



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategie & Leiderschap in de Zorg

Lezing en Bespreking met Voorzitters Raden van Toezicht in NVTZ Academie

Doorn, 5 oktober 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



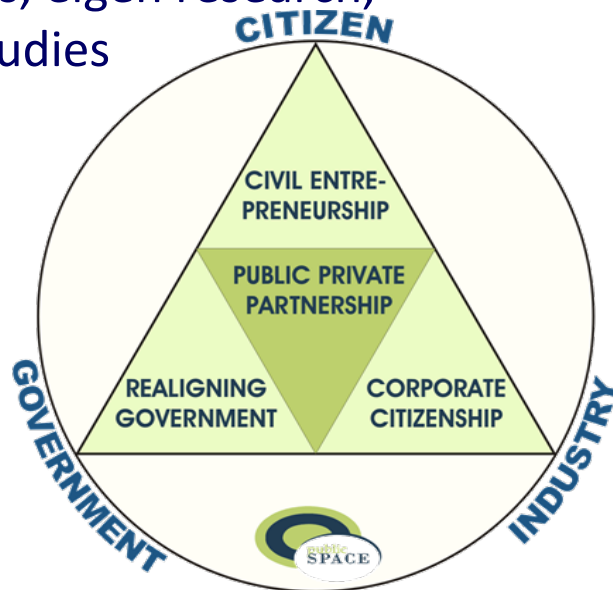
www.publicspace.nl

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

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief
Burgerschap en (Maatschappelijk)
Ondernemerschap

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



**Opgericht 2001. Zelfstandige stichting
sinds 2004**

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

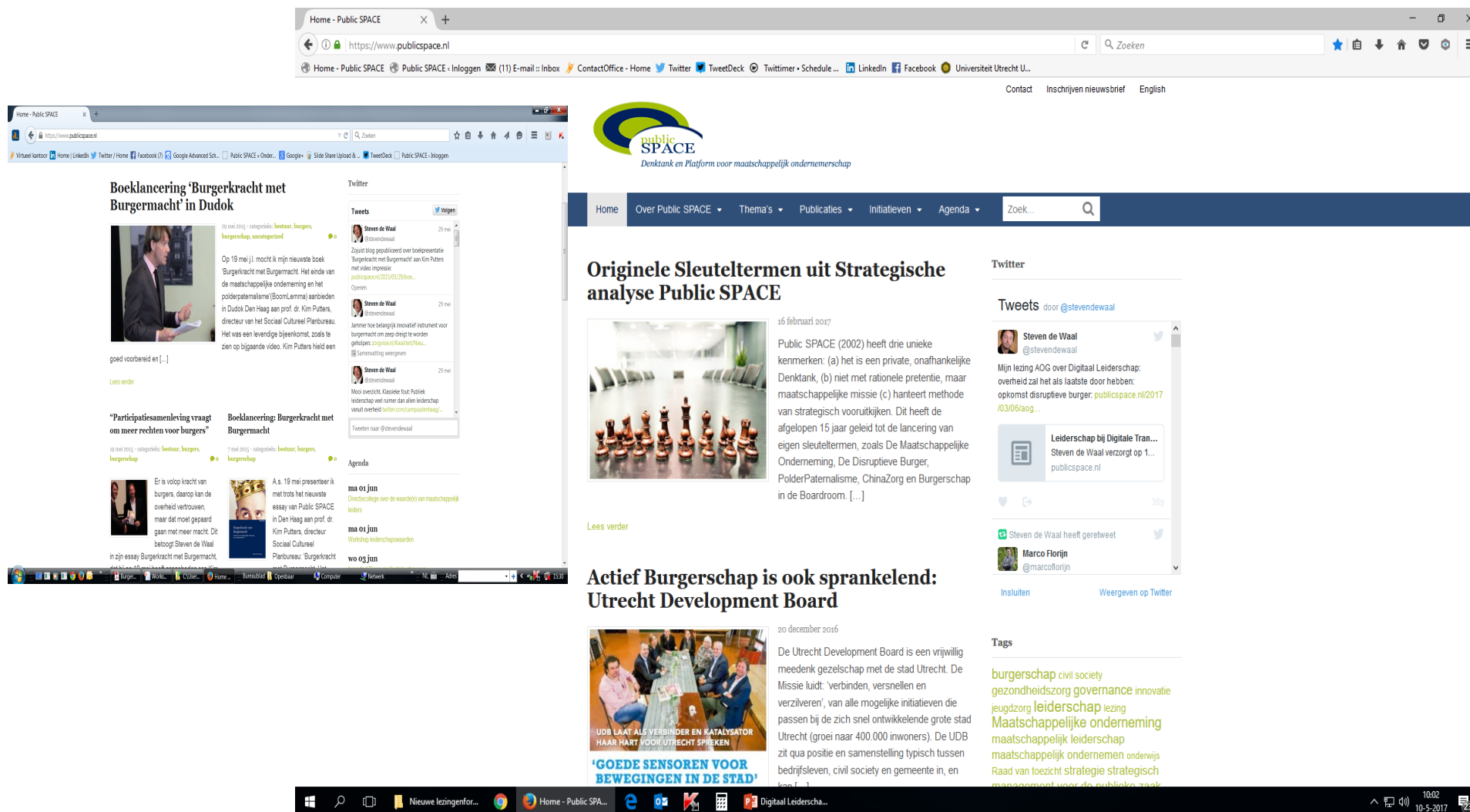
Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

