

Strategische Keuzes in Zorg: Krachtenveld & Scenario's

Leergang NVTZ Academie Utrecht dd. 22 November 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



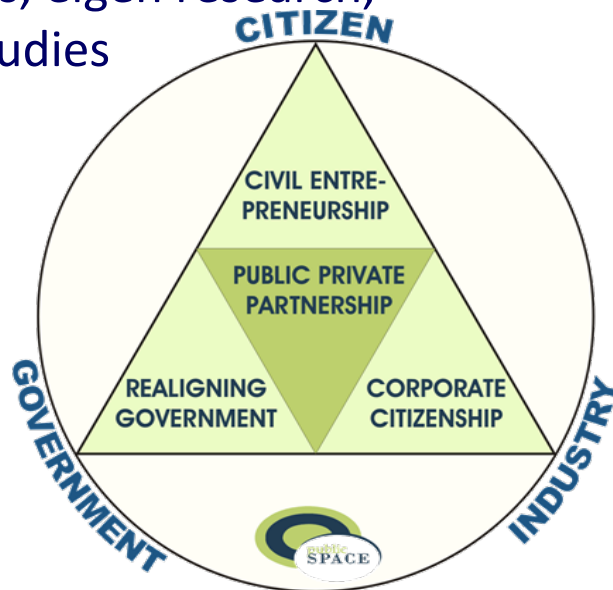
www.publicspace.nl

DenkNetwerk met Missie

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
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

www.publicspace.nl: info & archief

Contact Inschrijven nieuwsbrief English



Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

Home Over Public SPACE Thema's Publicaties Initiatieven Agenda Zoek...

Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok



goed voorbereid en [...]

Lees verder

"Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers"

19 mei 2015 - categorieën: bestuur, burgers, burgerschap



in zijn essay Burgerkracht met Burgermacht,

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

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'.

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/boe...](#)
Openen

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

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Mooi overzicht. Klassieke fout: Publiek leiderschap veel ruimer dan allen leiderschap vanuit overheid [twitter.com/campusdenhaag/...](#)
Tweeten naar @stevendewaal

Agenda

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

ma 01 jun
Workshop leiderschapswaarden

wo 03 jun
Workshop Strategisch Management

Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet

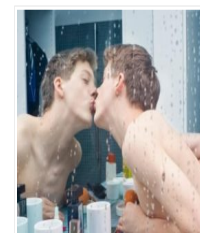


Lees verder

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 0

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...](#)

Steven de Waal heeft geretweet **Nationale omroepman**
10 tips Werk in de wijk - Be...
Bewonersinitiatieven werken...
[isabewoners.nl](#)

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 wetste...

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

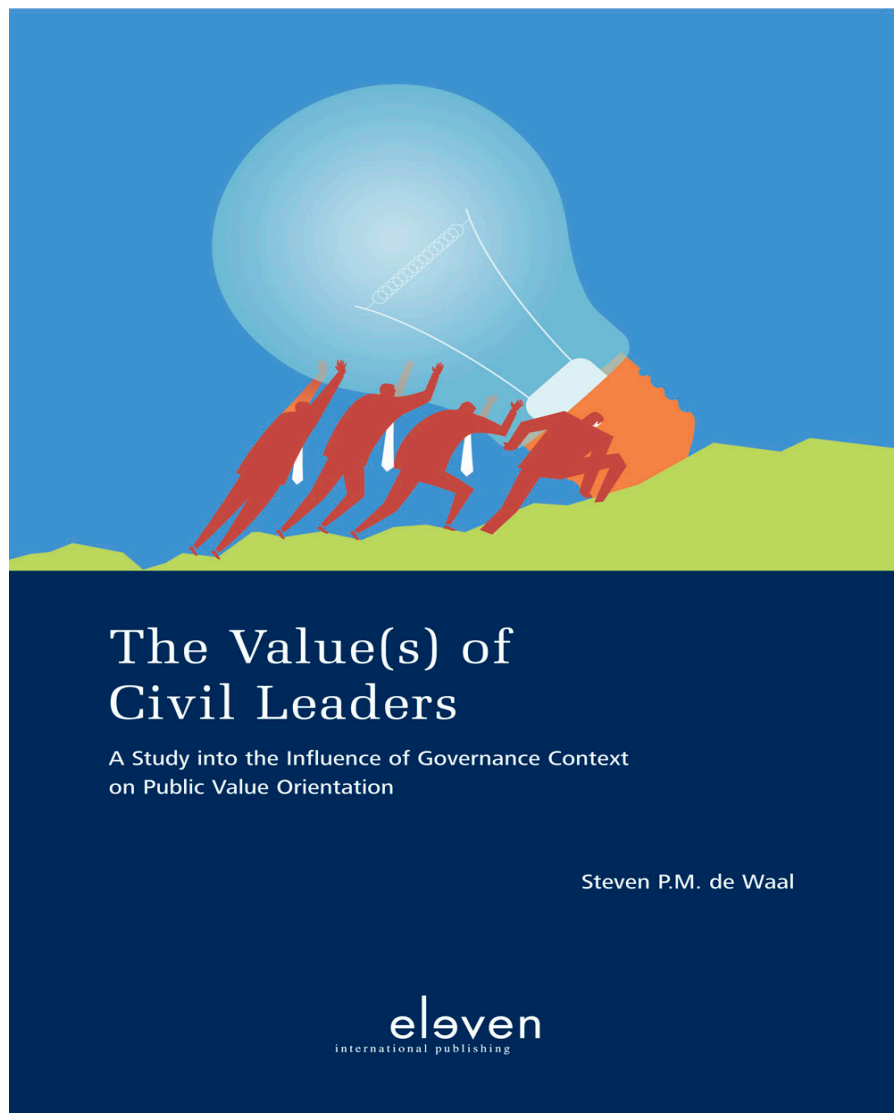
2001-2005: lid partijbestuur PvdA, o.a. voorzitter Cie Zorgstelsel

Nu:

Oprichter (ca 2002) en voorzitter Public SPACE Foundation

Actief Burger, o.a. Voorzitter nonexecutive boards, accent op turn-around en strategische vernieuwing: cultuursector, betaald voetbal, woningcorporaties, publieke omroep

Laatste boeken



Hoofdthema's, Studies, 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

Accent nu in de Hoofdthema's, Studies, Publicaties

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

Opbouw

Strategische keuzes en Scenario's in Zorg:

- 1. Wat is strategisch denken? Wat is een goede strategie?**
- 2. Krachtenveld en Strategische trends in Zorg**
- 3. Conclusies voor RvT in Zorg (care en cure)**

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
11.15u	Discussie
11.30-11.45u	Pauze
11.45u	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	Alomvattende Discussie alle thema's
Afronding & Formulieren. Einde 17.00u	

I. Wat is een (goede) strategie en (echt) strategisch denken?

Strategie*:

Meer uit een situatie halen dan de (ongelijke) machtsverhoudingen voorspellen (beating the odds)

Gaat terug op machiavellian intelligence van primaten (op niveau van individu en groep met omgeving)

Belangrijke competenties:

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

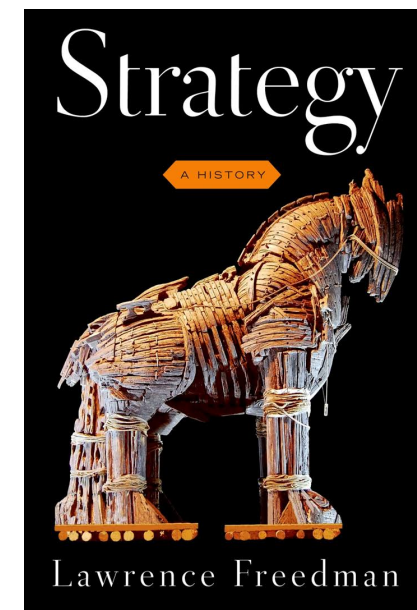
Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

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

Kernkwestie: Hoe belangrijk is 'De Strateeg' & Strategisch gedrag in frontlinie(s)?

