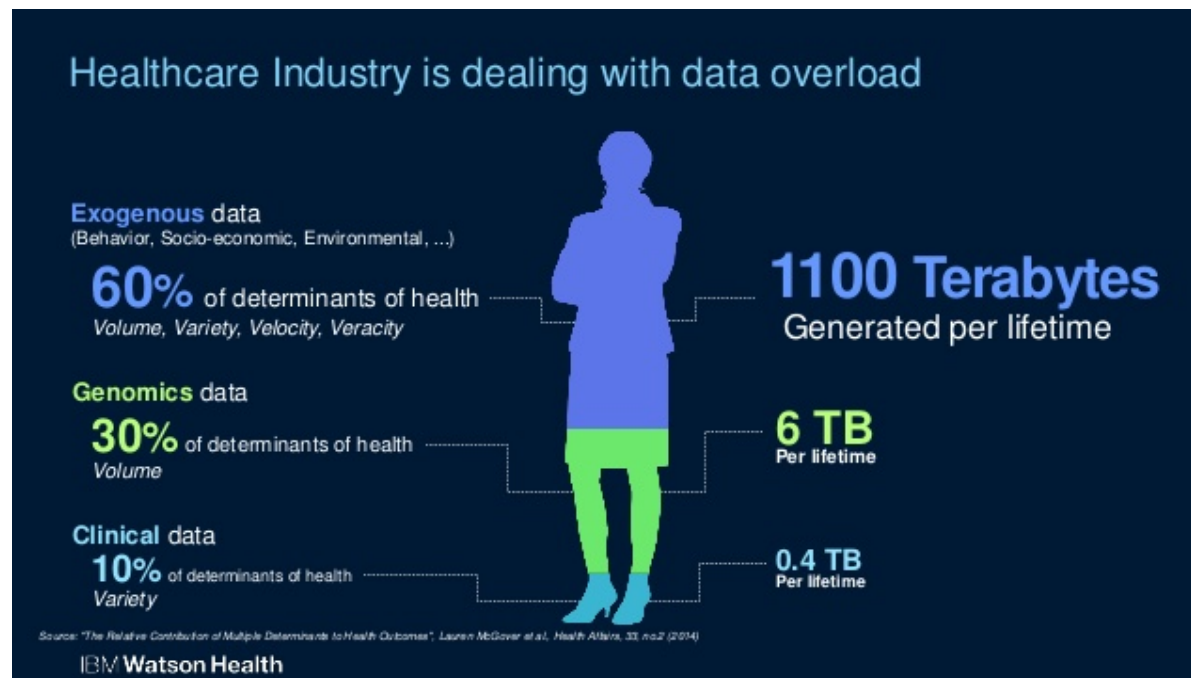
RESEARCH SHOWS THAT:

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



www.alamy.com - JDT4XF

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



Too Much Information: The Doctor's Data Dilemma



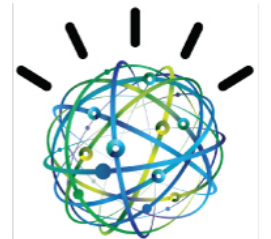
The answer? IBM Research and the Cleveland Clinic are bringing IBM® Watson™ to medical school to create a learning application for students.



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



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



WATSON.

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

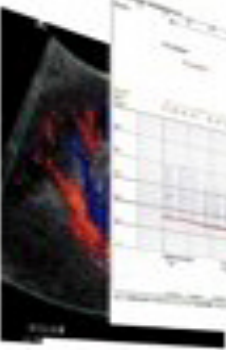
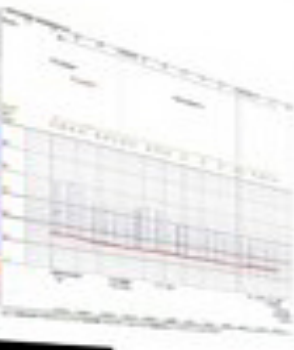
Medikamente einnehmen!

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

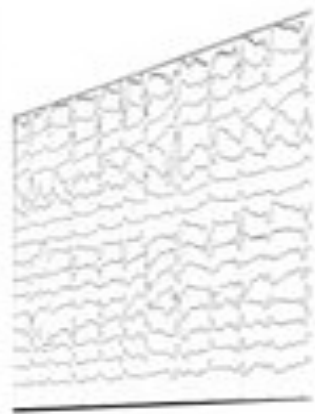


 Bild Hinzufügen

In love with the new doctor?



Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:** afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid, bureaucratisch 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 (oa PGB)
 - Preferred positie bij aanbesteding
 - Bijzondere toezichtseisen

Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



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

Technologie ook intern toegepast: revolutie in sturing en organiseren

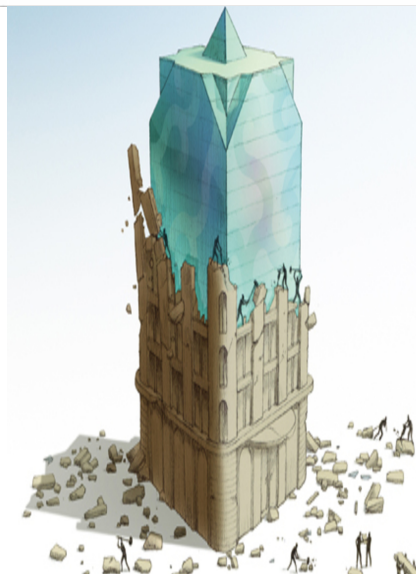
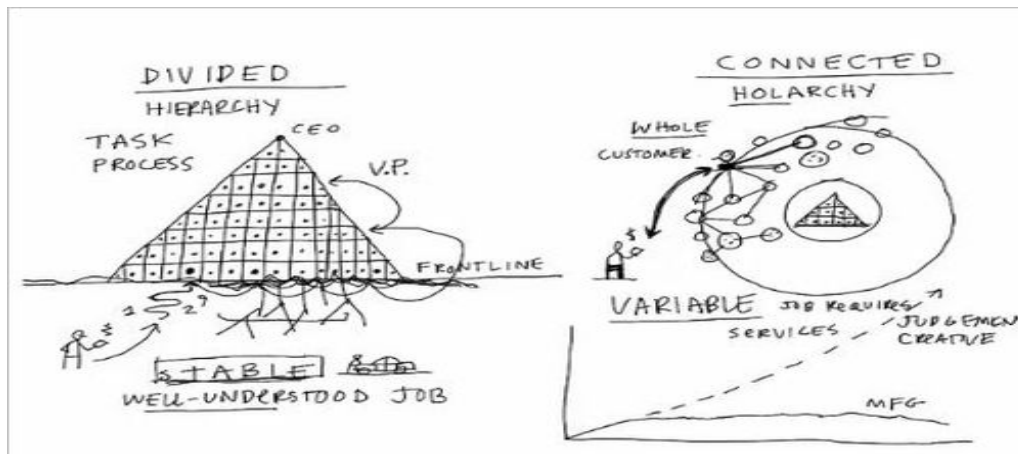
Revoluties dus ook in sturing en organiseren: platformorganisaties

- **Platformorganisaties**, zowel naar klanten (directe raadpleging?) als naar personeel
- **Agile** (flexibel, kleinschalig, oplossingsgericht) organiseren
- **Co-productie vergt ook horizontalisering**
- Burgers die zichzelf organiseren: **Commons en Coöperaties** best passend en aanvullend op platforms