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

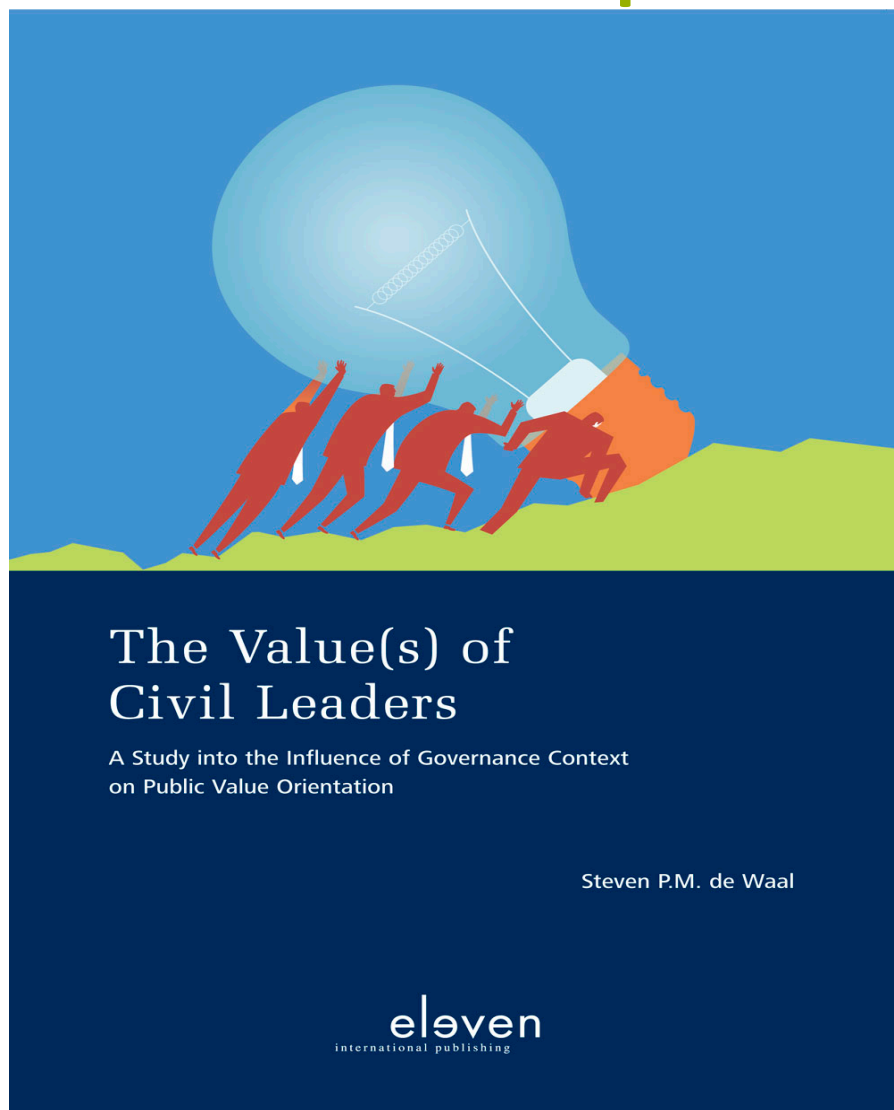
Per casus/issue op zoek naar beste
expertise en meningen: **DenkNetwerk**,
geen DenkTank

Actieve website: www.publicspace.nl. Ook hele archief



The screenshot displays the Public SPACE website, which serves as a platform for social entrepreneurship. The main navigation bar includes links for Home, Over Public SPACE, Thema's, Publicaties, Initiatieven, and Agenda, along with a search bar. The website features several articles, including 'Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE' dated 16 februari 2017, and 'Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board' dated 20 december 2016. A Twitter feed on the right side shows tweets from Steven de Waal (@stevendewaal) and Marco Florijn (@marcoflorijn). The website also includes a section for 'Boeklancering' (book launch) and 'Participatiesamenleving' (participatory society).

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



Focus binnen thema's Public SPACE



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

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

Specifiek Nederland: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | **Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004)** | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | **Inventor ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015); 'De Disruptieve Burger' (2015)**

OPBOUW

- I. Wat is er Strategisch aan de hand in de Zorg?
- II. Wat voor Strategisch Leiderschap is nodig?
- III. Wat is rol RvT? *(in dialoog en bespreking)*

Revolutionaire tijd. Grote transformaties

Mooie tijd voor RvT:

- **Disruptieve Burger:** nieuwe technologie geeft mondige, betrokken burger en directe stem en tool for peer-organizing, maakt horizontale ruil, dialoog, publieke platforms, data-uitwisseling en coöperatie(s) de nieuwe norm

- Daardoor opkomst andere sturingsparadigma's: **commons, zwerm/wisdom of the crowd, agile & platform-organiseren, burgercoöperaties, directe democratie**

Belangrijke effecten:

- Polderpaternalisme is over, evenals het paternalistische 'meer medezeggenschap', toekomst aan **co-decision making en co-productie**

- Legitimatie zowel governance- als politieke factor: **fanclub, waarden/eigen richting en transparante keuzen**

- Management als techniek nog steeds basis voor Goed Bestuur, maar niet genoeg, **maatschappelijk leiderschap** next step

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

De disruptieve burger

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)



