

# Van Crisis tot Transformatie in de Zorg

## Hoe Disruptief Maatschappelijk Leiderschap de Zorg verandert *Zeven mogelijke routes voor koplopers*

Collegereeks: september 2024 - januari 2025



Tijdens de coronacrisis is het verder duidelijk geworden dat de gezondheidszorg in de Westerse landen al vóór de pandemie aan fundamentele herijking, reflectie en nieuwe wegen toe was. Het is daarom tijd om voortvarend stappen te zetten in de richting van structurele veranderingen van ons zorgsysteem. De huidige kwaliteit van zorg is in de toekomst niet meer op te brengen, we moeten dringend andere keuzes gaan maken.

Dat is het uitgangspunt van het boek van Steven de Waal waarin hij aangeeft hoe koplopers in de zorg, tegen de dominerende bestuurlijke cultuur in, van onderop al lang fundamenteel experimenteren met veranderingen en zorginnovaties realiseren. Dat doen ze samen met professionals, bestuurders en patiënten. Daarbij wordt de moderne, grote kracht van burgers, die disruptief kan uitpakken voor vastzittende oude structuren en routines, omarmd.

In de collegereeks worden deze zorginnovaties van koplopers verkend. Zeven mogelijke routes van verandering van de zorg komen daarbij aan de orde. Daarnaast wordt bediscussieerd op welke wijze deze experimenten tezamen veranderingen van de zorg van onderop kunnen bewerkstelligen en kunnen leiden tot een uiteindelijke kanteling van de zorg naar een beter zorgsysteem.

Bedoeld voor professionals en managers in de zorg die de noodzaak van de verandering van de zorg inzien en daarbij deze disruptieve voorbeelden in hun denken en handelen willen betrekken.

# De Collegereeks

## Achtergrond

De zorgen en noodkreten over de toekomst van de gezondheidszorg worden al langer geuit en op veel plaatsen ook zeker (h)erkend. De ouderwetse oplossingen waar bestuurlijk Nederland erg aan gewend is geraakt, zoals hopen op de rijksoverheid of wachten op een nieuw stelsel of op dikke convenanten met veel polderpartijen, gaan echter niet helpen. Het ergste is dat die oude bestuurlijke routine ertoe leidt dat men niet ziet hoe die fundamentele veranderingen al lang gaande zijn: door leiderschap op de werkvloer en door zorginnovaties van onderop. Deze beweging past geheel en al bij meer moderne visies op leiderschap: een persoonlijke en tegelijk inspirerende gedrevenheid vanuit waarden en normen, getriggerd door zichtbare publieke misstanden.

Dat laat het jongste boek van Steven de Waal: 'Het zal MIJN zorg zijn' wél zien. Deze collegereeks is bedoeld om die inzichten en voorbeelden verder te delen, ter inspiratie voor ieders eigen maatschappelijk leiderschap in de zorg.

## Doel van de reeks

De **praktische** bedoeling is het maatschappelijk leiderschap in en voor een nieuwe zorg te stimuleren. Niet door er abstract en goed bedoeld alleen maar over te praten, maar om mensen daartoe te inspireren en de weg te wijzen. Alle leiderschap is persoonlijk en dus ook deze collegereeks over dat noodzakelijke leiderschap. Het boek is opgebouwd rond 7 routes die leiden naar een nieuwe gezondheidszorg en die nieuwe leiders de weg kunnen wijzen.

De **theoretische** bedoeling, voortbouwend op het andragologisch perspectief, is om vanuit de moderne systeem- en complexiteitstheorie dat ouderwets rekenen op plannen, centrale regie en veel overleg, te hekelen. Complexe systemen verander je door inspirerende en attractieve acties en voorbeelden van onderop. Dat perspectief wordt nu verder bevestigd door de opkomst van de 'disruptieve macht van burgers' door de nieuwe ICT- en mediatechnologie, onderwerp van een ander boek van Steven de Waal 'Civil leadership as the future of leadership' (Amazon, 2018), dat zeker langs zal komen.