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

***Mintzberg, 'Strategy Safari'*



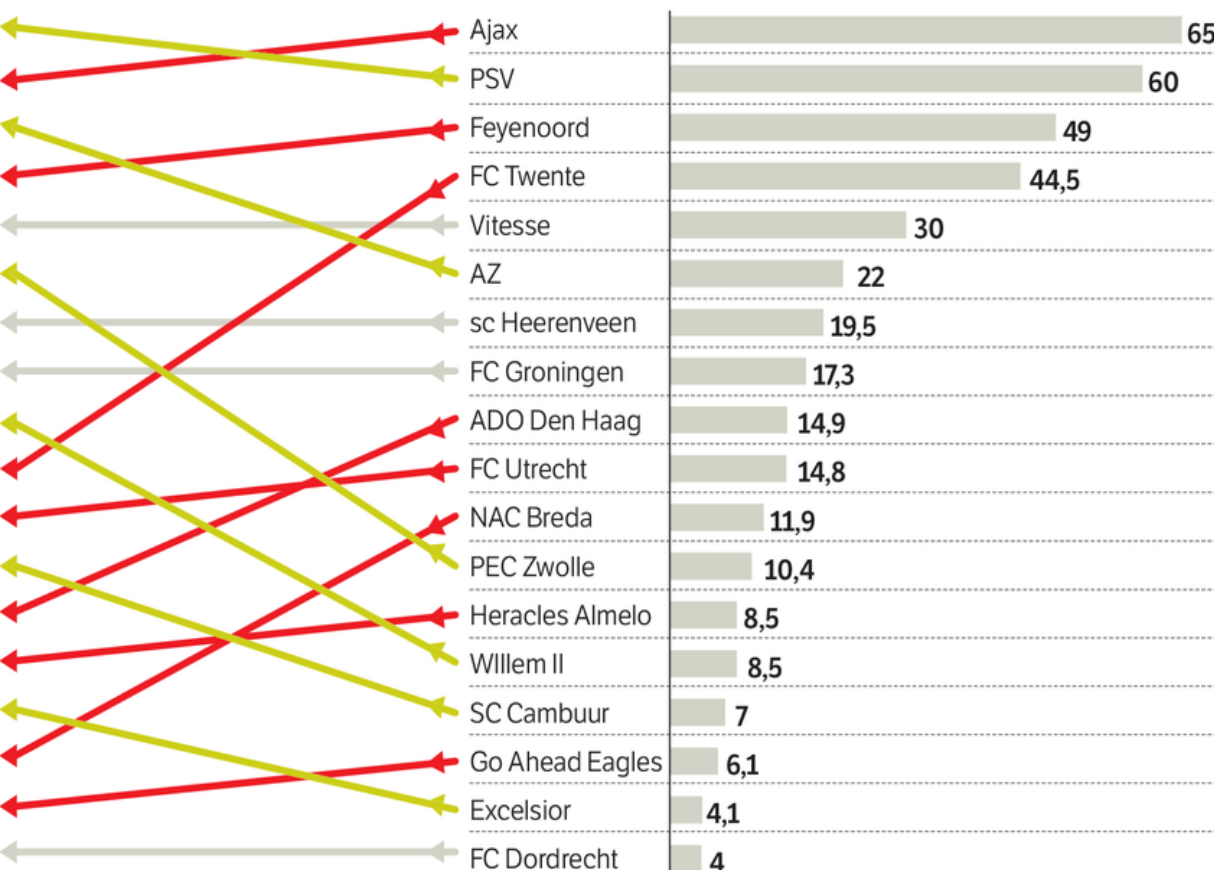
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen:

Eindstand eredivisie 2014/2015

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

 Naar begroting hoger geeindigd
 Naar begroting lager geeindigd
 Naar begroting geeindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



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

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

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

- 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'*

Naïeve mythes over ‘corporate’ strategie die worden verondersteld en vandaaruit overgenomen

Doelen zijn helder en eenduidig

Gaat om eigen voortbestaan, korte en lange termijn

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’

Wel interessant en geen mythe: Er is door het grote belang van geld een agency- en alignment probleem, vanwege eigen belang management. Hoeveel incentives zitten er hier voor deze bestuurder in ‘goede zorg leveren’?

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



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)

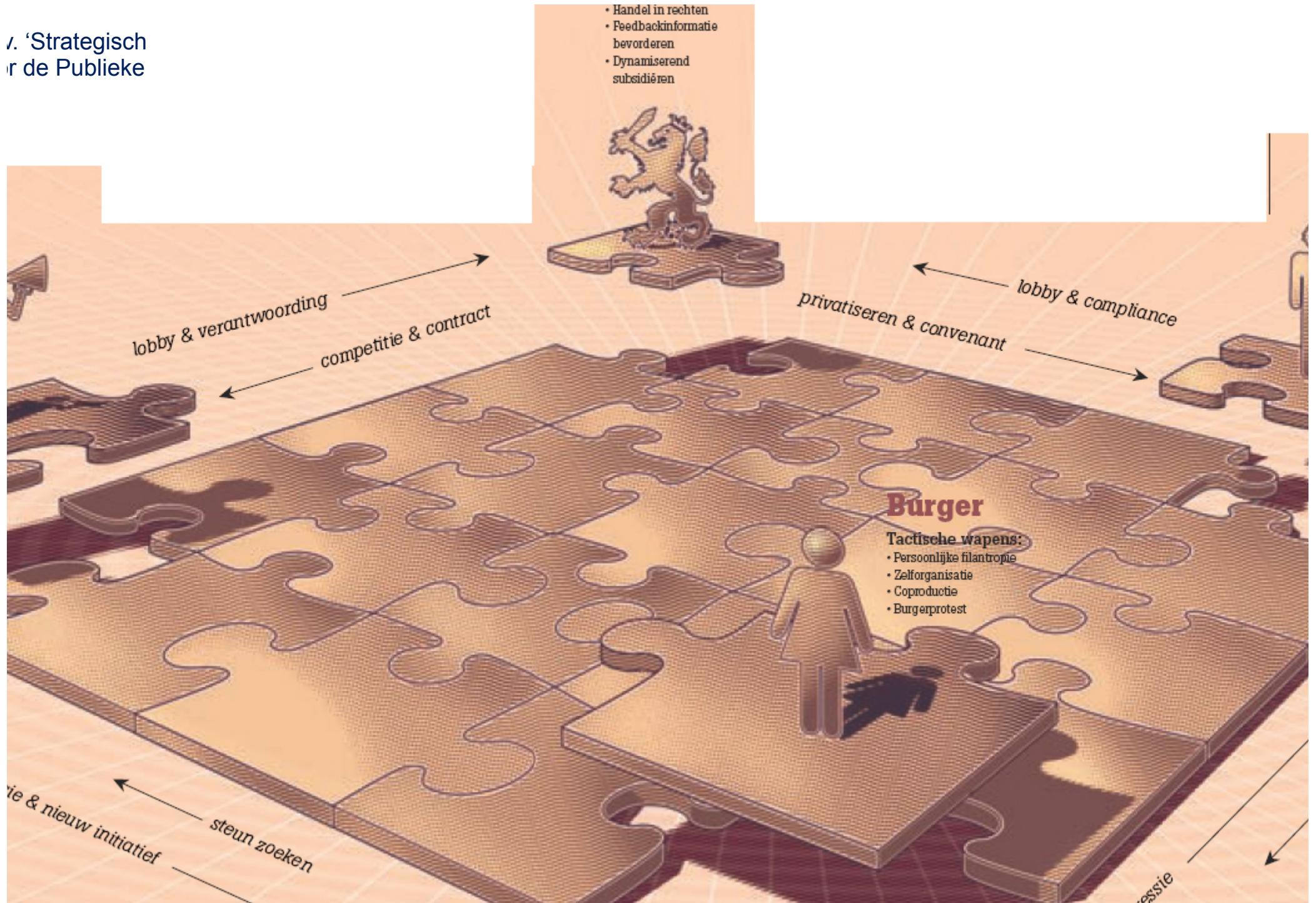
Public Value realiseer je alleen in allianties. Ook deze zijn dus op publiek effect gericht. Zwakke meetbaarheid