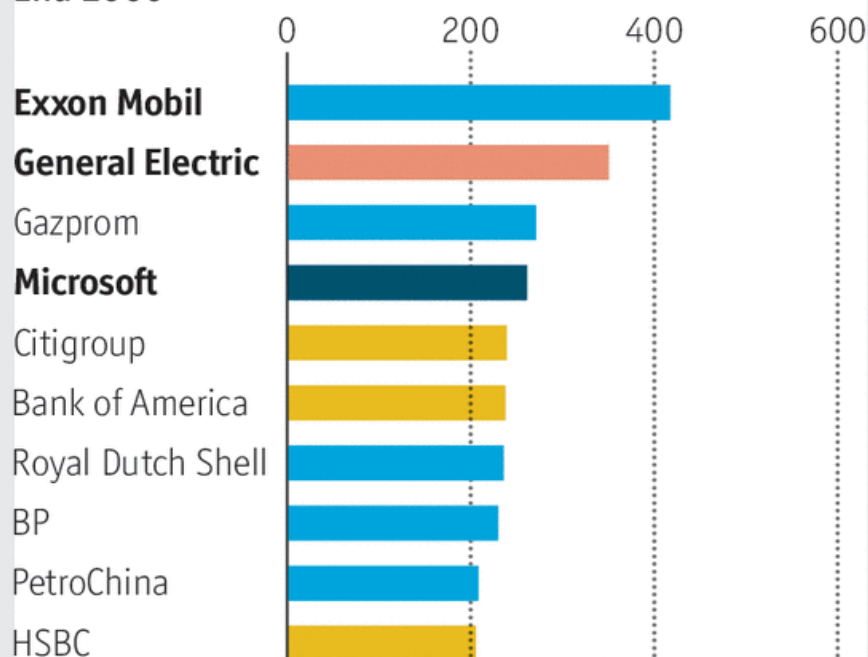
Platformeconomy* has already won:

A virtually new world

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

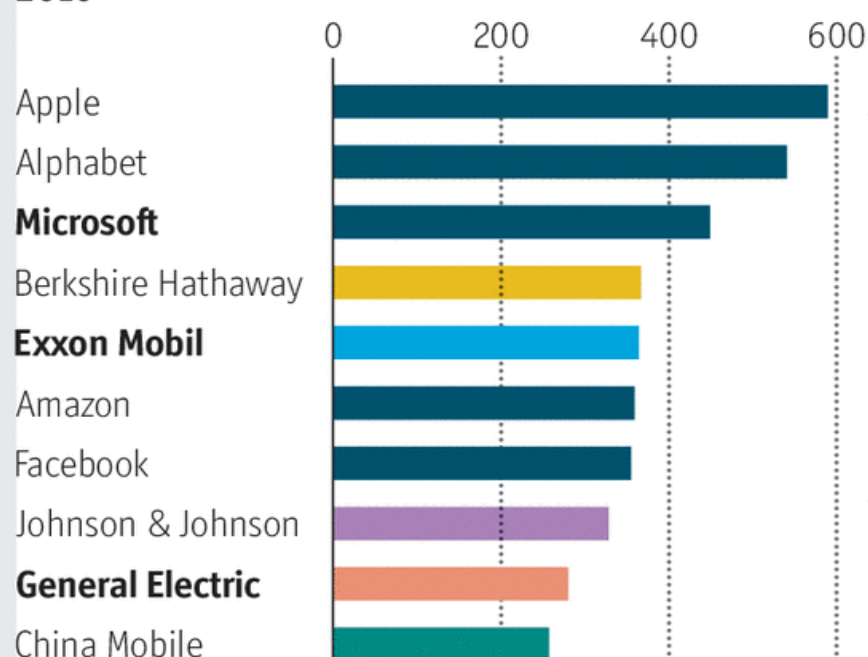
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



