

Strategie & de Voorzitter

Lezing voor Voorzitters RvT Zorg in NVTZ Academie 11 april 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



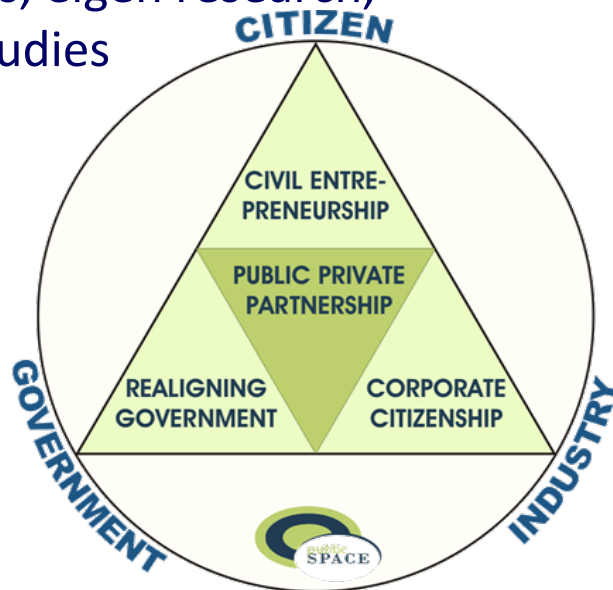
www.publicspace.nl

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

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief
Burgerschap en (Maatschappelijk)
Ondernemerschap

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



**Opgericht 2001. Zelfstandige stichting
sinds 2004**

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

Geen rationele pretentie:
Missiegedreven

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

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

Actieve Website met Agenda, Tweets, Blogs en Archief: www.publicspace.nl



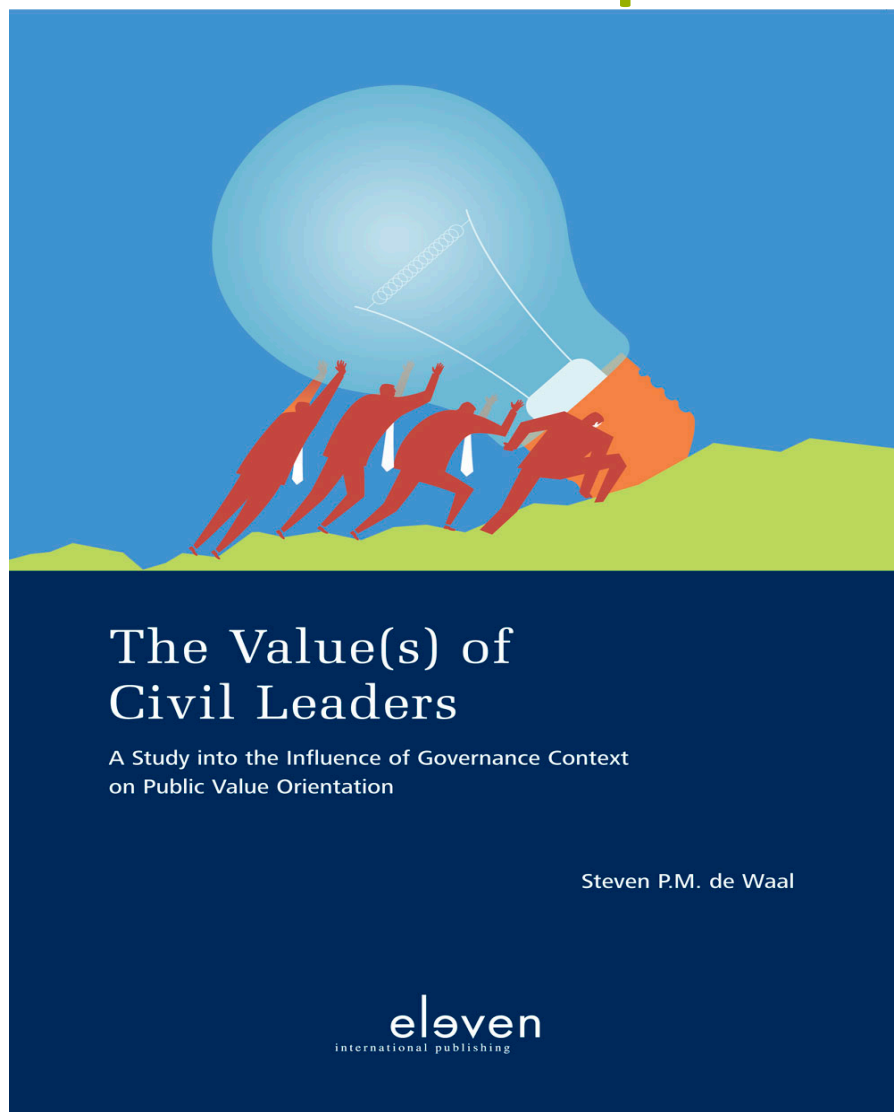
The screenshot shows the homepage of the Public SPACE website. The browser address bar displays 'https://www.publicspace.nl'. The website header includes the Public SPACE logo and the tagline 'Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap'. A navigation menu at the top lists 'Home', 'Over Public SPACE', 'Thema's', 'Publicaties', 'Initiatieven', and 'Agenda'. A search bar is located on the right side of the menu.

The main content area features two articles:

- Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE** (16 februari 2017): This article discusses the unique characteristics of Public SPACE (2002), including its private, independent nature, its mission, and its strategic approach. It mentions the 15th anniversary of the launch of its own key terms, such as 'De Maatschappelijke Onderneming', 'De Disruptieve Burger', 'PolderPaternalisme', 'ChinaZorg', and 'Burgerschap in de Boardroom'.
- Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board** (20 december 2016): This article describes the Utrecht Development Board as a voluntary think-tank partnership with the city of Utrecht. It outlines the mission to 'connect, accelerate and realize' various initiatives, particularly those related to the city's rapid growth (from 400,000 to 400,000 inhabitants). It notes the board's unique position and composition, which typically includes business, civil society, and municipal representatives.

On the right side of the page, there is a 'Twitter' section showing tweets from Steven de Waal (@stevendewaal) and Albert-Jan (@shishinder). Below the tweets is a 'Tags' section with various keywords like 'burgerschap', 'civil society', 'gezondheidszorg', 'governance', 'innovatie', 'jeugdzorg', 'leiderschap', 'lezing', 'Maatschappelijke onderneming', 'maatschappelijk leiderschap', 'maatschappelijk ondernemen', 'onderwijs', 'Raad van toezicht strategie', 'strategisch management', and 'voor de publieke zaak'.