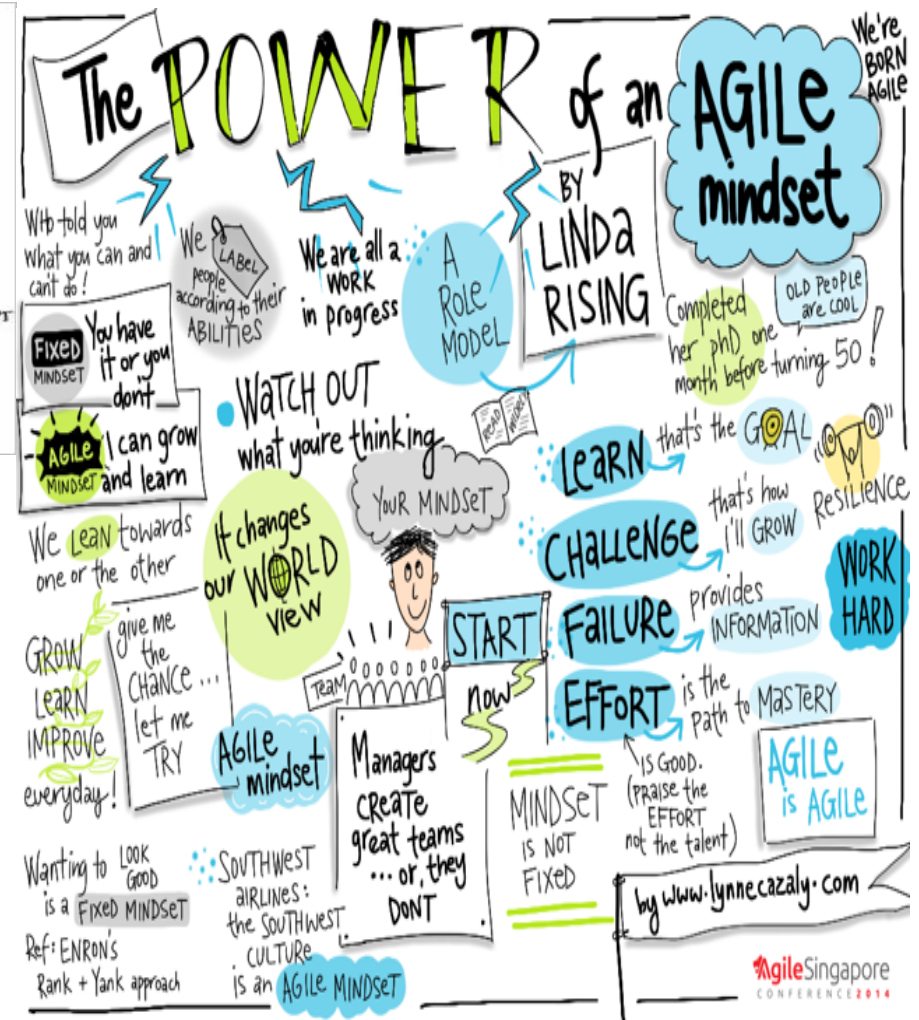
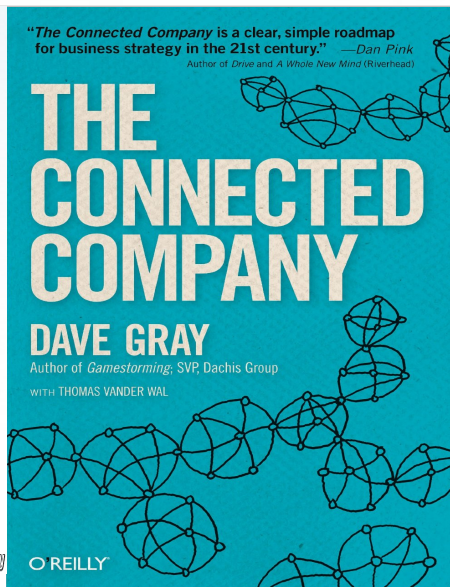
Effect op RvT:

- **Weten wat direct onder patiënten en toekomstige patiënten leeft?**
- **Mythe van hiërarchie doorbroken: Is Bestuurder wel beste aanspreekpunt? Deel van oplossing of deel van probleem?**
- **Hoe omgaan met allerlei parallelle uitkomsten van het dominante directe kanaal?**

Oude 'corporate' beeld kantelt, ook intern platform



Jon Berkeley



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!).

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

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

Nieuw tijdperk:

De pretenties en afgedwongen passiviteit van paternalisme worden doorgeprikt

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

Keuzepalet Strategieën

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

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

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

Onderliggende factoren om in de gaten te houden

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

Grote breuken in geloof in strategische planning:

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

Wat zijn strategische besluiten?

Investeringsen

(ICT, vastgoed, productiemiddelen, social impact)

Portfolio m.n. afstoten en overnemen

Reorganisatie hoofdstructuur

Ontslagen

(omvangrijke ontslagen/reducties, leden MT, bestuurder)

Hoofdlijn HRM

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

Governance

(structuur, omgangsvormen, codes, stijl & accenten)

Bewuste en gemanagede reputatieverandering

Gewoon goed bestuur of goed bestuur?