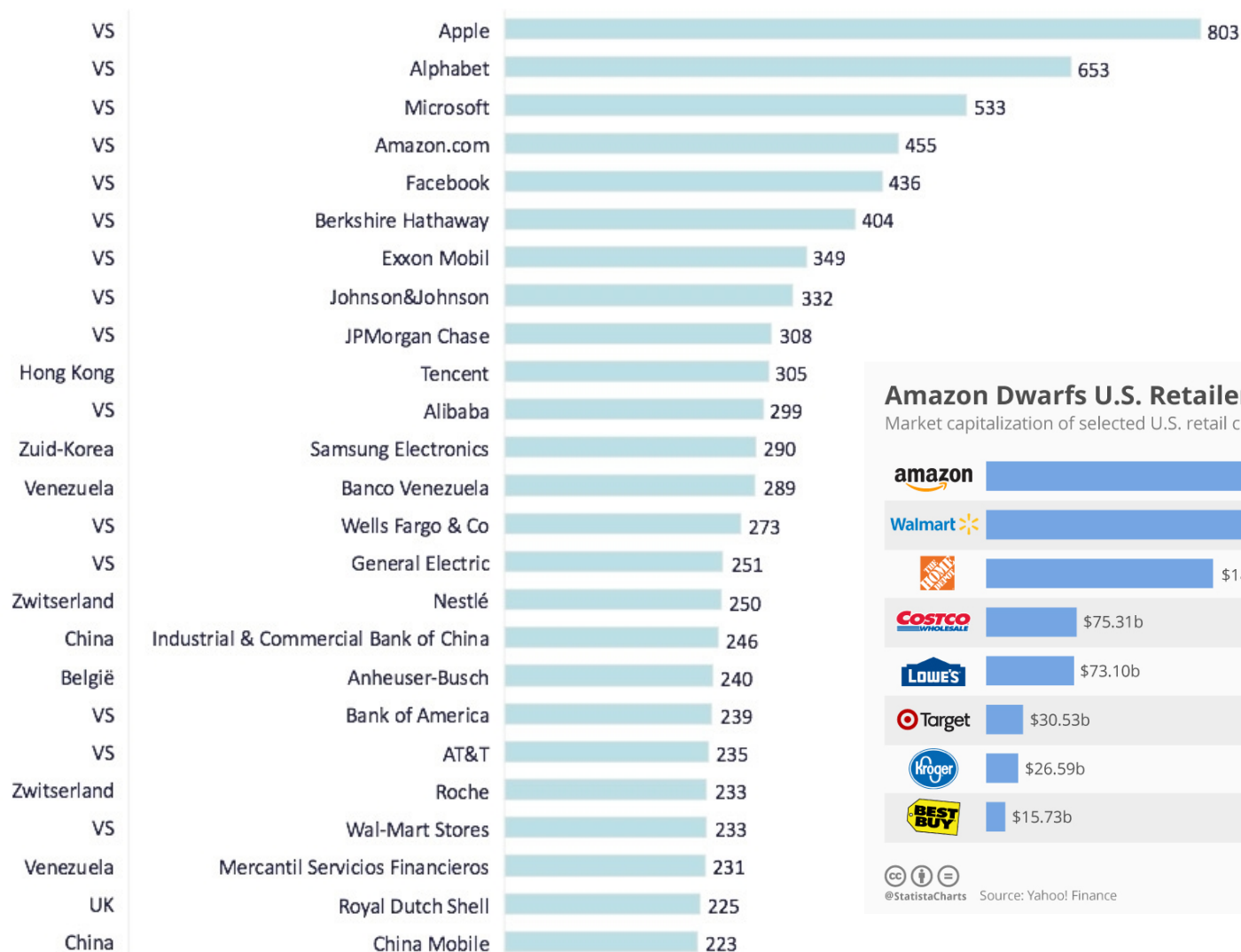
*At August 24th 2016

Economist.com

*Also Theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

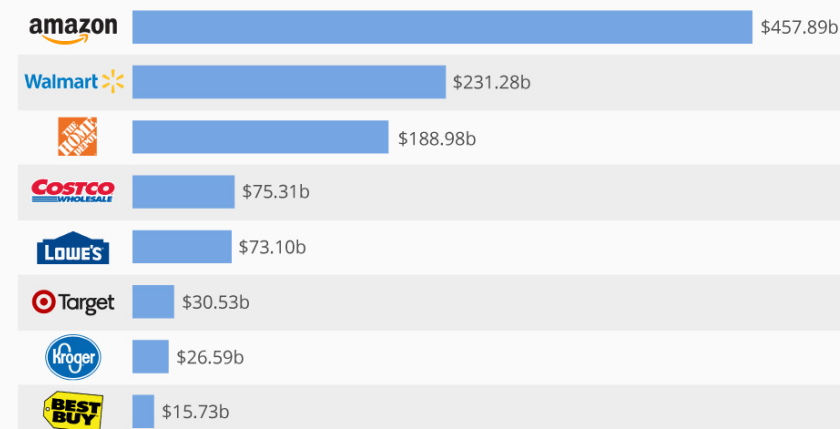
Still increasing (May 2017)

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 hypefeer, de hoge toon



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

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

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

Grote impact op publieke sector en politiek*

- a. **Publieke opinie** voor het eerst werkelijk publiek; **directe kanalen** tussen en naar burgers zijn **dominant** (Ook: **Wisdom of the Crowd** en **Zwermgedrag**)
- b. **Toekomst aan co-productie**: **Individueel**: meedoen volgens eigen competenties en plan; **Collectief** sneller en krachtiger zelforganisatie: Burgerorganisaties in onderlinge solidariteit
- c. **Disruptie vertegenwoordigende democratie al gebeurd (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
- 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. Collective Patient and Family Organizing & Pressure for co-production

**Stockholm Strategic Forum Health Care Octobre 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.



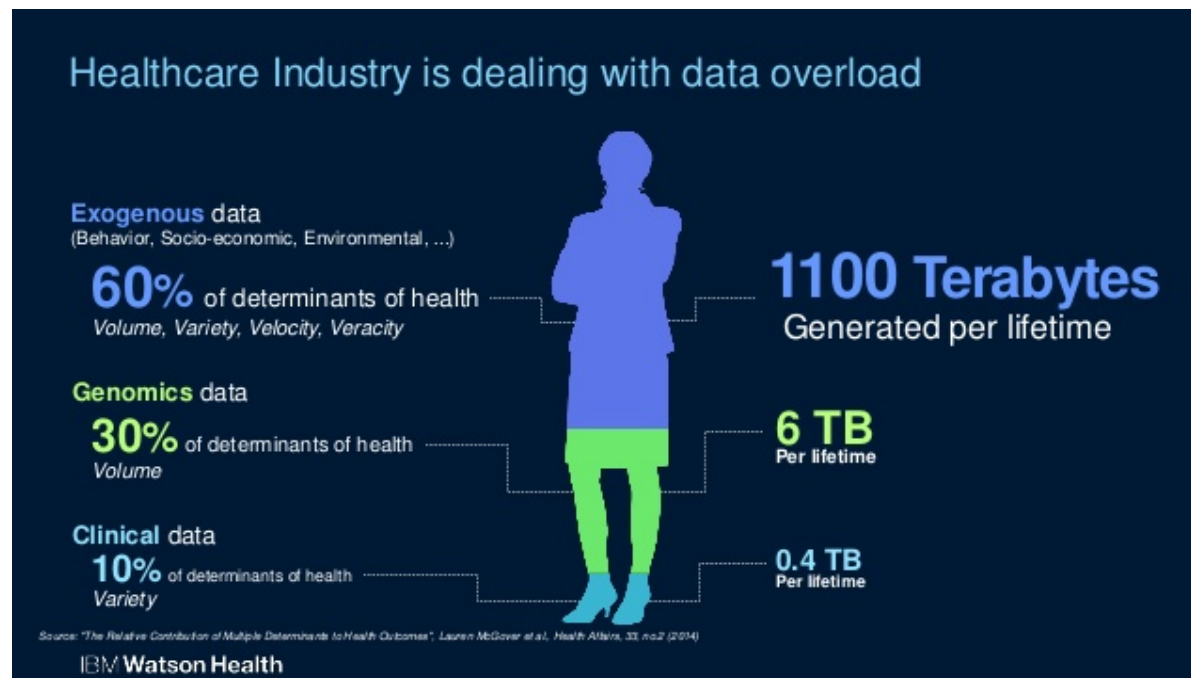
RESEARCH SHOWS THAT:

- 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



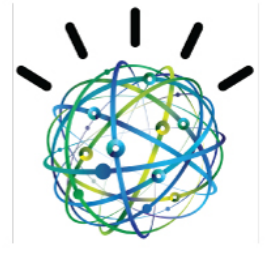
The answer? IBM Research and the Cleveland Clinic are bringing IBM® Watson™ to medical school to create a learning application for students.