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



Focus HEDEN



Meso Governance: Invloed & Impact | Waarden & Missie | Oordeel & Selectie

Nationale context: Institutionele orde | Elite-discussie | Sturing publieke arena

Sleuteltermen

Nederlands: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Originator 'De Disruptieve Burger' (2015), PolderPaternalisme (2014), ChinaZorg (2011)

Internationaal: Dutch system of Health Care | The Value(s) of Civil Leaders' (proefschrift 2014)

Opbouw

- A. Strategische Issues Algemeen**
- B. Strategische Issues NL Health Care en Institutionele Orde**
- C. Voorzitter RvT & Strategie**

A. Strategische Issues Algemeen

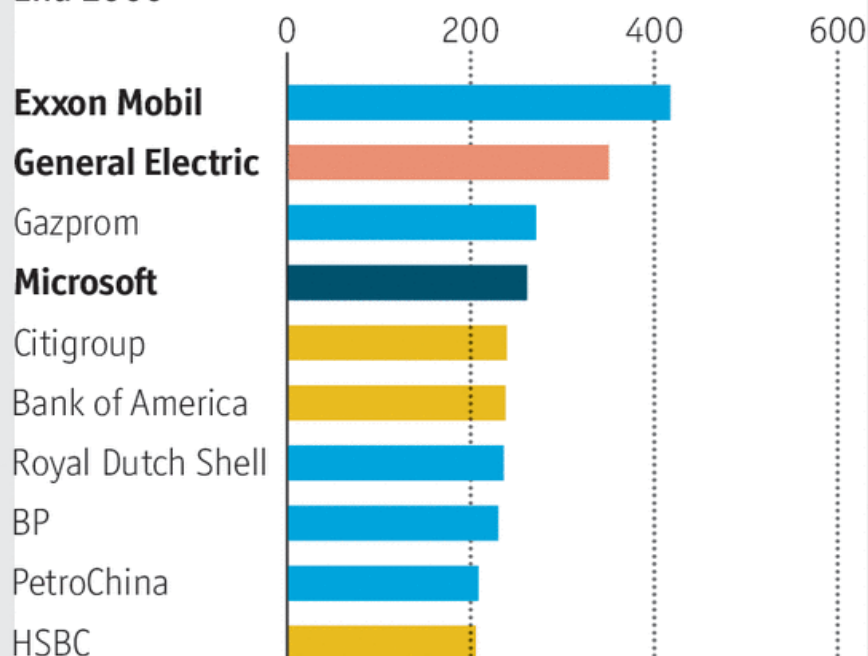
Platformeconomy has already won:

A virtually new world

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

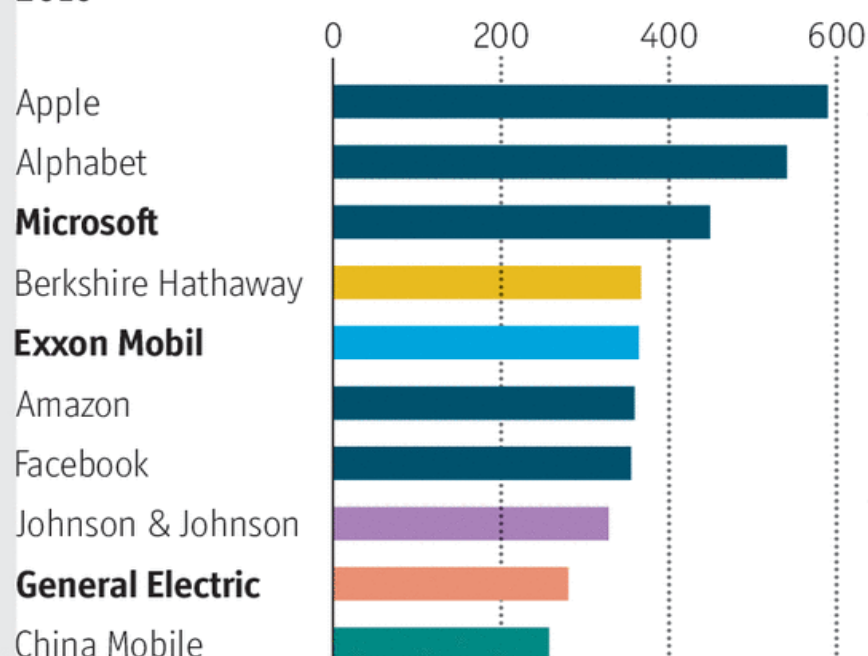
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*