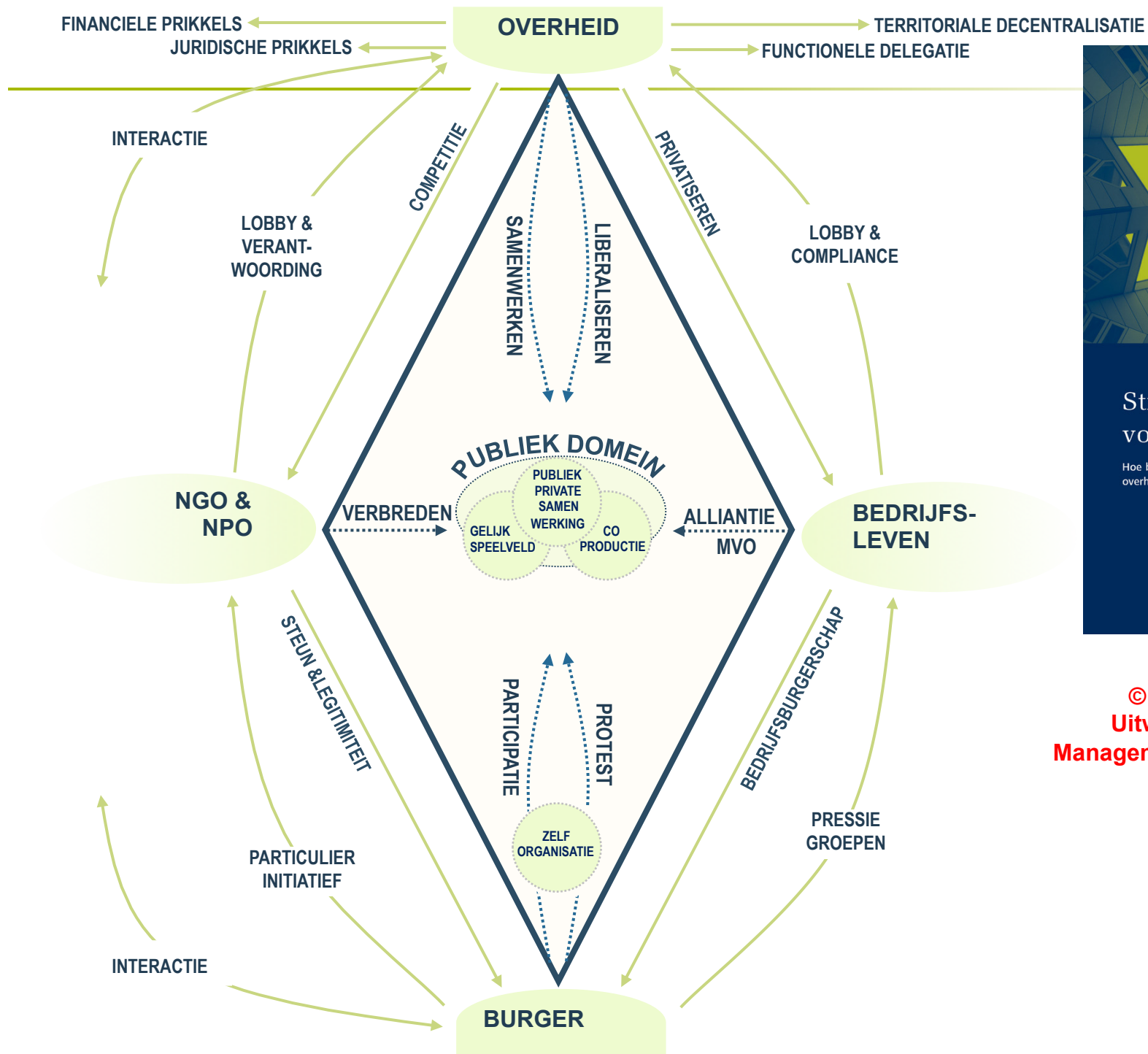
En:

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

.

1. 'Strategisch r de Publieke





het PSF Wybertje
 © Public SPACE 2005
 Uitwerking in Strategisch Management voor de Publieke Zaa (2008)

Maatschappelijke strategie gaat over 2 levels van krachtenvelden:



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

- Grote, doorslaggevende betekenis eigen reputatie en 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

II. Zorg als Strategisch Krachtenveld

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

Revolutionaire tijd. Grote transformaties

Mooie tijd voor RvT:

- **Disruptieve Burgerkracht:** 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: **fancub, waarden/eigen richting en transparante keuzen**
- Management als techniek nog steeds basis voor Goed Bestuur, maar niet genoeg, **maatschappelijk leiderschap** next step

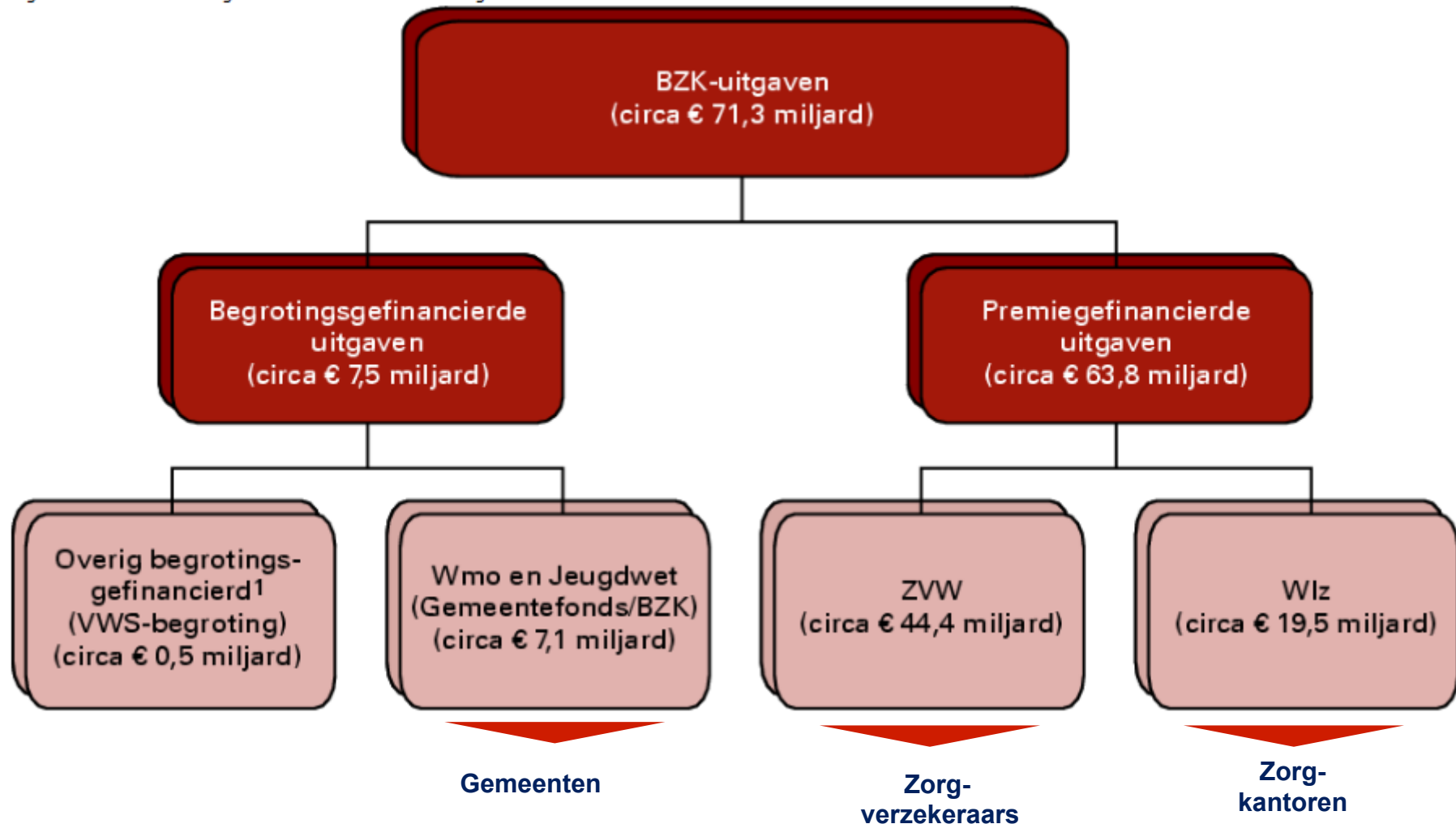
Deze fundamentele shifts raken rechtstreeks Raden van Toezicht:

- 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.