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 Krankena](#)
[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

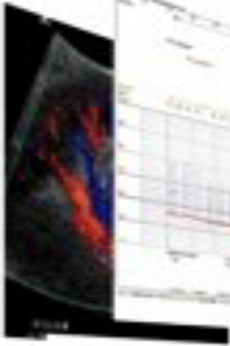
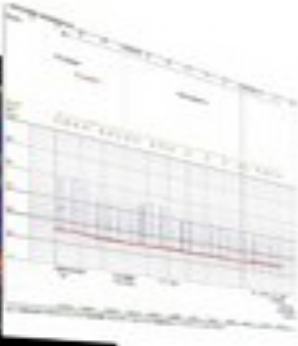
Medikamente einnehmen!

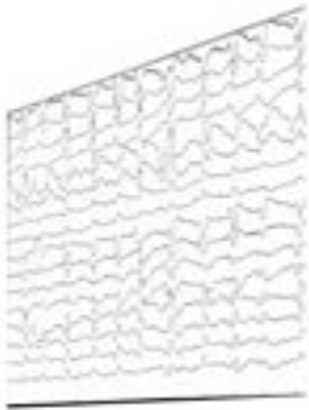
Kostenlos:
Erinnerung Ihre

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

Technologie ook intern toegepast: revolutie in sturing en organiseren

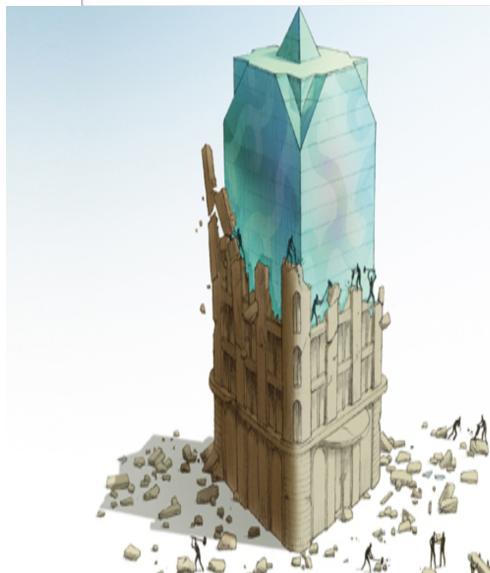
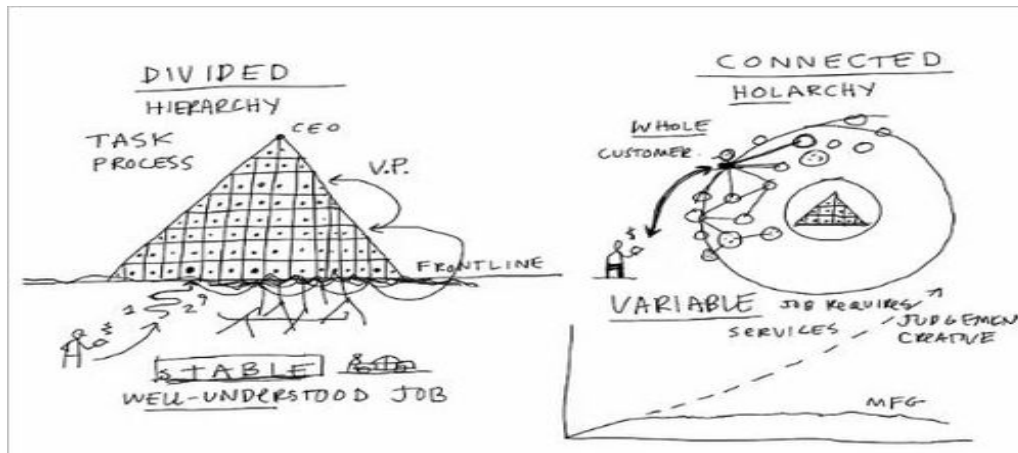
Revoluties dus ook in sturing en organiseren: Platformorganisaties