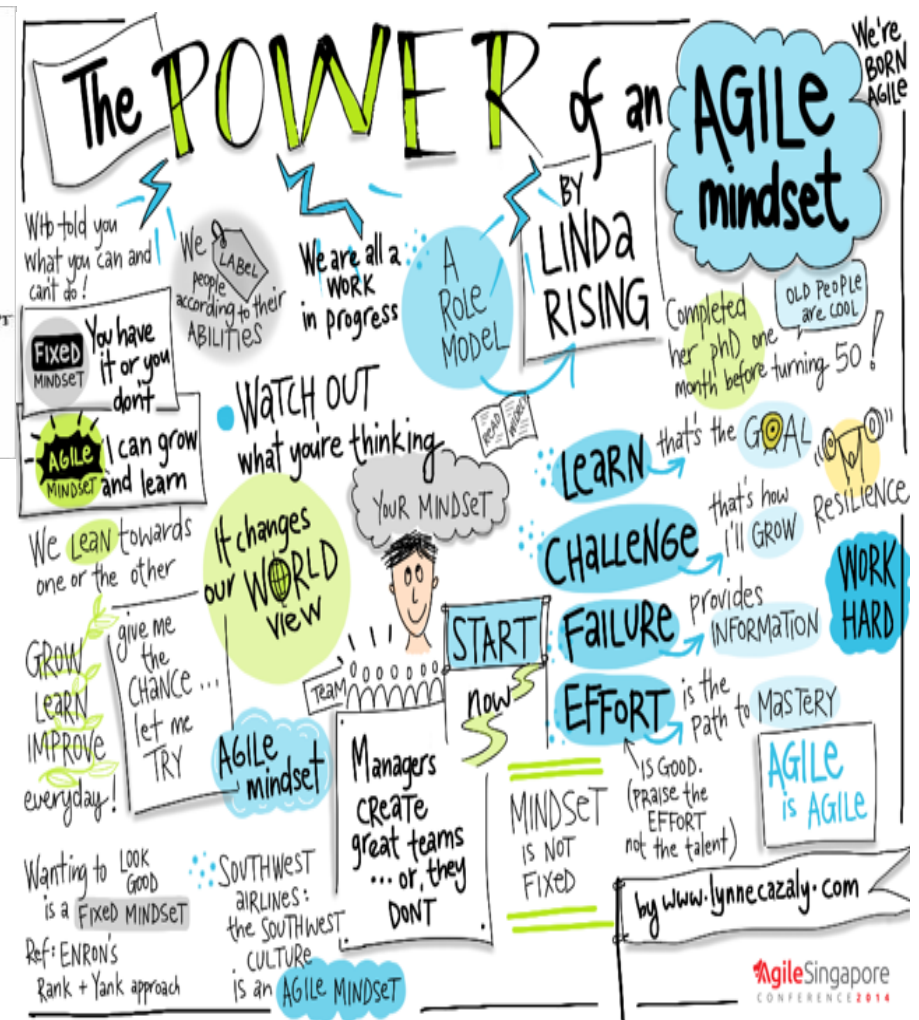
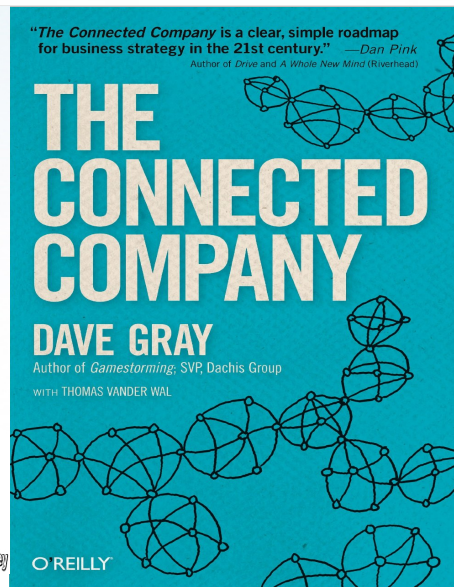
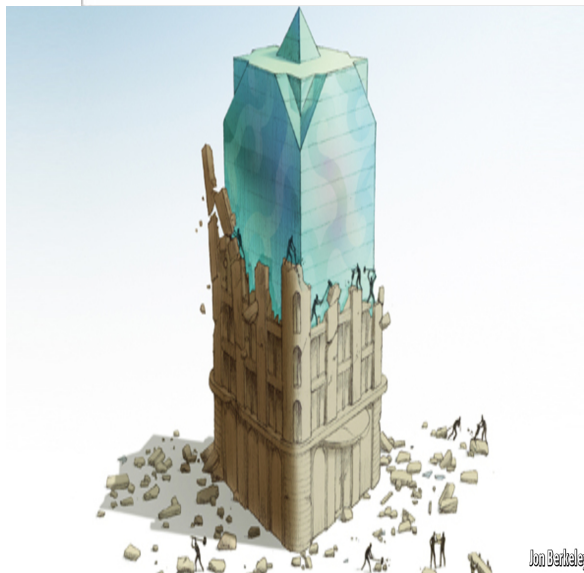
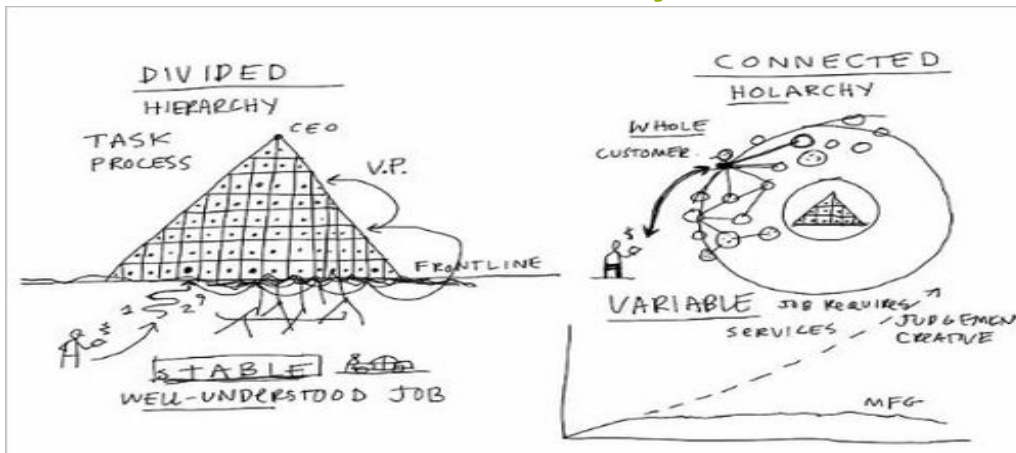


*At August 24th 2016

Economist.com

Also Theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Ook hoofdbeeld organisaties verandert: Platform Niet alleen extern, ook intern



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.

Introductie 'disruptieve burger' door Public SPACE: (ook hier: bestuurders zien het vaak 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



De Disruptieve Burger

**Geen goed klinkend en gemakkelijk beleidsvoornemen, maar
revolutie in ICT (&Informatie & Communicatie & Media)-
technologie**

Hoofdkenmerken:

- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computerpower
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk; altijd 'in de hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life
- ***Massabereik, ook verwacht*** Connectie en Community, overal en altijd

It is not technology ('stupid')

**Het is sociaal-technologisch: impact op mentaliteit en gevoel van
regie en invloed + daarom op publiek domein!**

Grote impact op publieke sector en politiek: de disruptieve burger*

- a. **Sneller, krachtiger spontane organisatie:** richting politiek en onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- b. **Medezeggenschap al weggegeven**
- c. Publieke opinie is voor het eerst werkelijk **publiek** (16 miljoen journalisten)
- 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 cultuur, niet van burger, van elite: **polderpaternalisme**

Misvatting: Huidige politiek is disruptief. Neen: Er is fundamenteel nieuw politiek mechanisme, dat heel andere krachten, o.a. directe ruil tussen kiezers/burgers en fundamenteel andere nieuwkomers toelaat. Vraag is of indirecte democratie dit zal overleven. **Huidige professionele politiek op zijn best op tijd volgend**

**Zie verder: SPM de Waal 'Burgerkracht met Burgermacht' (2015)*

Samenvattend laatste boek & bijbehorende debatten:

Polderpaternalisme aan zijn grenzen

Niet de **wijsheid** van de polder, maar **van de crowd**

Medezeggenschap is er al volop, **volgende stap moet co-productie zijn**

Ook **de nieuwe megafoon** dwingt tot co-productie

De **private facade** van de maatschappelijke onderneming

Uitdaging door **burger cooperaties en commons**

Concurrentie om publiek leiderschap

Decentralisatie naar gemeenten als **omweg**

Burgerschap in de boardroom: naar maatschappelijk leiderschap

Van professionele politiek naar **directe democratie**

-
- B. Strategische Issues bij:**
- * Health Care**
 - * NL Health Care**
 - * Institutionele Orde**

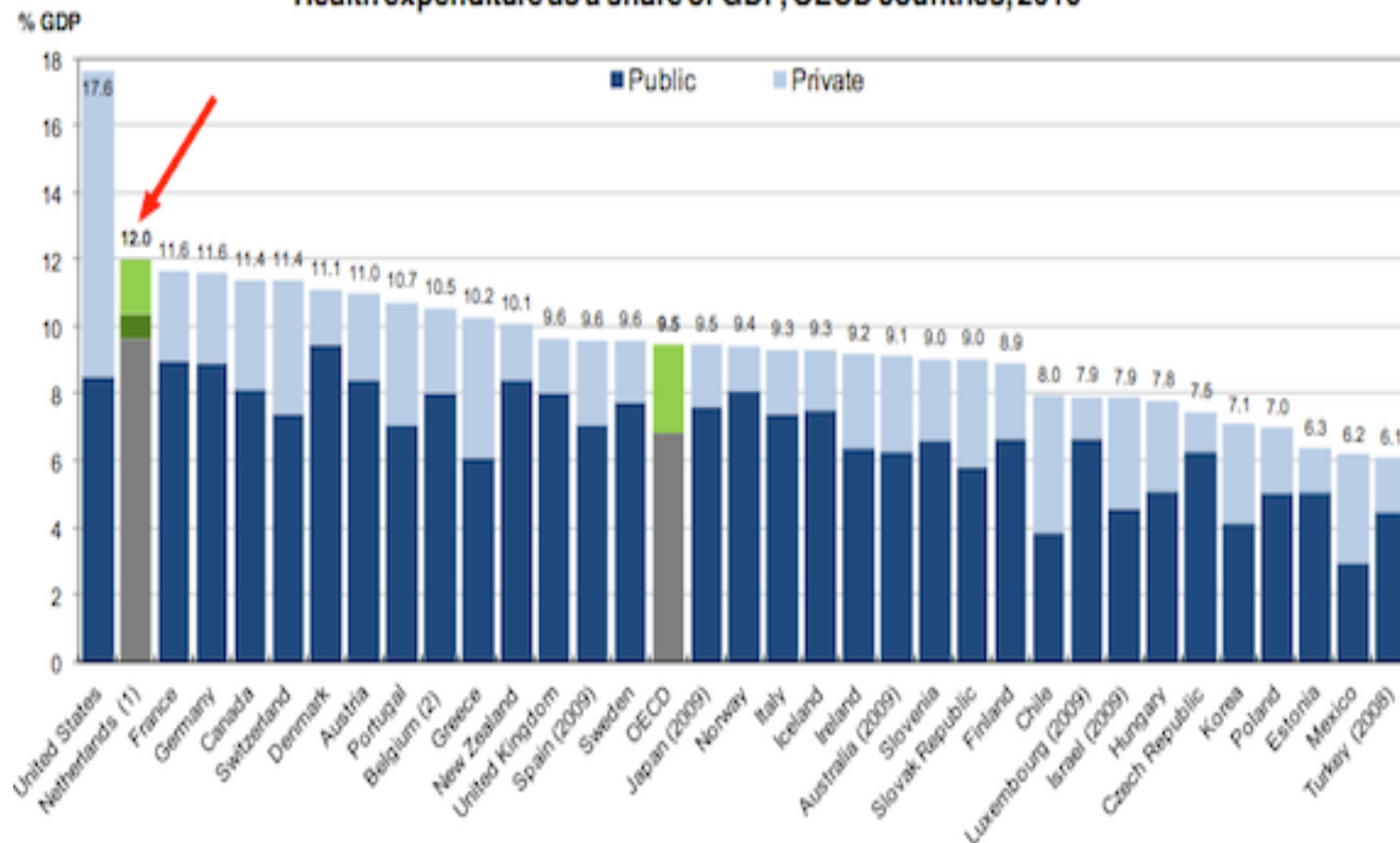
A transformational period in Western health care

5 megatrends*

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

*Presentatie op international conference 2008

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



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, populatiebeposting en health impact bonds**



Het onontkoombare publieke debat over Public Value(s)

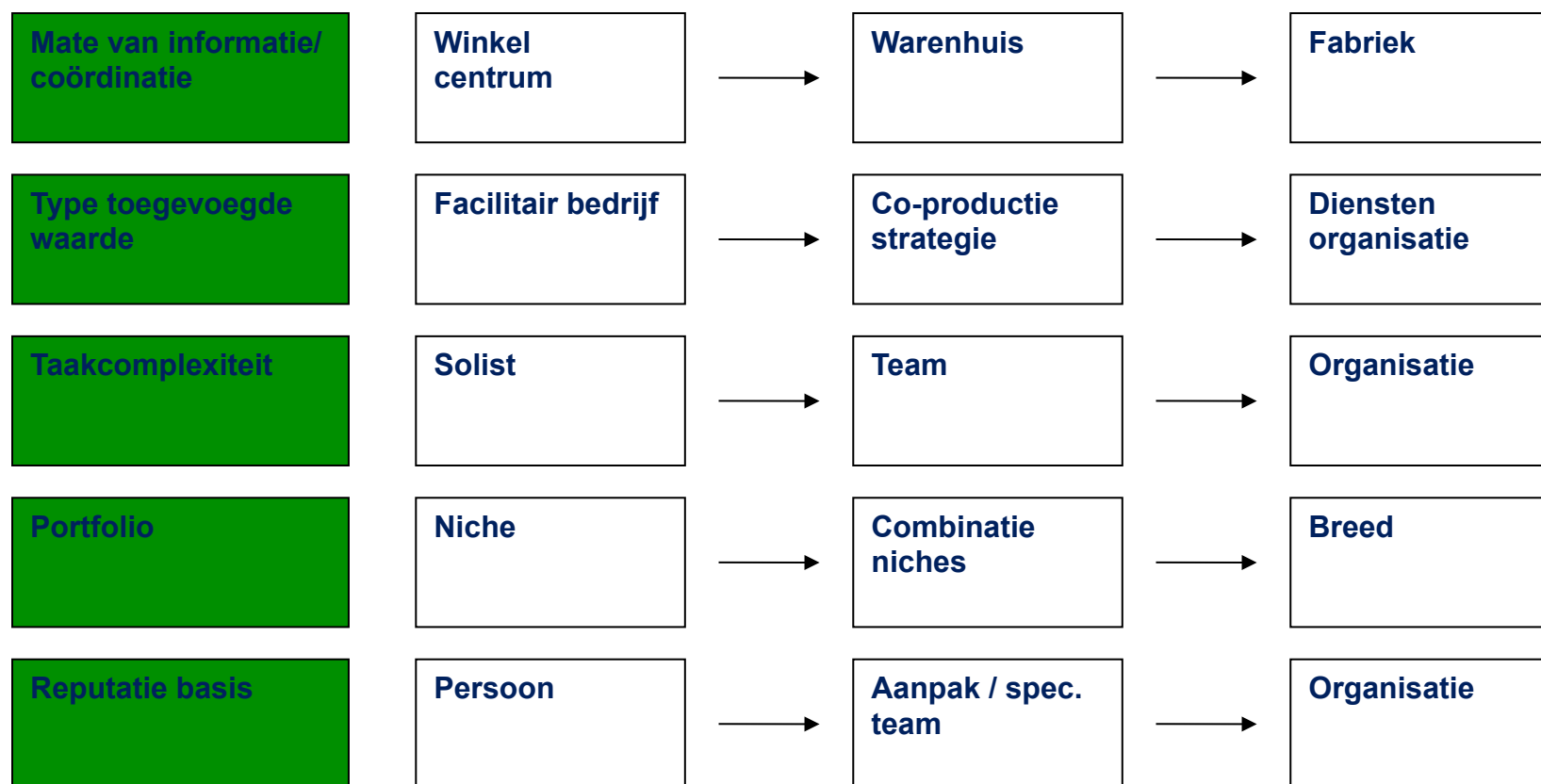
Public debates about Public Value have three different functions:

- *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

Nogal bureaucratisch om opnieuw een maat te zoeken onder het mom Public Value, beter is het te zien als een contested area: een afweging van public values

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

Organisatiekeuzes rond professionele organisaties



Kernkeuzes:

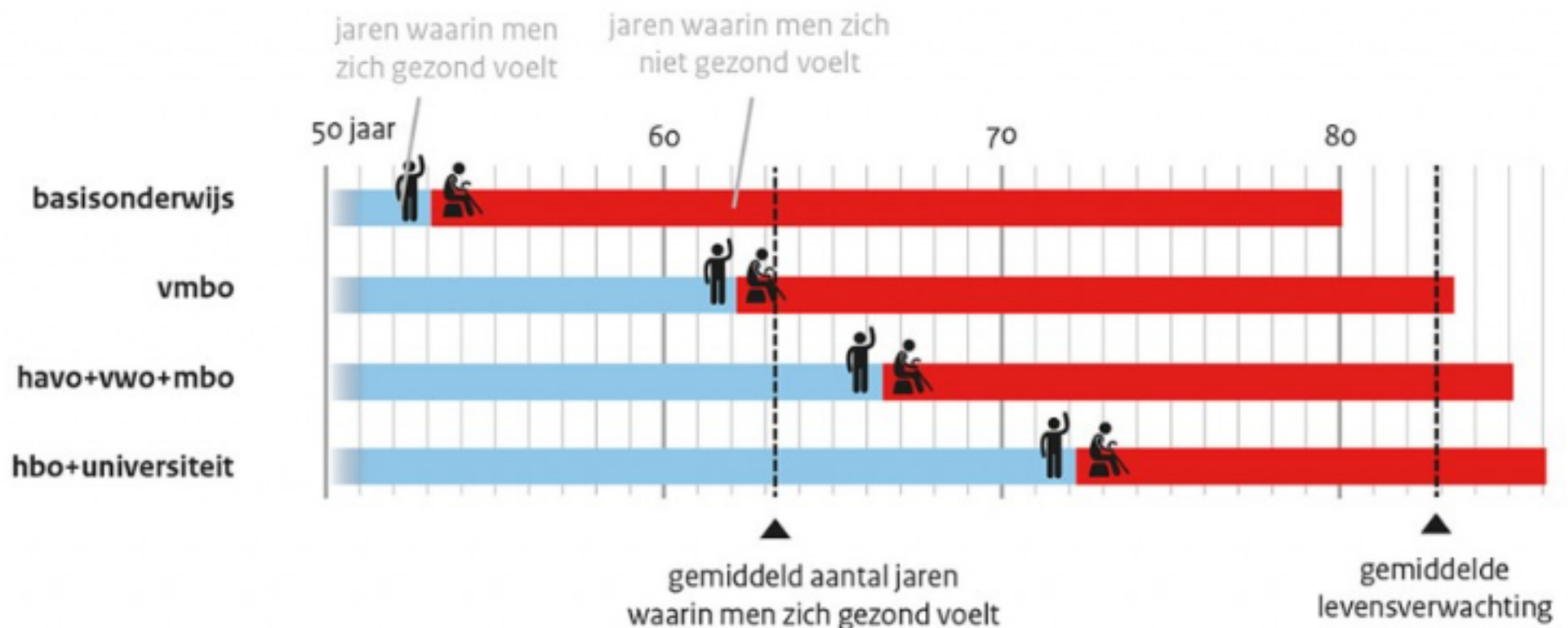
Modulair Organiseren in PMC's; Klantenbinding op professional; Logistiek en Coördinatie zoveel mogelijk zelfsturend