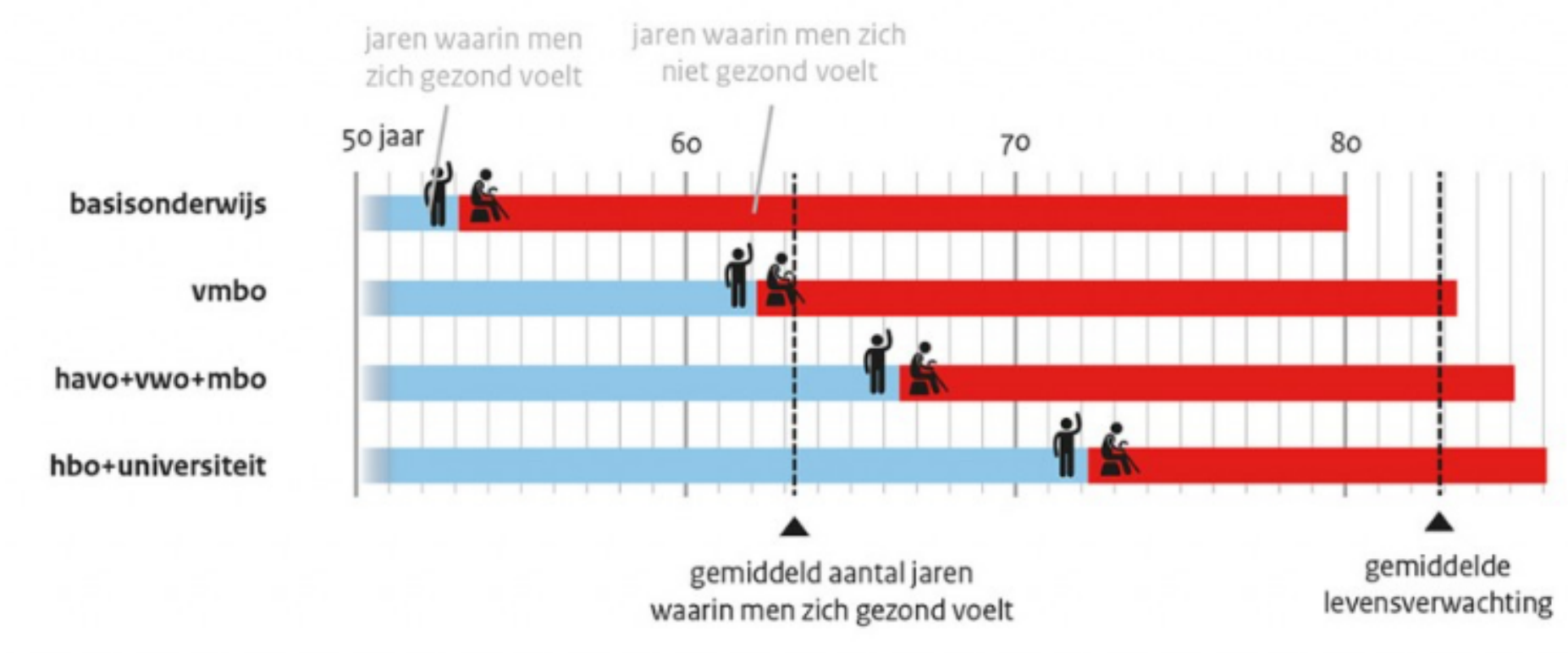
Hoe werkt de zorg? Verschillende wetten, verschillende geldstromen, verschillende uitvoerders.

Figuur 1: Bruto-BKZ-uitgaven 2015 naar Financieringsbron

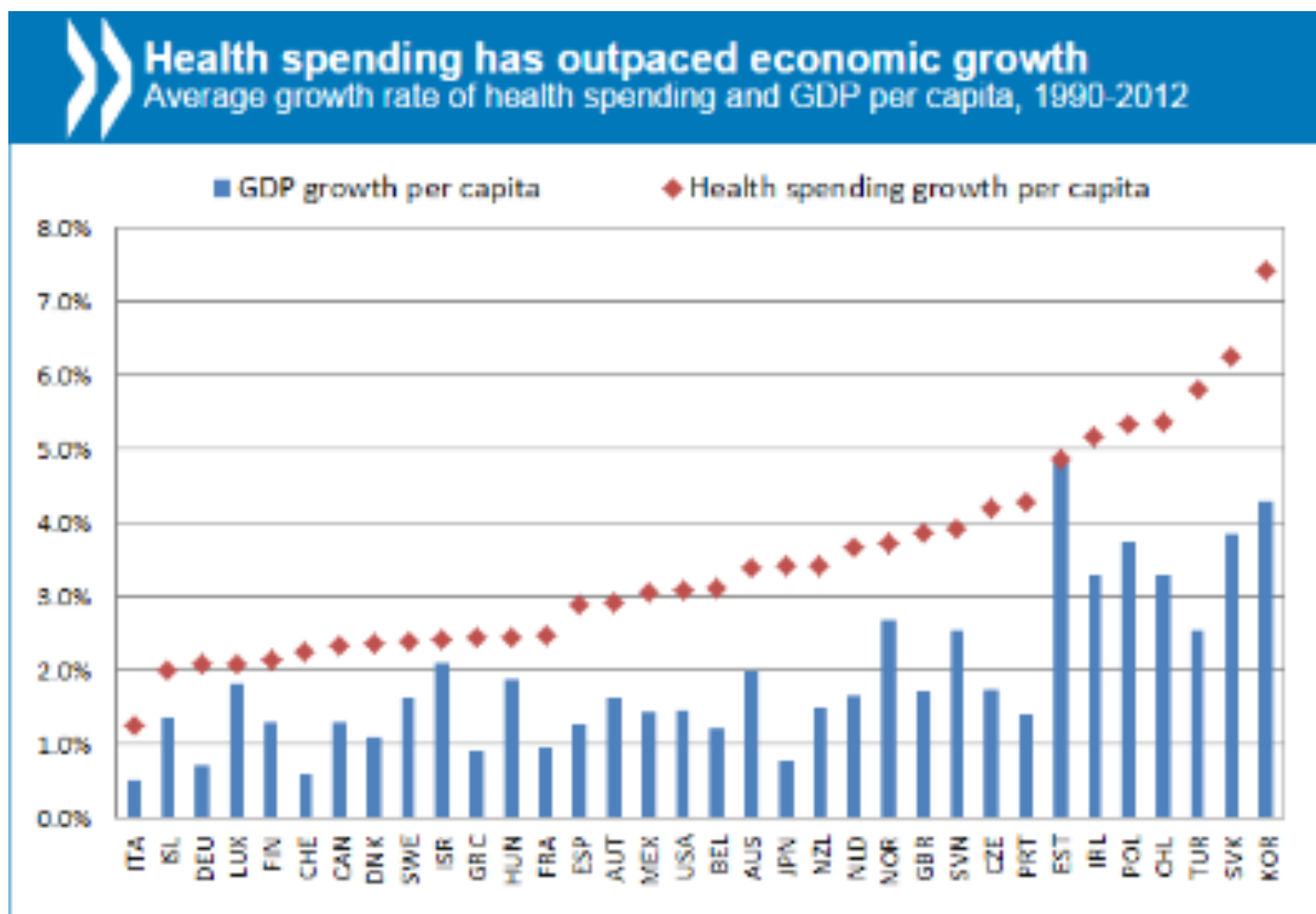


Majeure onopgeloste problemen 1: onrechtvaardige verschillen!