- **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

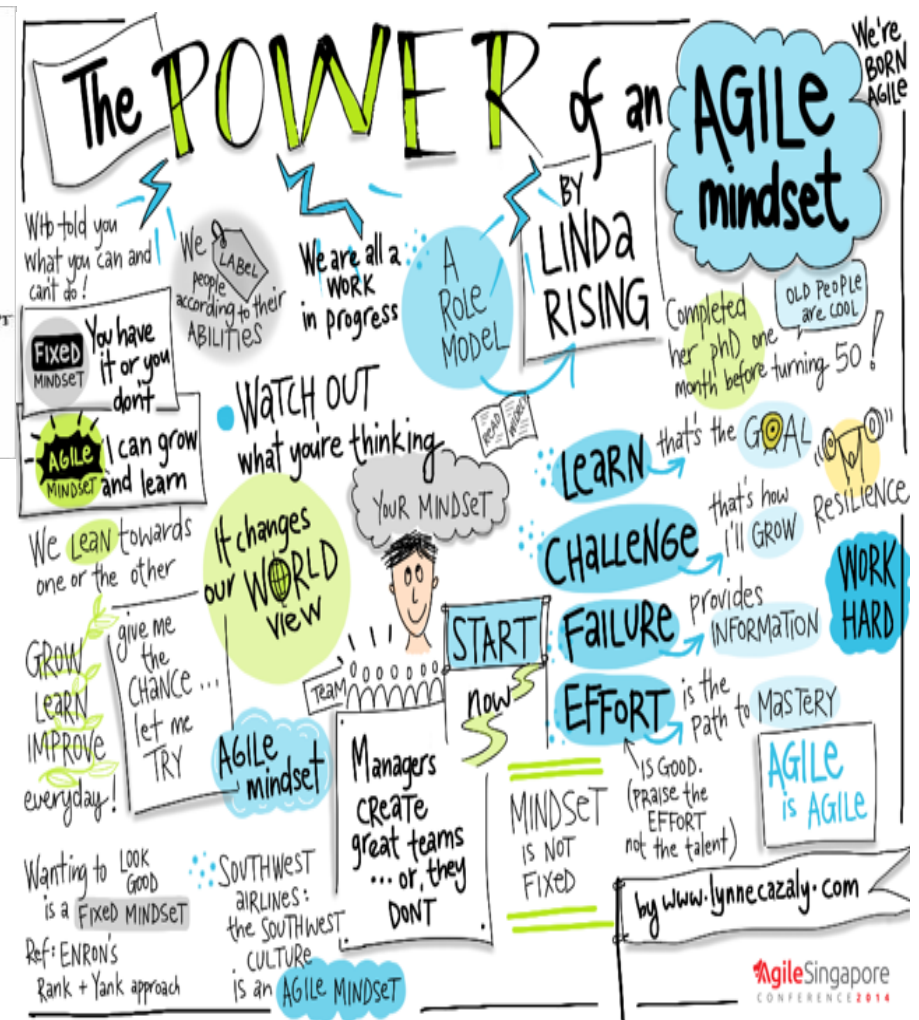
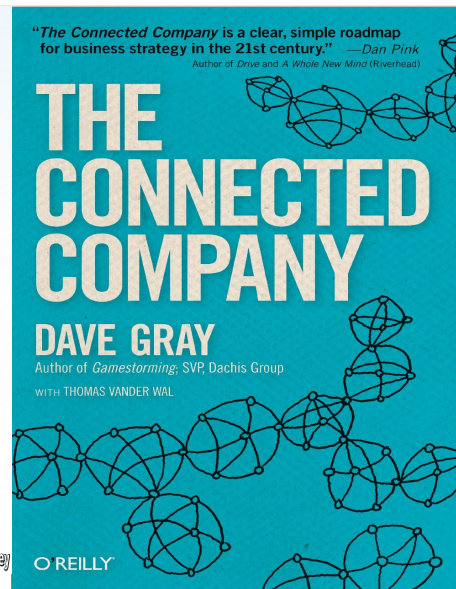
Effect op RvT:

- **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

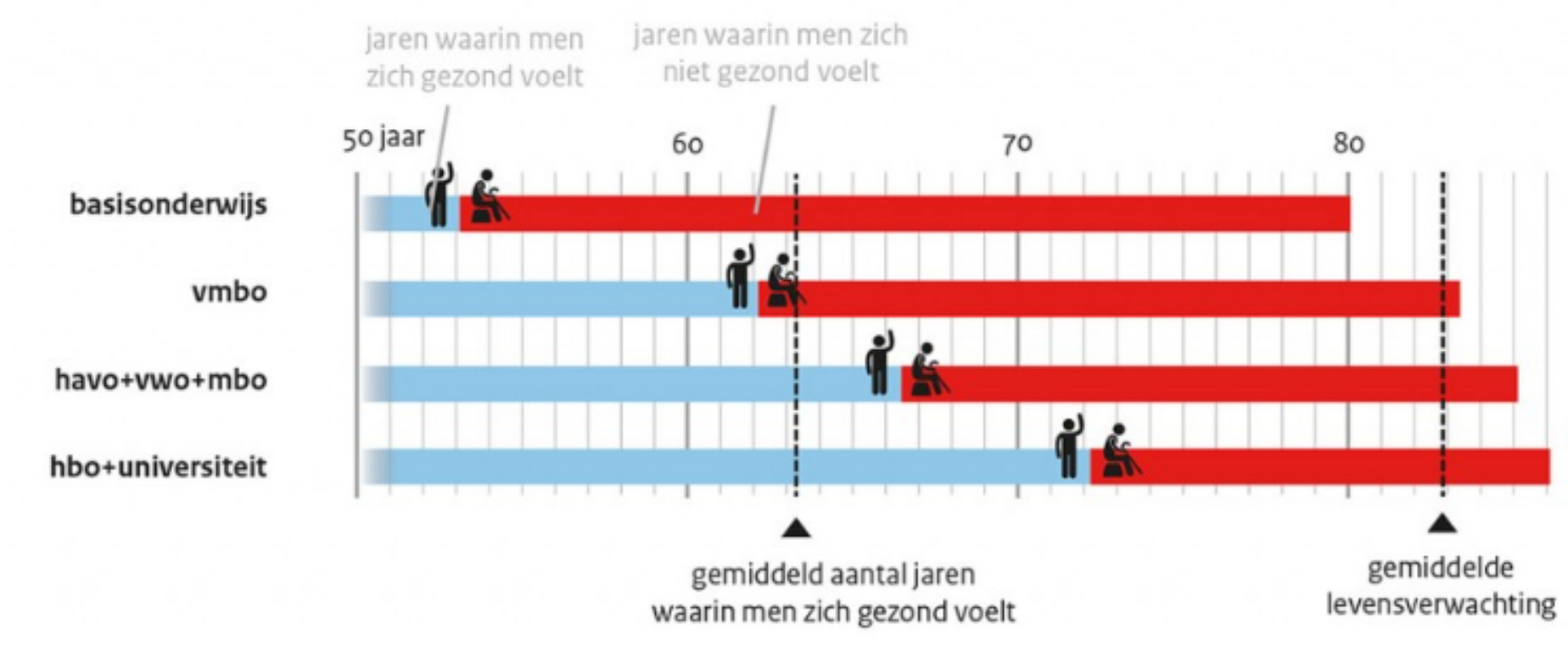
Grote strategische vraagstukken van NL zorg

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

* De Waal, Zorgvisie (2011)

Majeure onopgeloste problemen : onrechtvaardige verschillen!