## Formule van de reeks

Het gaat om 5 colleges, met veel accent op voorbeelden van lopende en actuele zorginnovaties, vooral gebracht door de bijbehorende maatschappelijk leiders en ondernemers. Tussendoor is er veel gelegenheid voor vragen en inbreng van eigen casuïstiek, op zoek naar ieders eigen leiderschap in de zorg. In het slotcollege proberen we de inzichten te verzamelen over waar nu de grootste hindernissen zitten voor dit leiderschap en deze zorginnovaties, maar vanuit het uitgangspunt dat die inzichten niet moeten leiden tot uitstelgedrag en afwachten tot 'hogehand' of 'het bestaande systeem' het ook gaat begrijpen. Het gaat om zaken DOEN, niet om papieren protest.

Er is plaats voor 100 deelnemers.

**Certificaat:** Na afloop van de reeks ontvangt u een certificaat.

Eigen casuïstiek	U brengt uw eigen casuïstiek in uit uw eigen praktijk.
Literatuur/materiaal (inbegrepen bij de prijs van de reeks)	Waal, S.P.M. de (2023). Het zal mijn zorg zijn; 7 routes naar een gezond zorgstelsel. Utrecht: Public Space Foundation (ook verkrijgbaar bij alle fysieke en virtuele boekhandels).
Feedback	Als u naar aanleiding van de sessies een paper schrijft waarin u het geleerde in de reeks toepast op uw eigen casuïstiek en die aan ons mailt dan geven wij daarop graag commentaar.

# Programma

Het gaat in deze reeks om 5 bijeenkomsten, van september 2024 tot januari 2025.  
Op 5 dinsdagavonden van 18.30 - 21.00 uur (inloop vanaf 18.00 uur).

## Van Crisis tot Transformatie in de Zorg

**Dinsdag 17 september 2024**

### ❖ **Introductie maatschappelijk leiderschap van onderop met de kracht van burgers.**

- Verkenning van zorginnovaties in zeven mogelijke routes van verandering van zorg. Hoe doen koplopers dat?
- Zeven koplopers vertellen hun verhaal, hoe ze in de praktijk te werk gaan om veranderingen van de zorg van onderop te kunnen bewerkstelligen.
- De laatste bijeenkomst gaan we in op de wijze waarop al deze zorginnovaties van onderop samen tot een kanteling van de zorg tot een beter zorgsysteem kunnen leiden.

### ❖ **Hoe realiseer je zorg in de woonomgeving met eigen regie van de patiënt?** **Paul Habets**

Huisarts **Paul Habets** zette zich aan het eind van zijn loopbaan nog in als maatschappelijk leider met het oprichten van Het Zorgkwartier. Eerder al stond hij onder meer aan de wieg van Vitaal Vechtdal in het Overijsselse Vechtdal. Dit is een groot samenwerkingsverband gericht op gezondheid en vitaliteit van inwoners. Het is dan ook breder dan alleen de professionele zorginstellingen en omvat scholen, gemeenten en werkgevers. Er zijn samenhangende activiteiten op het gebied van zorg, onderwijs, werk, wonen en vrije tijd. 'Onze overtuiging is dat je alleen vanuit een gezamenlijke aanpak in de regio goed kunt werken aan het stimuleren van gezond en actiever leven (preventie).' Habets: 'De leraar, de pastoor, de dokter, de notaris: ze trokken zich, vaak gedwongen door allerlei eisen aan hun vak, terug in hun lokaal of spreekkamer. De maatschappelijke betrokkenheid van de hoger opgeleide burgers en het op zich nemen van publieke taken verschaalt daardoor. Maar een gezond publiek domein vereist dat mensen ook buiten hun werk actief zijn. Met mijn college wil ik ieder die nog twijfelt of je een bijdrage aan de publieke zaak kunt leveren over de streeptrekken: het geeft een positieve uitdaging naast het dagelijkse werk.'