Goed bestuur kan een **technische aanduiding** zijn (goed management, ordelijk, doelgericht, consistent, conform regels, compliant, code volgend) of **een morele** (goede bedoelingen, goed karakter, goed gedrag, goede doelen, goede afwegingen)

Bestuur kent 5 bouwstenen:

1. Karakter, intenties en deugden (**mens**)
2. Resultaten willen en halen (**manager**)
3. Goede afwegingen maken in strategie en context (**praktische wijsheid**)
4. Leiderschap: mensen meekrijgen in deze richting en koers en intenties (**leider**)
5. Positie bereiken, hanteren en benutten (**politicus**)

Beste strategisch passende antwoord: Maatschappelijk Leiderschap

Leiderschap is persoonsgericht en contextueel*: is dit (onze) juiste leider voor dit moment?



Kan zo dus **niet beantwoord** worden:

Kan deze man/vrouw deze Tour voor ons winnen?

Grote misvattingen overheid:

- dat het **alleen en vooral toelatingsvraagstuk** is
- dat er formele evidencebased **testen voor leiderschap** bestaan en dus in lab getest kan worden (slagje gaande naar participerende observatie)
- wordt vanaf mede-beoordeling wel **mede-verantwoordelijk**

* Zie: <https://www.publicspace.nl/publicaties/essays/nvzdcertificaat-zorgvisie-april2014>

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

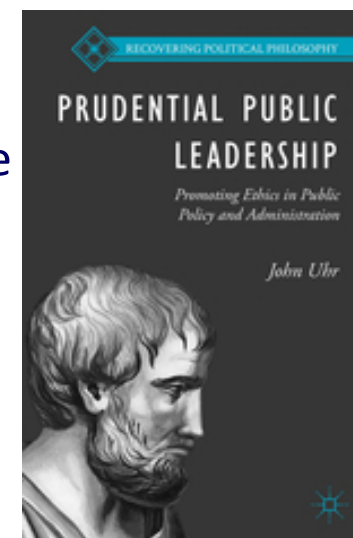
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here***
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen*?
- **Timing**, naar publiek, naar media, naar boodschap, naast alleen formele arena & bijbehorend netwerk

van tekst naar theater*

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef



* In veel leiderschapsprogramma's inmiddels samenwerking met acteurs en toneelscholen

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

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

BIJLAGE

Achtergrond Public SPACE, verdere literatuur en persoonlijke info

Achtergrond Public SPACE

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

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

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

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

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

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

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

Steeds meer Denknetwerk i.p.v. Denktank

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

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

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

Hoofdthema's, studies en publicaties Public SPACE

Maatschappelijke
Onderneming (2000)

Strategisch
Denken

Strategische rapporten vanuit Boer&Croon:
- Heroverwegingen Thuiszorg (1993)
Toekomstvisie Ziekenhuizen (2000)
Ondernemerschap 1^e lijn (2004)

China Zorg
(2011)

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

Maatschappelijk
Leiderschap (2014)

Burgerkracht met
Burgermacht (2015)

PolderPaternalisme
(2015)

Disruptie van
Democratie
(2016)

Disruptie van
Publieke Diensten
(2016)

Aristoteles
&
Management

Originele concepten Public SPACE 2000-2018

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

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

Originele concepten Public SPACE (2)

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

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

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

Andere publicaties Public SPACE



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



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

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

Persoonlijke achtergrond

Professie: strategie consultant. Overwegend publieke sector, o.a. volkshuisvesting, gezondheidszorg, hoger onderwijs, energie. Ook landelijk niveau: brancheverenigingen en departementen.

Studie 1973-1979 Andragologie (RUU), cum laude. Promotie USBO 2014

Begin carrière (1979-1984): gemeente (welzijnsplanning) en Ministerie van BZK (reorganisatie Rijksdienst)

Vanaf 1985 - 2003: Boer&Croon Strategy and Management Group

1992 - 2003 Vennoot; 1997-2001 Bestuursvoorzitter

2001-2005: lid partijbestuur PvdA, o.a. voorzitter Cie. Zorgstelsel

Nu:

Oprichter (ca. 2002) en voorzitter Public SPACE Foundation

Actief burger, o.a. voorzitter non-executive boards, accent op turn-around en strategische vernieuwing: cultuursector, betaald voetbal, woningcorporaties, publieke omroep.