Samenhang opleidingsniveau en gezonde levensverwachting



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)
- 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

China Zorg*: Beetje Marktwerving in Corporatistisch bestel

Marktwerving:

- Meer concurrentie, BtoB, rondom inkoop zorgverzekeraar en gemeente en BtoC in PGB/vouchers (publiek bestel)
- Commerciële initiatieven, basis in onroerend goed en thuiszorg (privaat bestel); Groeit in rijk segment door verhoging eigen bijdrage en vermogenstoets in publiek bestel
- Meer (geloofwaardig) privaat risico op falen en faillissement
- Financiering privaat (banken) en privaat venture kapitaal

China:

- * Convenanten rondom budget-en volumegroei, kwaliteit en ketens
- Tegengaan innovatie en nieuwe toetreders langs wettelijke kwaliteitsregels en risicovermijding
- Veel voorschriften: tarieven, standaard diensten, CAO, rijksinspectie, BIG standaarden, governance codes, beloning top (WNT)
- Uitsluiting risicoselectie via verevening
- Verbod op hoge reserves en winstuitkering

*De Waal, Zorgvisie, 2011

Het is dus ChinaZorg: beetje markt aan de randen, dominante sturing door politiek samen met officiële polder

Meer New Public Management en Staats/Poldersturing, dan Markt

Onopgeloste tussenvarianten, die nu opkomen door disruptieve burger, (omdat alleen scheiding staat-markt werd bedacht): Burgerinitiatieven en Mix formele/informele zorg

Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



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

©The Economist

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**

Eindconclusies Burgerschapagenda voor RvT Zorg

- Nieuw paradigma zoals **coöperaties en commons *here to stay***; technologische driver: *smart and collaboration ICT-technology*, massaal aangesloten en in gebruik
- Politiek ruikt dit goed, maar hanteert ongevaarlijk half-begrip: te individuele burger, te gewone burger, te vrijblijvend/los van publieke diensten
- **Decentralisatie is omweg**; Gemeente meent nog dat het om oude regie gaat
- **Maatschappelijke onderneming staat best voorgesorteerd, mits open en met durf: zorgcoöperaties en co-productie met burgers**
- Cruciaal is dus **maatschappelijk leiderschap** in hele organisatie: niet management, niet professionalisering, niet bureaucratie
- Corporate governance wordt heel anders. Niet: control, structuur, economisch rendement, risicomijding, maar: **Waarden, Public Value, Burgers**

Leiderschap teveel een positieve kreet

Drie criteria:

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

Nederlandse misverstanden door haat/liefde verhouding met begrip:

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

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



Misverstand: leiderschap haaks op management

Geen uitsluiting tussen goed management en goed leiderschap

Goed management niet meer genoeg, wordt middel en minimum
(als iemand faalt op dat minimum dan vaak ook geen gezag als leider)

Al is persoonlijke dominant (karakter, stijl, persoonlijkheid, biografie), **positie en bijbehorende macht helpen wel**, mits consistent en geloofwaardig ingezet

Wat ging er mis met ‘management’?

Diverse uitgangspunten die niet valide zijn:

- **Management valt (jong) op school te leren; diploma volstaat**
- **Management is vooral techniek en instrumenten: bijbehorende professionalisering***
- **Management = Managers**
- **Taakdeling en dan coördinatie door managers is altijd meest efficiënt in alle organisaties**
- **Management is sturen van informatieprocessen (aangezien die in alle (grote) organisaties gelijk zijn, zijn managers, eenmaal standaard gekwalificeerd, uitwisselbaar), i.p.v. mensen of primaire processen**

**Brede wereldwijde heroriëntatie gaande rond ‘Phroneisis’: Aristoteles’ praktische wijsheid. Meest achterhaalde voorbeeld nu in NL is geloof in governance-codes*