**Dinsdag 15 oktober 2024**

### ❖ **Hoe organiseer je vanuit je praktische wijsheid van jeugdzorgprofessional?** **Linda Terpstra en Anke van Dijke, en Ingrid Rebel**

**Linda Terpstra** en **Anke van Dijke** houden zich vanuit hun achtergrond in de sociale pedagogiek bezig met geweld in afhankelijkheidsrelaties. Dat doen zij in het door hen opgerichte Fier, met inmiddels diverse locaties in het land. Ze combineren in hun maatschappelijk leiderschap hulpverlening met activisme. Ze helpen niet alleen slachtoffers maar zetten tegelijkertijd hun verontwaardiging om in onderwerpen te agenderen voor de politiek: ze maken het onzichtbare zichtbaar, zodat er maatregelen worden genomen. Ze identificeren zich niet met één sector; brengen samenhang aan, ontkokeren en leggen de-humaniserende effecten van de systeemwereld bloot vanuit het perspectief van hun doelgroepen. Als ze in de praktijk merken dat geweldsslachtoffers niet de juiste hulp krijgen, gaan ze zelf aan de slag. Telkens zien ze dat nieuwe maatschappelijke problemen de kop opsteken en er niets of nauwelijks iets voor is geregeld. Ze gaan dan op onderzoek uit: of iets vaak voorkomt, waarom het gebeurt en wat ze er aan kunnen doen. Terpstra en Van Dijke bieden mensen niet alleen hulp en bescherming maar verwachten dat ze werken aan hun toekomst en begeleiden om die reden ook bij onderwijs, sport, werk enz. Hoe ze dit in de praktijk aanpakken illustreren ze aan de hand van diverse voorbeelden.

**Ingrid Rebel** is de pionier achter de stichting ‘Het dagelijks bestaan’ in Zutphen, een initiatief om jongeren die daar behoefte aan hebben weer zaken te leren en op eigen benen te leren staan. Bij deze instelling kunnen jongeren tussen 14 en 27 jaar werken aan hun levensvragen: ‘Wie ben ik? Wat zijn mijn talenten? Wat wil ik?’ De woongemeenschap biedt naast een dagprogramma ook beschermd wonen, met nadruk op samen doen. Rebel is tevens aanjager van Radicale vernieuwing jeugdzorg, wat bijzonder is omdat ze een achtergrond heeft op het gebied van de sociologie en economie. Zij rolde vanuit haar werk in een woningcoöperatie de jeugdzorg in. Eenmaal in ‘jeugdzorgland’ viel ze van de ene verbazing in de andere. Wat voor haar vanzelfsprekend leek, bleek niet vanzelfsprekend te zijn. Vanuit haar betrokkenheid en verantwoordelijkheid probeert Ingrid Rebel het principe ‘van mens tot mens’ te laten prevaleren boven wet- en regelgeving.

## **Dinsdag 26 november**

### **❖ Hoe stimuleer je civil leadership? - Frido Kraanen**

**Frido Kraanen** is Lid van de Raad van bestuur van Zorgorganisatie Omring. Omring brengt de zorg graag dicht bij de patiënt. Kraanen is er de drijvende kracht samen met zijn collega-bestuurder Jolanda Buwalda. Deze thuiszorgorganisatie zet erg in op zelfredzaamheid en gezondheid van patiënten. De aandacht voor verzorgen en genezen is daarbij verschoven naar beter voorspellen en voorkomen van ziekten. In zijn visie moet Omring ‘er zijn’ als mensen kwetsbaar worden. Kraanen: 'Maatschappelijk leiderschap wordt vooral spannend wanneer de maatschappelijke opgave conflicteert met het organisatiebelang. De zorg is doorspekt met voorbeelden hiervan, zeker nu de vorming van een ander, regionaal zorglandschap leidt tot nieuwe verhoudingen. Geen eenvoudig recept om dit te doorbreken, maar wel het duiden van dilemma's en op het oog ongemakkelijke keuzen.'