NL HEALTH CARE

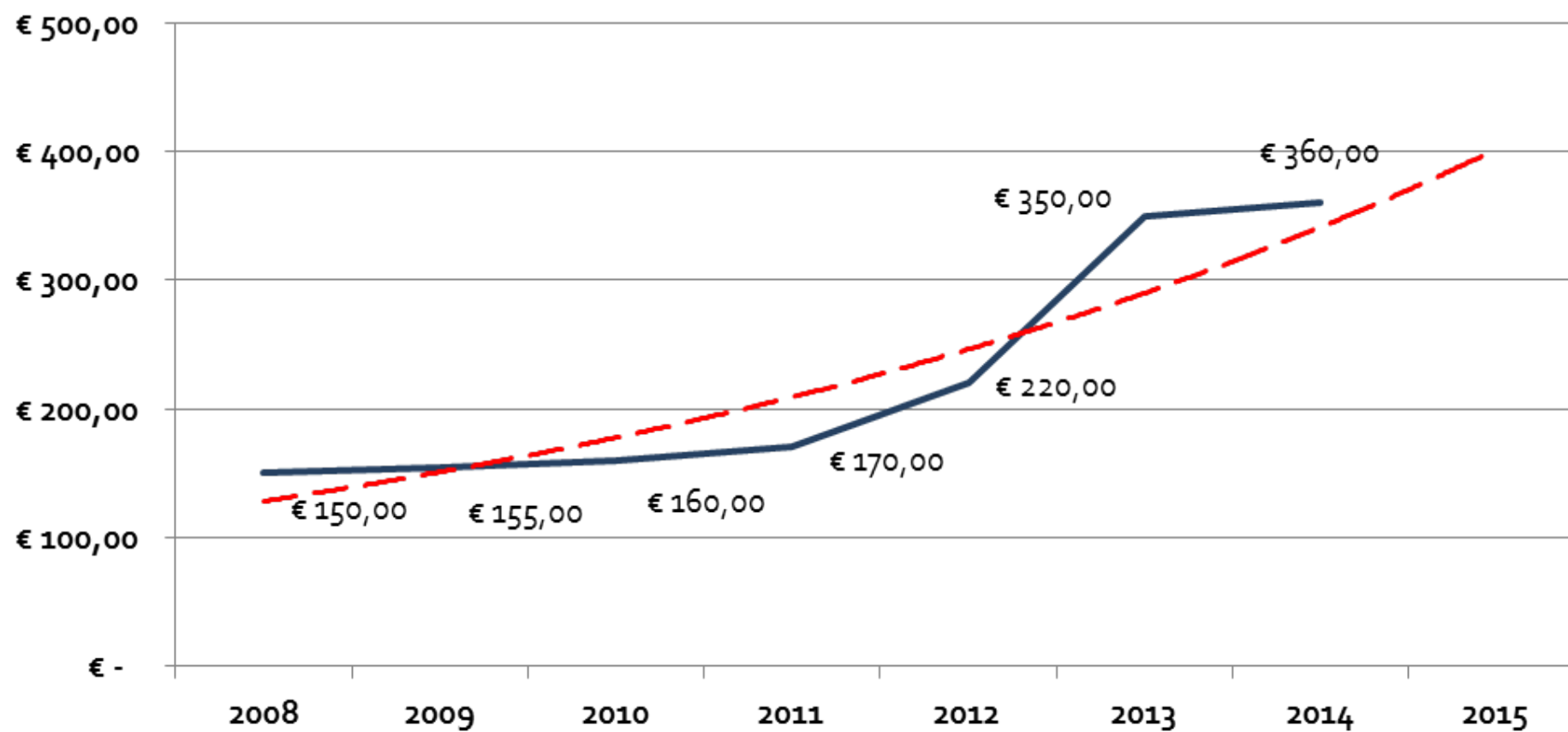
Financiering:	Zorguitgave per volwassene per jaar:
Overheid: € 7 miljard	Via belasting (loonheffing, BTW, etc.): € 1.186,-
Eigen bijdrage: € 2 miljard	WLZ premie (via loonstrookje): € 1.029,-
Overheid: € 17 miljard	Eigen betalingen (eigen risico): € 369,-
Bijdrage overheid: € 3 miljard	Premies zorgverzekering: € 1.211,-
Eigen risico en eigen bijdragen: € 3 miljard	Via werkgever: bijdrage ZVW: € 1.577,-
Premies zorgverzekeringen: € 16 miljard	Zorgtoelag: -/- € 297,-
Werkgeversbijdragen: € 21 miljard	
Totaal: € 70 miljard per jaar	Totaal: € 5.075,- per jaar

Preventie!

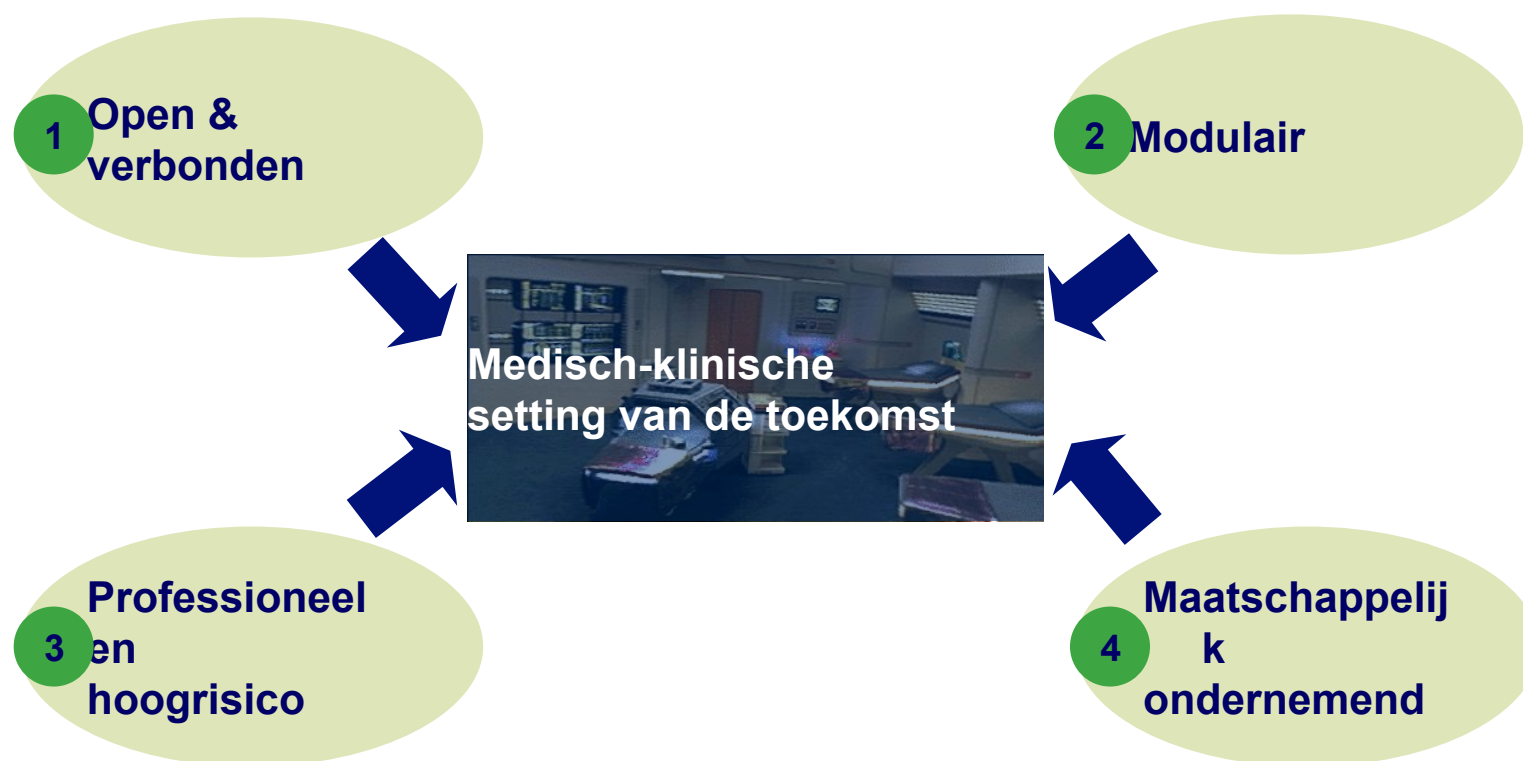
Samenhang opleidingsniveau en gezonde levensverwachting