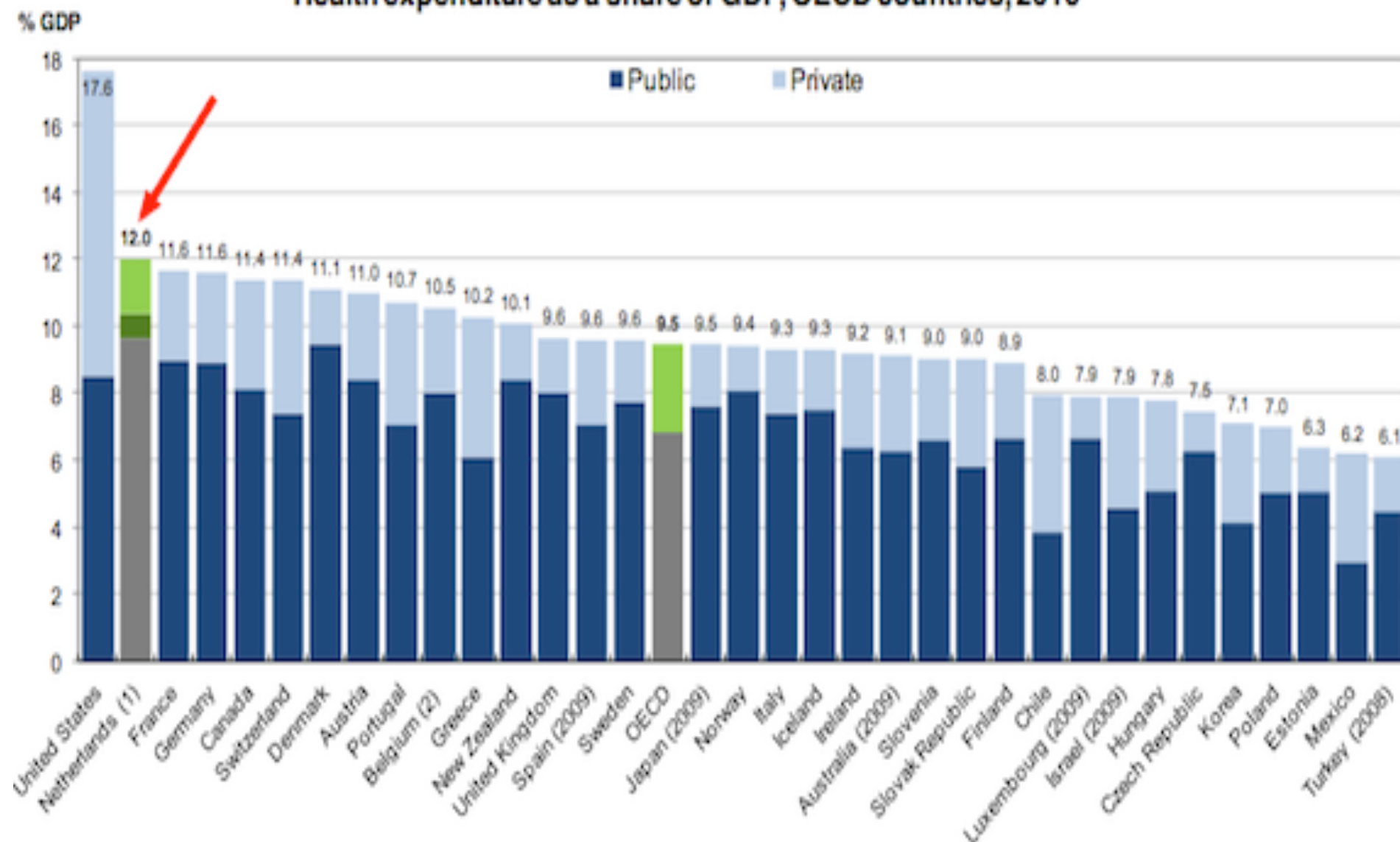
Samenhang opleidingsniveau en gezonde levensverwachting



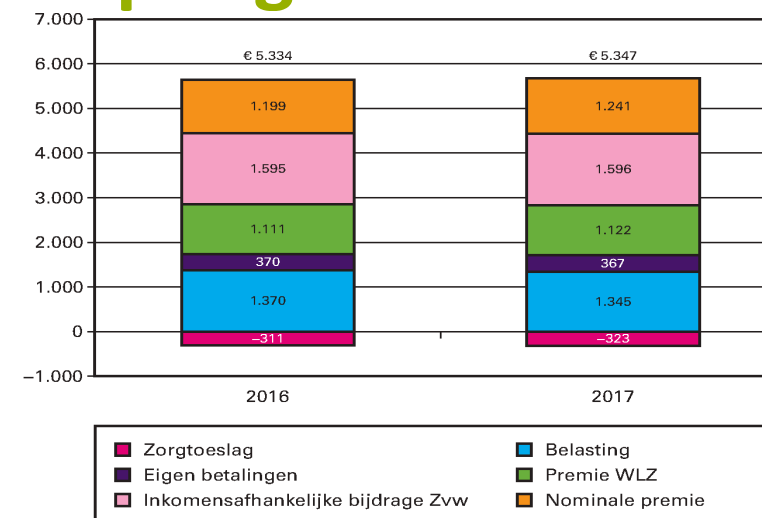
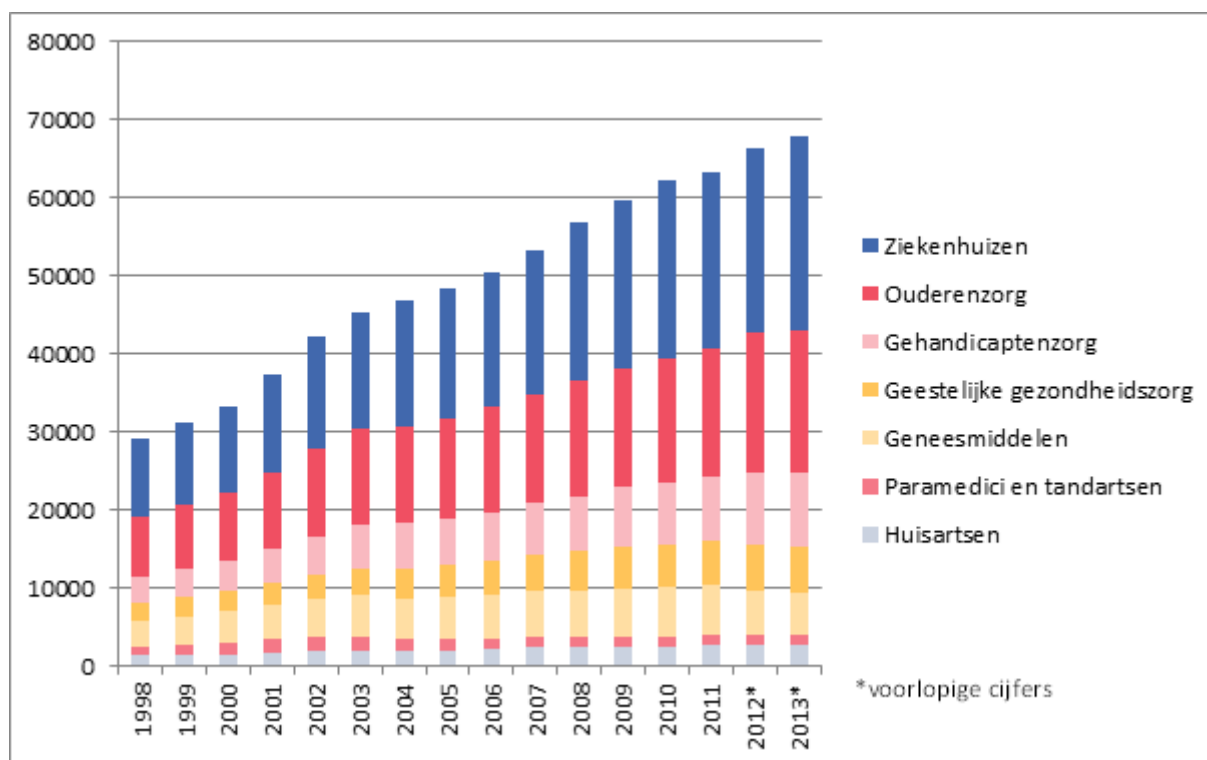
Majeure onopgeloste problemen 2: lijkt macro-economisch