## **Dinsdag 17 december 2024**

### **❖ Hoe ontwikkel je zorgplatforms en platformorganisaties? – Jos de Blok**

**Jos de Blok** is zorgondernemer en eigenaar van Buurtzorg. Het concept van Buurtzorg lijkt op het oude systeem van wijkverpleging maar is in 2006 in een eigentijdse vorm opgezet, een thuiszorgorganisatie die zorg aan huis ging leveren met kleine teams, bestaande uit (wijk)verpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden. De stichting had als nieuw uitgangspunt dat ze zo min mogelijk werkte met managers. De zorgverleners waren zelf verantwoordelijk voor de taken die ze uitvoerden. Deze zelfsturende teams waren destijds nieuw, sloten goed aan bij de praktijk van de werkvloer en bleken een groot succes. Daarmee vormde Buurtzorg een bedreiging voor bestaande instellingen. De Blok won met zijn stichting jaren op rij de prijs van ‘beste werkgever van Nederland’. Buurtzorg groeide in 10 jaar tijd uit tot meer dan 13.000 werknemers en is inmiddels actief in 25 landen. Hoe krijgt hij dit voor elkaar?

### **❖ Hoe zijn andere kosten en opbrengsten dan zorgkosten te definiëren? Marcel Canoy**

**Marcel Canoy**, hoogleraar gezondheidseconomie aan de VU, heeft ook de maatschappelijke waarde van zorgzame gemeenschappen proberen te definiëren. Hij komt naast de bekende ‘minder zorgkosten’ - dat ook nogal figureert in de preventiediscussie - ook op ‘minder eenzaamheid’, ‘lucht in de arbeidsmarkt’, ‘minder sociale problemen in de wijk’ en ‘betere doorstroming op de huizenmarkt’. Met deze maatschappelijke waarden levert hij input voor het standpunt van Steven de Waal dat bij een echt perspectief vanuit burgers zelf, we oog moeten hebben voor andere kosten en opbrengsten dan alleen de klassieke discussie over ‘zorgkosten’ te voeren. Canoy zal na een korte inleiding de deelnemers in de zaal zelf in een interactieve workshop aan het werk zetten met zorgzame buurten.

**Dinsdag 14 januari 2025**

❖ **Integrale zorg voorbij de verkokering - Albert Jan Kruijer**

**Albert Jan Kruijer** van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) ontwikkelde samen met o.a. toenmalig bestuurder Wim van der Meeren van zorgverzekeraar CZ een integrale aanpak voor zogenaamde 'multiprobleemgezinnen'. Uitgangspunt is dat de huidige hulp voor deze gezinnen faalt door de financiële verkokering. Deze integrale problemen worden daardoor niet integraal behandeld, terwijl alleen dan de hulp ook gaat werken. Zo is door hen aangetoond dat het oplossen van schuldproblemen de gezinnen sociaal en qua gezondheid erg helpt. Daardoor worden dus zeker ook zorgkosten bespaard. Bij dit soort beweringen hoort duidelijk economische rekenkracht. Die rekenkracht heeft het IPW in huis en hierop losgelaten. Op basis van die cijfers is CZ in deze aanpak gaan investeren. Later konden ze ook wethouders ervan overtuigen dat het ook hún kosten sterk reduceert.

❖ **Hoe kunnen al deze zorginnovaties van onderop samen tot een beter zorgsysteem leiden?**

**Steven de Waal, Margreeth Broens en Cor van Dijkum samen met deelnemers**

*Moderatoren: Steven de Waal, Margreeth Broens en Cor van Dijkum*



**Steven de Waal** heeft zijn sporen verdiend als organisatieadviseur en bestuursvoorzitter bij Boer & Croon. Hij is founder en voorzitter van Public Space Foundation, veelgevraagd spreker en expert op het gebied van strategie in de gezondheidszorg in binnen- en buitenland. Auteur van studies over vele onderdelen van de gezondheidszorg en diverse boeken, zoals 'Burgerkracht en burgermacht' (2015), 'Civil Leadership as the Future of Leadership' (2018) en 'Het zal mijn zorg zijn' (2023).