Stijging eigen risico



Visie op Medisch-curatief Aanbod*



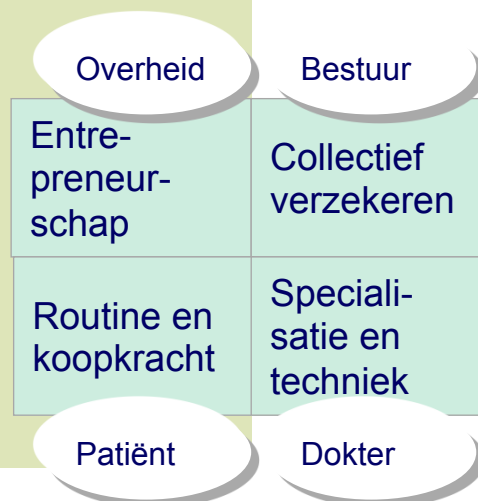
Vier dominante ontwikkelingsrichtingen, eigen keuze nodig!

*** Visierapport Boer&Croon voor NVZ: Visie 2010**

2. Modulair

Kerntrends

- Diversificatie financiering en ondernemerschap
- Verschillende routines en specialisaties met hoge logistieke eisen
- Mobiliteit en Europa
- Macht patiënt en macht dokter
- 'War for talent'



Concrete mogelijkheden

- Basisziekenhuis naast specialisaties
- Niet overall acute zorg resp. eigen ambulance-dienst
- Shop-in-the-shop, satellieten, PMC-units, boulevards
- 'Flying squad'
- Monopolist, domeinbewaker, of innovator
- Basisgeneralist
- Actieve deconcentratie
- Scheiden zorg-onroerend goed

Welke specialismen kunnen stand-alone opereren?

KNO	Neusschotcorrectie, trommelveesbuisje, verwijderen neus-/keelamandelen, neusbijholten
Tandheelkunde	Implantaten, kaakchirurgische ingrepen
Gynaecologie/ fertiliteit	IVF, abortus
Urologie	Sterilisatie man, prostaatoperaties
Cardiologie	Niet-invasieve behandelingen
Pulmonologie	Niet-invasieve behandelingen
Orthopedie	Endoscopische operatie hernia, tennisellevogen, enkel- en kruisbanden
Chirurgie	Liesbreuk, navelbreuk, spataderen, maagballon
Cosmetische chirurgie	Diverse ingrepen
Oogheelkunde	Staar, laserbehandelingen

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

China Zorg: Veel overheid en regulering; Beetje marktwerking aan de randen

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

Actuele Tussenvariant: Burgerinitiatieven en Mix formele/informele zorg

Achterstallig Onderhoud AWBZ (ca. 2010)

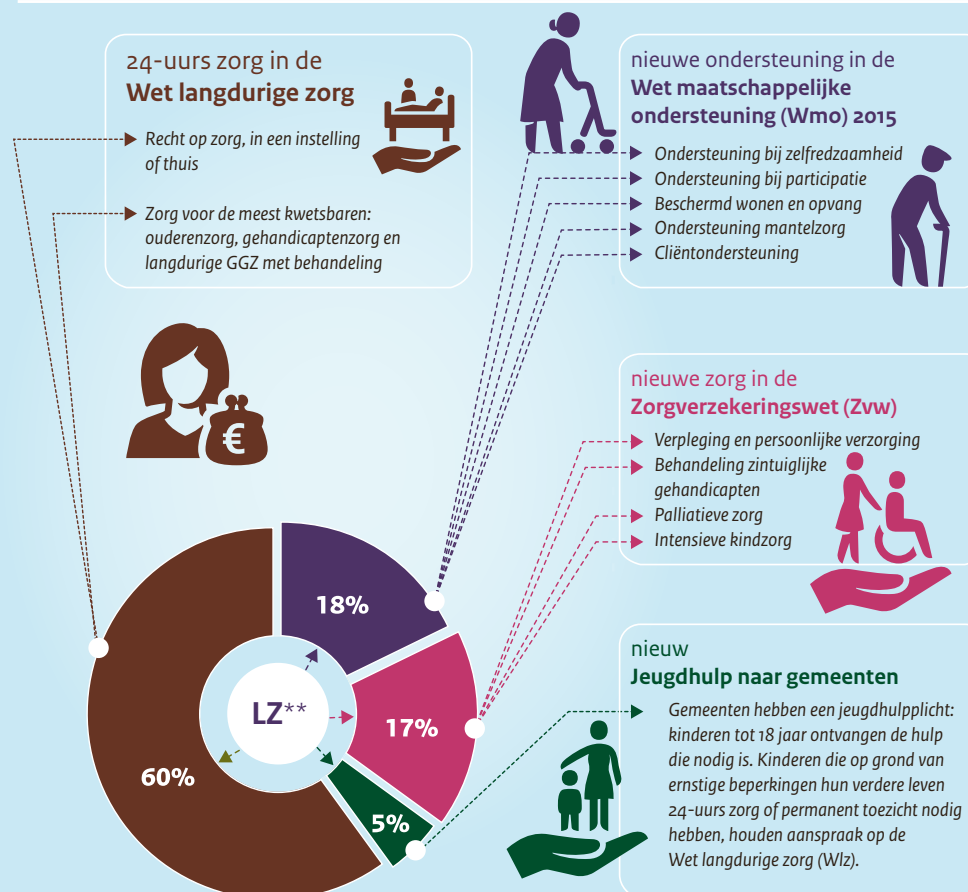
De AWBZ is financieel uit de hand gelopen, omdat meerdere kabinetten niet wilden en durfden ingrijpen. Achtergrond ook demografie en aanbodgedreven systeem. In stelsel ging het **vooral** fout door:

- te breed domein**; veel 'gewone' hulp, hulpmiddelen en 'lichte' zorg worden collectief gefinancierd en dus (duur) gereguleerd (pakket)
 - aparte formele indicatiestelling** leidt tot hogere kosten (vertraging), (dure) standaardisatie, lokt claim gedrag uit en vermindert samenwerking binnen zorgaanbod
 - lage eigen bijdrage** remt niet de individuele zorgconsumptie, maar ook niet het kostenbewustzijn aanbieder; geen differentiatie naar wonen en zorg (nu wettelijk gestart, was er in praktijk al lang)
 - zorgverzekeraar alleen doorgeefluik**, geen verantwoordelijkheid voor omvang budget of efficiency aanbod, laat staan innovatie (via eindverantwoordelijkheid voor kosten en decentralisatie aangepakt)
- Politieke rationaliteit leidde tot stilstand, zelfde rationaliteit leidt nu tot alles tegelijk aanpakken.**



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).

Van aanbod centraal naar co-productie met burgers: grote impact op zorg

Aanbod centraal past bij:

- Belangrijke **vaststaande expertise**
- Alleen over te dragen **via wetenschap en formele opleiding**, daar ook innovatie
- Product en handelingen **vaststaand, soms zelfs routineus**
- Handelingen moeten en kunnen **passief geconsumeerd worden**
- Wettelijk monopolie en bescherming beroep**

Voor de hand liggende keuze, vergelijkbaar met energiesector:
geen monopolie meer op productie, maar toegevoegde waarde in 'grid'- functie: achterwacht, professionele specialisatie, levering dunne gebieden, financiële afwikkeling, noodfunctie

Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



Beste scenario voor veel zorg is grid-functie, zoals NL energiesector door schade en schande begint te leren

©The Economist

In love with the new doctor?



Laatste Stand

- 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

NL Institutionele Orde: De maatschappelijke onderneming*

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

Nederlands corporatistisch model. Uniek in de wereld

Uitvoering publieke diensten door private non-profit organisaties (maatschappelijke ondernemingen*) met veel wettelijke dwang en overheidstoezicht:

- wettelijke licentieachtige uniformiteit
- overheidsregelgeving en -toezicht, op kwaliteit en tarief, nu ook: corporate governance
- publieke faciliteiten resp. financiering
- wettelijke plicht tot deelname voor (doel-)burger, resp. acceptatie Moing.

Dit systeem van **maatschappelijke ondernemingen** geldt in **5 sectoren**:

- Woningcorporaties;**
- Publieke Omroepverenigingen
- (Bedrijfstak) pensioenfondsen
- Zorg, zowel verzekeraars als aanbieders
- Onderwijsorganisaties

Daarnaast in andere sectoren ook een 'normaal' publiek/privaat model (bijv. cultuur)

* *Origineel in De Waal 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein' Samsom (2000)*

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 tijd vooral aandacht voor:
 - Falen, met name top
 - Beloning top
 - Corporate Governance, met name intern en combi met overheidstoezicht
 - Vermogen-restant

Grote Kwesties: Waarom bij route naar burger omweg van decentralisatie naar gemeenten?

Als maatsch. onderneming verlengstuk van overheid, waarom niet genationaliseerd?

Kernvraag voor u: Waarom nog in RvT?

Nieuwe uitdagingen voor RvT van de maatschappelijke onderneming:

- a. Bij toename co-productie en professie, neemt belang top en topsturing af;
- b. Bij toename externe sturing door overheid neemt noodzaak definitie eigen morele en publieke positie toe;
- c. De RvT staat noch extern noch intern 'op afstand'
- d. 'Good character' of 'virtuous leadership' worden selectie criteria bestuur, andere bewaking en ruimte

Paradox: omarmen burgerschap en tegelijk knechting en wantrouwen maatschappelijke ondernemingen

3 oorzaken:

1. **Private structuur wordt genegeerd**, zowel door politiek als burger
2. **Maatschappelijk leiderschap ontbreekt vaak** (model wordt onvoldoende benut of zelfs misbruikt)
3. **Nieuw Burgerschapsperspectief is gevaarloos en romantisch**, onvoldoende over macht of burgercollectiviteiten

Analyse uit het negatieve: wellicht logischer om private structuur op te heffen, maar veel politieke moeite, terwijl deze nu kan dienen als **private façade** voor overheidsbeleid (goed voorbeeld: verhuurdersheffing; Duijvestein: Tollenaarstaak)

C. Voorzitter & Strategie

Misverstanden:

Strategie = Strategisch plan*

Strategie = Abstract, rationeel, zakelijk

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

Mijn Perspectief:

Strategisch Management

De persoon en strategische positie van de strateeg**

Strategic Intent

Who's on the bus?***

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

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

Belangrijkste rollen RvT in strategie

1. Kiezen en beoordelen **goede strategie**
2. Feeling en informatie over **eigen strategische praktijk** (papier is geen strategie)
3. Definitie en bijsturing en **afweging* op waarden**, maatschappelijke meerwaarde, public value(s)
- 4. Stakeholderperspectief**
5. Daarop gebaseerde kritische inbreng in **permanente strategische dialoog**

* Aristoteles' Phronesis

Leiderschap is persoonlijk en dus vooral vraag van RvT*: Is dit een (voor ons nu&later goede) leider?



Test in lab

Grote vraag die zo **niet beantwoord** kan worden:
Kan deze man/vrouw de Tour winnen?

Misvattingen overheid:

- dat het **alleen** en vooral selectievraagstuk aan **het begin** is
- dat er formele **testen** bestaan en dus in lab getest kan worden
- vanaf dan wel **mede-verantwoordelijk**

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

Betere 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 List
- Inzicht in en anticiperend en gebruikmakend van alle emoties mensheid en Goden*

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

Eindconclusies voor RvT in Zorg

- Nieuw paradigma, zoals **coöperaties en commons, *here to stay***; macht vanwege de technologische revolutie
- Politiek ruikt dit goed, maar heeft het maar **half-begrepen (omdat het hun macht zal raken)**: te individuele burger, te gewone burger, te los van orde publieke diensten (laat staan niet begrepen effect op indirecte democratie)
- **Decentralisatie is omweg en aandacht bij reorganisatie overheid**; 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**