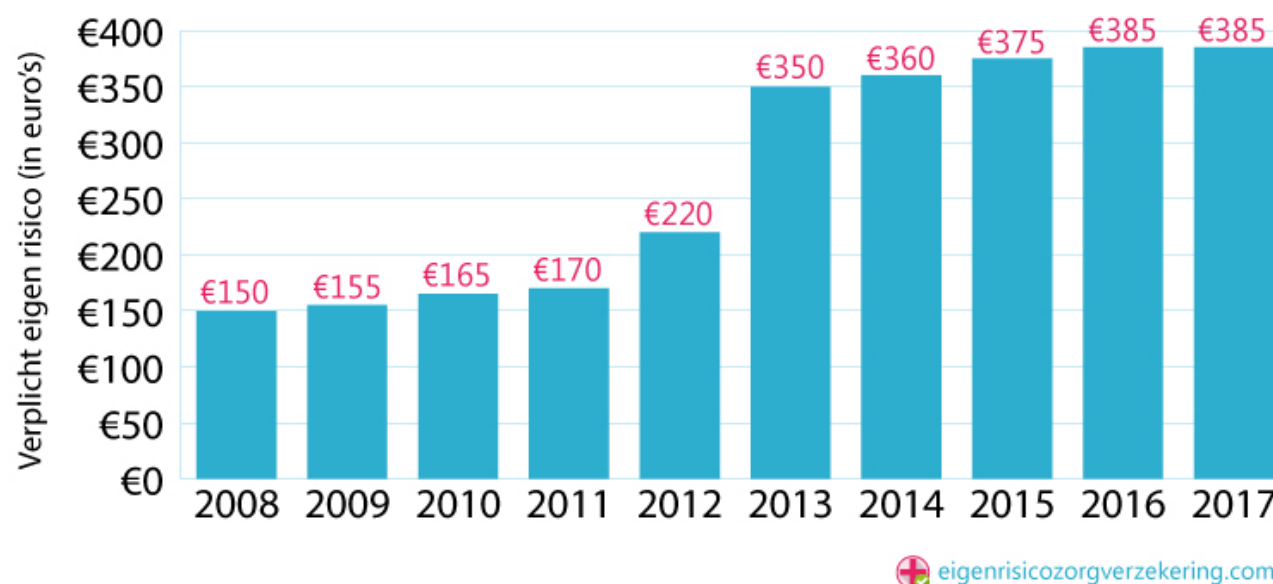
Health expenditure as a share of GDP, OECD countries, 2010



Maar is veel dichterbij huis: kosten per gezin



Terug te zien in belangrijkste slachtoffers van eigen risico:

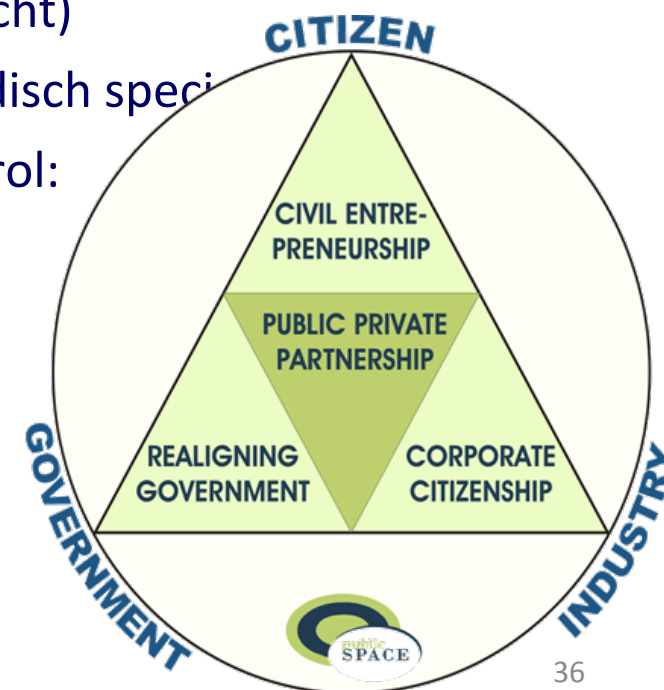


Tabel 2.4 Aantal wanbetalers in het bestuursrechtelijk premieregime (bron: Zorginstituut)

	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

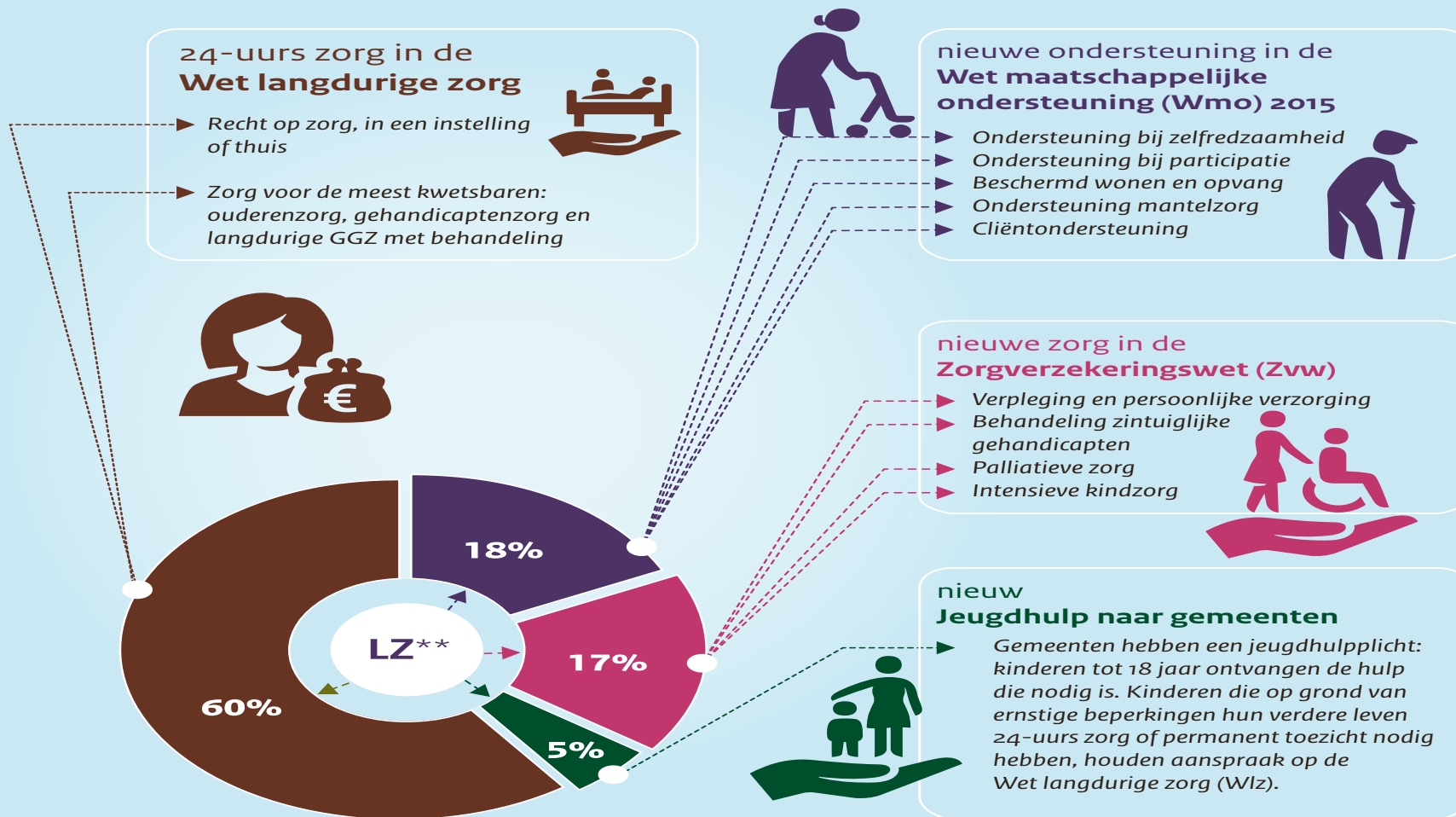
Gemaakte implementatiefouten fouten in bouw stelsel sinds 2005