**Margreeth Broens** is adviseur-onderzoeker sociaal domein, was onderzoeker van o.m. volwasseneneducatie en natuur-, milieu- en duurzaamheidseducatie en adviseur-onderzoeker bij CMO Brabant voor beleid en burgerparticipatie, buurthuizen. Ze publiceerde over haar werk en recent Sociaal leren en actief burgerschap (2024) in de boekenreeks van de Kring Andragologie UvA. Ze is bestuurslid van de Kring Andragologie UvA en van Stichting Learn for Life.



**Cor van Dijkum** was aan de Universiteit van Utrecht werkzaam als onderzoeker en docent onder andere op het gebied van complexe en systeem-dynamische modellen. Over zijn werk publiceerde hij vele boeken en artikelen. Hij is bestuurslid van de Kring Andragologie UvA.

*Inleiders*

**Dinsdag  
17 september 2024**

*Introductie door Steven de Waal, Margreeth Broens en Cor van Dijkum*



**Paul Habets** was huisarts in Het Zorgkwartier, een samenwerkingsverband van 12 zorgaanbieders. Zijn loopbaan speelde zich zowel in als buiten de spreekkamer af. Hij vervulde diverse bestuursfuncties, zoals binnen de LHV, ontwikkelen spiegelinformatie op basis van zorgresultaten, het oprichten van een landelijke koepel van zorggroepen en het initiëren van Vitaal Vechtdal. Aan het eind van zijn loopbaan realiseerde hij Het Zorgkwartier: een gezondheidscentrum in Ommen, inclusief röntgen en lab met 12 eerstelijns en 10 poliklinische disciplines.

Dinsdag  
15 oktober 2024



**Linda Terpstra en Anke van Dijke** studeerden beiden sociale pedagogiek en studeerden in 1987 samen af op een onderzoek naar jonge alleenstaande moeders op Curaçao. Sindsdien bleven ze samenwerken als onderzoeker aan verschillende universiteiten: naar ouderschap, kinderopvang, opvoeding en etniciteit. Ze werkten als programmamedewerker/projectleider bij het NIZW, landelijk instituut voor zorg en welzijn, inclusief jeugdzorg, en hadden een eigen bureau Bureau Terpstra en Van Dijke dat opdrachten uitvoerde voor overheden, zorg- en welzijnsorganisaties en landelijke instellingen. Vanaf 2004 zijn ze grondlegger en Raad van Bestuur van Fier, landelijk expertisecentrum op het terrein van geweld in afhankelijkheidsrelaties. Terpstra legde eind vorig jaar haar functie in de Raad van Bestuur neer; momenteel is zij strategisch adviseur van de Raad van Bestuur van Fier.



**Ingrid Rebel** heeft een staat van dienst als (interim) manager en directeur op het gebied van met name wonen, woningcorporaties en jeugdzorg. Als analytisch organisatiecoach begeleidt Rebel mensen en bedrijven bij het verkrijgen van inzicht in terugkerende storende patronen. Zij richtte stichting 'Het dagelijks bestaan' op: een kleinschalige woon-, leer- en ervaringsplek voor jongeren op weg naar zelfstandigheid waar zij de directeur van was. Sinds vorig jaar is ze ambassadeur van de stichting. In 2021 werd ze coördinator Radicale vernieuwing jeugdzorg, ondersteund door LOC, een netwerk van mensen die betrokken zijn bij zorg en welzijn

Dinsdag  
26 november 2024



**Frido Kraanen** was afdelingsdirecteur macro-economische zaken en arbeidsmarktbeleid van het ministerie van VWS en directeur Coöperatie en leden bij PGGM. Momenteel is Kraanen Lid van de Raad van Bestuur van zorgorganisatie Omring: samen de beste zorg dichtbij van verzorging tot gespecialiseerde verpleging. Hij is tevens bestuurder van Gelre Ziekenhuizen en visiting practitioner onderzoeksinstituut Drift aan de Erasmus Universiteit.

Dinsdag  
17 december 2024



**Jos de Blok** is zorgondernemer en eigenaar van Buurtzorg. Hij was eerst zelf wijkverpleegkundige en manager bij thuiszorgorganisaties Sensire en Carint. In 2006 startte hij met Stichting Buurtzorg, een thuiszorgorganisatie die zorg aan huis ging leveren met kleine teams, bestaande uit (wijk)verpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden. Tevens nam hij met Jan Rotmans, hoogleraar Sustainability Transitions, het initiatief voor een nieuwe zorgverzekering. De verzekering kwam er uiteindelijk niet maar ging verder als coöperatie. In 2019 ontving Jos de Blok de prestigieuze prijs 'Ideas into Practice vanwege zijn baanbrekende werk in de zorg. In 2022 kreeg hij van het World Economic Forum de 'Social Innovation Award', een onderscheiding die hem toegang geeft tot een internationaal netwerk van ministers en beslissers.



**Marcel Canoy** is generalist, voornaamste gebieden: marktwerking en regulering, gezondheidszorg, migratie, sociaal beleid, Europees beleid. Hij bekleedde diverse functies bij het CPB en werkte tot in 2008 als economisch adviseur bij het Bureau of European Policy Advisers (BEPA), denktank van de Europese Commissievoorzitter Barroso. Hij was vervolgens deeltijdhoogleraar Economie en regulering van de zorg aan de Universiteit van Tilburg en was hoofdeconoom en manager partner econoom bij ECORYS. Hij is nu hoogleraar gezondheidseconomie aan de VU, veelgevraagd spreker en kennisbron voor journalisten, en publiceert over tal van onderwerpen. Canoy houdt zich ook bezig met Zorgzame buurten en heeft een loket geopend voor initiatieven die vastlopen in het systeem.



**Albert Jan Kruiter** is actieonderzoeker bij het Instituut voor Publieke Waarden waarvan hij medeoprichter is. Het IPW doet actieonderzoek, zet publieke ondernemingen op en ontwikkelt kennis. Daarvoor ontwerpt het IPW zelf instrumenten. Kruiter studeerde Public Administration aan de Universiteit Leiden, waarna hij adviseur werd in het sociaal domein. In 2010 promoveerde hij aan de Universiteit van Tilburg met zijn proefschrift 'Mild despotisme'. Hij is publicist en schreef meerdere boeken en vele stukken voor onder andere NRC, De Groene Amsterdammer, De Correspondent en wetenschappelijke tijdschriften zoals Beleid & Maatschappij.

*En Steven de Waal, Margreeth Broens en Cor van Dijkum samen met de deelnemers.*

## Praktische zaken

**Data** De dinsdagen 17 september, 15 oktober, 26 november, 17 december 2024 en 14 januari 2025.

**Tijden** 18.30 - 21.00 uur met korte pauze (inloop vanaf 18.00 uur).

**Kosten** € 300,- per persoon (voor vijf bijeenkomsten).  
€ 275,- voor leden AUV  
Een beperkt aantal plaatsen is beschikbaar voor studenten.

Inclusief:

- Waal, S.P.M. de (2023). Het zal mijn zorg zijn; 7 routes naar een gezond zorgstelsel. Utrecht: Public Space Foundation.
- Catering: koffie/thee, versnapering

**Locatie** Universiteit van Amsterdam; de precieze locatie wordt nog bekend gemaakt.

**Organisatie** De organisatie van deze reeks is in handen van de Kring Andragologie verbonden aan de Universiteit van Amsterdam in samenwerking met Public Space Foundation.

## Inschrijven

**U kunt zich aanmelden voor deze reeks per email met vermelding van uw naam naar: [transformatiereeks2024@andragologie.org](mailto:transformatiereeks2024@andragologie.org) . U krijgt dan een bevestiging en zo spoedig mogelijk een link naar de website van de Kring om u in te schrijven en te betalen. Bij betaling krijgt u een definitieve bevestiging van de inschrijving en factuur.**

**Betaling uitsluitend vooraf, dat wil zeggen minimaal 2 weken voor aanvang van de collegereeks.**

**U bent pas na ontvangst van uw betaling definitief ingeschreven voor de reeks.**

**Mocht u onverhoopt verhinderd zijn dan kunt u uw betaling tot 14 dagen voor de start terugontvangen. Daarna is restitutie niet mogelijk. U kunt wel een vervanger sturen.**