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 patientenmacht)
5. Verkeerde adressering ondernemerschap medisch speci
6. Belangrijkste, maar niet openlijk onderkende rol: banken
7. Organiserende burgers vergeten (informele/formele mix)





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).

Politieke varkencyclus AWBZ, leidde tot WMO en WLZ

De AWBZ liep financieel uit de hand, omdat meerdere kabinetten niet wilden en durfden ingrijpen. Achtergronden bij overschrijdingen: demografie en aanbodgedreven systeem

-Te breed domein; veel 'gewone' hulp, hulpmiddelen en 'lichte' zorg werden collectief gefinancierd en dus (duur) gereguleerd (pakket)

-Aparte en bureaucratische indicatiestelling leidde tot hogere kosten (vertraging), (dure) standaardisatie en lokte claim gedrag uit

-zorgverzekeraar was alleen doorgeefluik, geen verantwoordelijkheid voor omvang budget of efficiency aanbod, laat staan innovatie

Alles wordt dus tegelijk aangepakt. Vraag aan u: Is het nu beter?

Wat als weeffout is gebleven: Hoge eigen bijdrage, ook via vermogenstoets, lokt al ruim 10 jaar uit dat **hoogste inkomens niet in collectieve zorg zitten**, lossen het zelf op, leidt ook al meer dan 10 jaar tot eigen woon/zorgmarkt

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

6 misverstanden over ‘management’

- a. **Management = managers**
- b. **Management = sturen van informatieprocessen: aangezien die in alle (grote) organisaties gelijk zijn, zijn managers uitwisselbaar**
- c. **Management = reguleren, plannen voor anderen; taakdeling en dan coördinatie door managers is altijd meest efficiënt in alle organisaties**
- d. **Management = duurder dan professionals**
- e. **Centrale staf belangrijker dan lijnmanagement; top stuurt niet het primaire proces aan, maar een hofhouding van overhead**
- f. **Management valt jong op school te leren: diploma**

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

Belangrijkste strategische trend: Disruptie van Gezondheidszorg

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 Burgerkracht

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



In love with the new doctor?

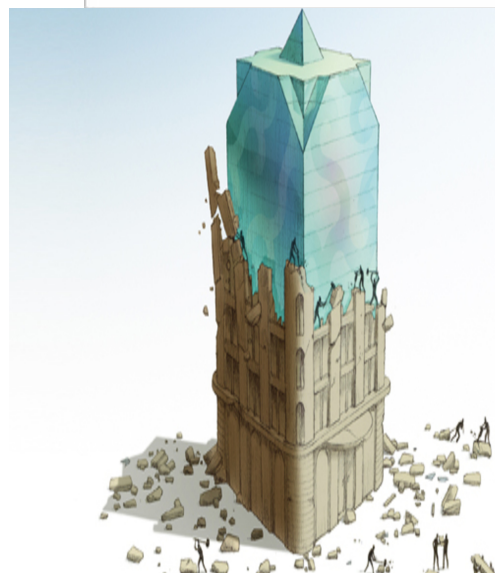
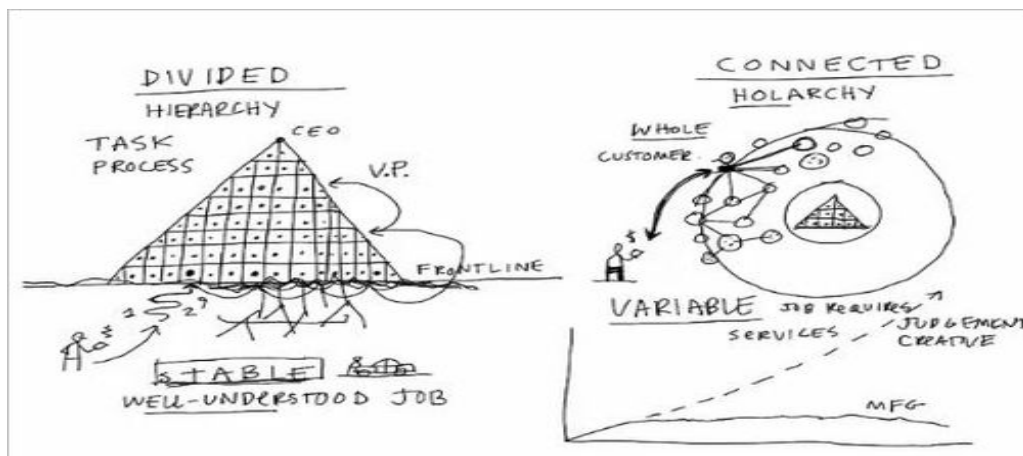


Grote impact op publieke sector en politiek*

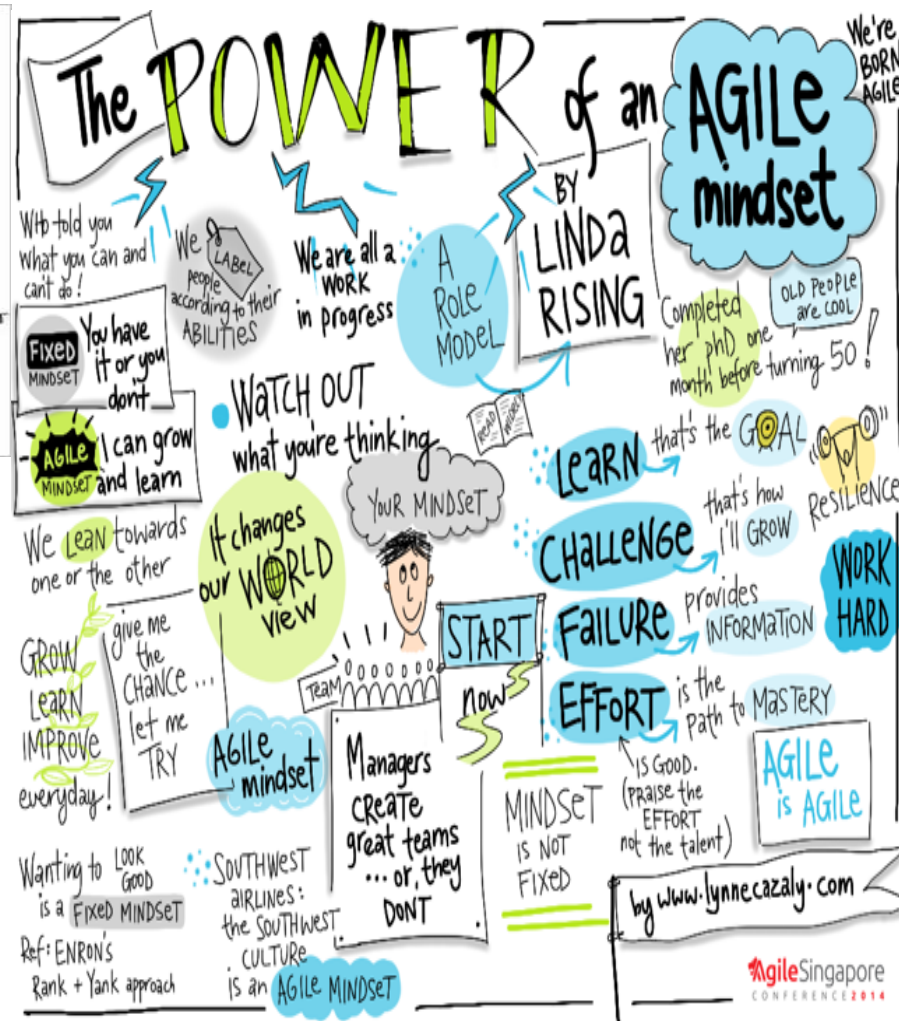
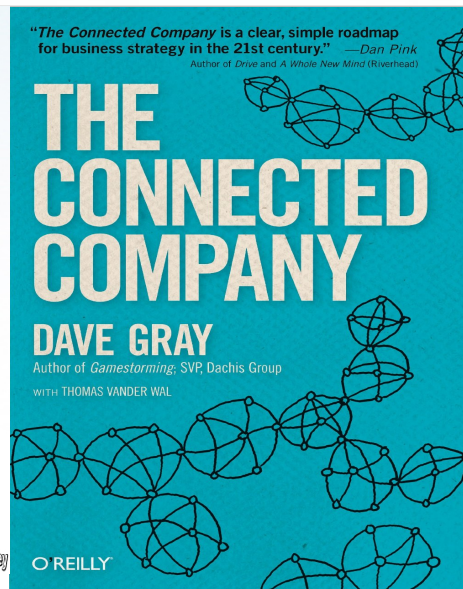
- a. **Sneller, krachtiger spontane organisatie:** richting politiek en onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- b. **Medezeggenschap al weggegeven**
- c. Publieke opinie voor het eerst werkelijk **publiek**
- d. **Toekomst aan co-productie:** meedoen volgens eigen competenties en voorwaarden
- 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:



Jon Berkeley



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 (Disruptie van Management).

Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



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

©The Economist

Diverse bijzondere elementen:

- a. Opereren vanuit typische positie van maatschappelijke onderneming**
- b. Onbegrepen decentralisaties**
- c. Public Value invullen, bewaken en beoordelen**

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'

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

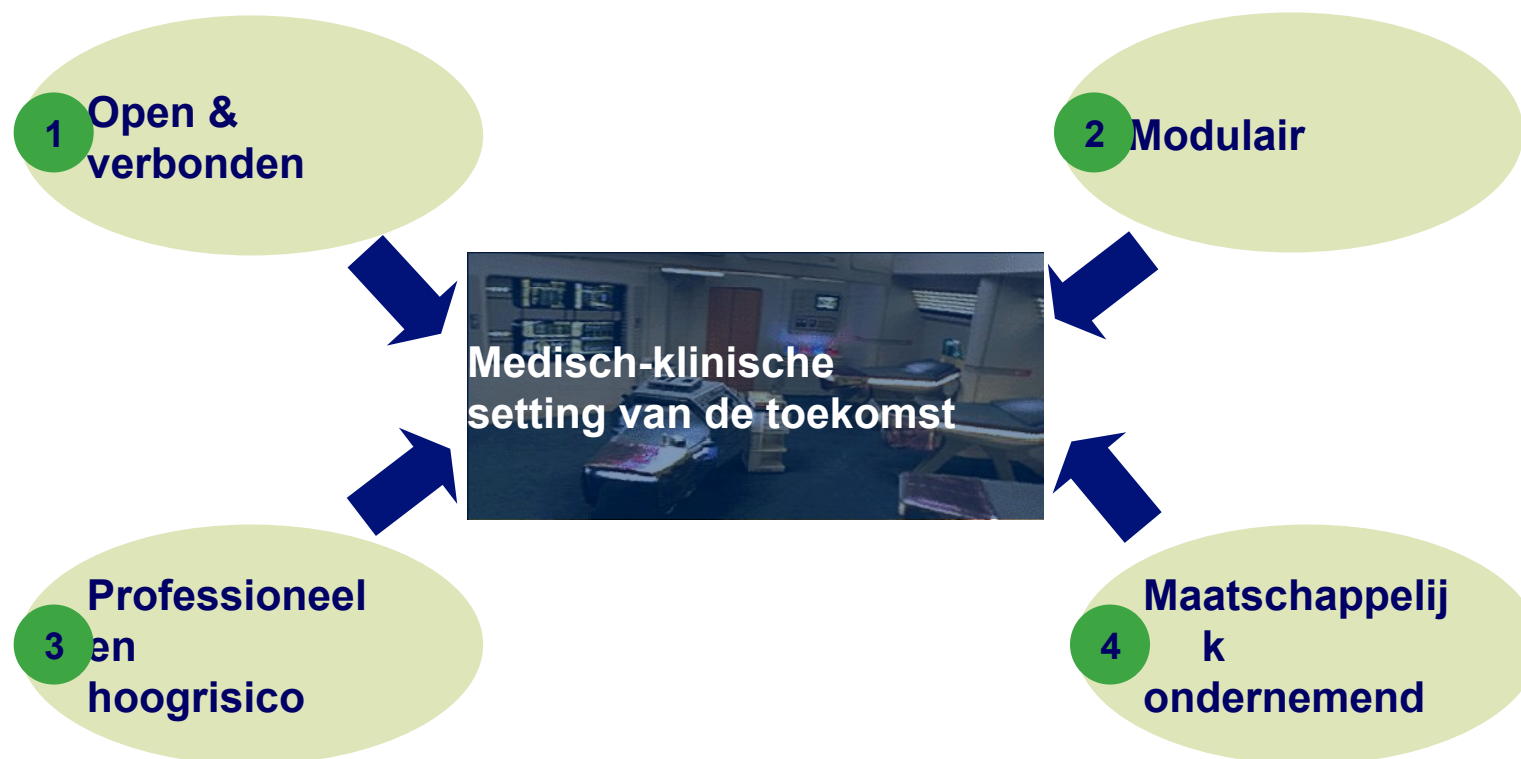
Perceptiemanagement van maatschappelijk rendement en “trustfactor” is cruciaal (snel in the spotlights, maar er ook snel weer uit)

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!

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.

Afrondend voor RvT

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**

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

* Aristoteles' Phronesis

Besturen is:

- ☐ Geblinddoekt wild water varen
- ☐ Leren kraaien als de zon opkomt
- ☐ Hij kwam, hij zag en ging weer weg
- ☐ AO²

BIJLAGE: Nadere uitleg Hoofdthema's Public SPACE

Burgerkracht met Burgermacht (2015): Al 100 jaar basis NL publieke sector; commons governance, o.a. gildes; wettelijke bevoegdheden voor burger-initiatief

Polder Paternalisme (2015): Compromissen centraal onderhandeld. Fouten: vertegenwoordiging, deskundigheid, uniform opleggen vanuit goede bedoelingen, retoriek

Disruptie van Democratie (2016): Moderne ICT technologie leidt tot direct & ongecensureerd onafhankelijk kanaal voor burgers: afgedwongen directe democratie

Disruptie van Publieke Diensten (2016): Civil Society heeft ook direct onafhankelijk kanaal: zelforganisatie, co-productie, datamacht, peer-reviews & own choice

ChinaZorg (2011): Zorgstelsel = politiek/polder gestuurd, aan randen beetje markt, nauwelijks patiënten-macht

Strategisch denken: 'Beating the odds'

Aristoteles: Deugden, Karakter, Afweging in context; Rulebased = padvinderseed

Maatschappelijk Ondernemerschap (1994) en Maatschappelijke Onderneming (2000): Basis civil society, dus nonprofit en missiegedreven, naast markt en overheid

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Personen en waarden belangrijker dan structuur; Burgerschap in de Boardroom; Doorbraak managementparadigma