**Hoopgevend: NL bestel met
Maatschappelijke
Ondernemingen* biedt beste
basis voor nieuw
maatschappelijk leiderschap**

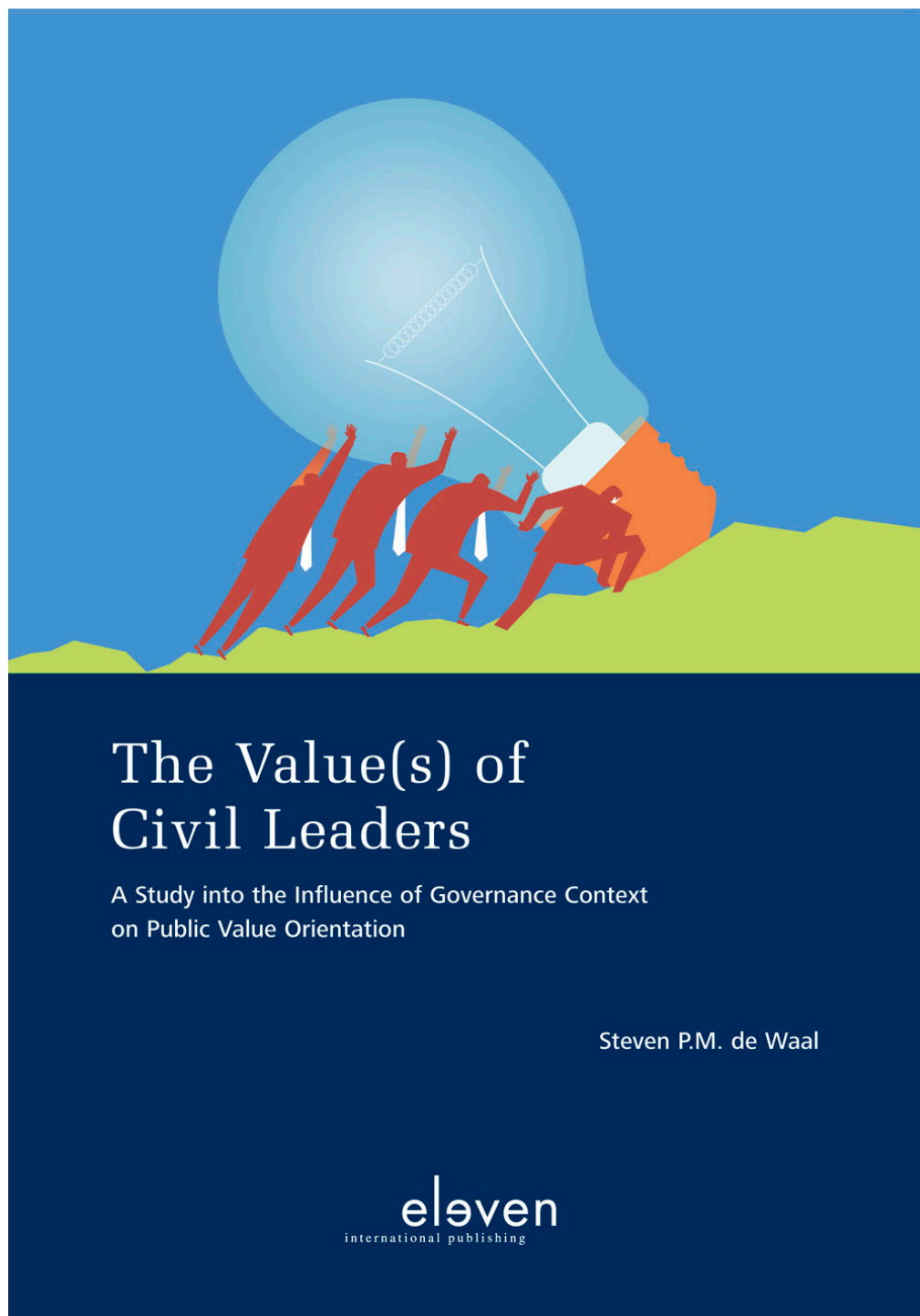
***'Nieuwe strategieën voor het publieke
domein', SPM de waal (2000)**

Naar maatschappelijk leiderschap

- Maatschappelijk leiders zijn ***prominente burgers*** die zich openlijk en indringend met de publieke zaak bemoeien
- Ze zijn ten dele daarmee de ***concurrent van politieke leiders*** in de publieke ruimte
- Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze zijn toch ***geen ‘vrijwilliger’*** in klassieke zin
- Maatschappelijk leiders kunnen dus ook heel goed worden aangetroffen ***in board rooms***, profit en non-profit, opererend vanuit goed burgerschap
- Dit sluit aan op de heroverweging van de opkomst van managerialism de afgelopen decennia*

Schijntegenstelling: Zonder goed management vaak geen effectief leiderschap

* Zie S.P.M. de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;
www.publicspace.nl/publicaties/essays



Mijn proefschrift, uitgave oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatronen

- a. Hoe waarden en waardenoriëntatie leiderschap beïnvloeden
- b. Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken

Belangrijke begrippen uitgewerkt:

- waarden
- civil society
- waardenpatronen markt/overheid/samenleving
- public value
- besturingscontext
- leiderschap

Nadere info op de site:



- <https://www.publicspace.nl/2015/03/16/portretten-maatschappelijk-leiders>
- **Voor Samenvatting, portretten en overzicht onderzochte maatschappelijk leiders**
- **Apart blog met 10 punten samenvatting: <https://www.publicspace.nl/2014/11/06/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten>**
- **Plaatje is uit samenvattend FD artikel**

**Goede nieuws: Uit mijn studie komt duidelijk verschil in waardenpatronen tussen de governance contexten maar:
de civil leaders in de studie hebben een opvallend eigen waardenpatroon (a breed of their own)**

Freedom of Choice (13)	Sustainability/ stability (11)	(Social) Justice (9)	Solidarity (8)	Independence (7)
<i>and</i>	<i>and</i>		<i>and</i>	<i>and</i>
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)		Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)

Samenvattend: maatschappelijk leiders

- Zijn te vinden in gehele private sector
- Hebben een gemeenschappelijk waardenpatroon met gelijkelijk ondernemende en solidaire waarden
- Zijn gericht op Public Value en daarin innovatief en doorbrekend
- Moeten daarom het publieke debat aangaan over Public Value
- Hun waardenoriëntatie en intrinsieke motivatie zijn expliciet onderdeel van hun innovatie en hun publiek leiderschap
- Zijn allen in staat tot brug tussen gezag bij elite en op werkvloer
- Belangrijkste overige stijldimensies:
 - waardengedrevenheid (expliciet vs. niet expliciet)
 - boegbeeldgerichtheid (frontstage vs. backstage)
 - draagvlak (legitimering vs. innovatie)

Uitdagingen volop

- a. RvT/RvC zit zelf in paradigma van technocratische professionalisering ipv waardengedreven inspiratie & maatschappelijke verankering**
- b. Model RvT/RvB is structureel intern gericht, gevaar: boardroom als enige werkelijkheid**
- c. Leiders zijn eigenwijs en gepassioneerd, dus gedreven *with good reasons***
- d. Nemen zo ook hun personeel en management mee**
- e. Maatschappelijke vraagstukken moeten wel worden aangepakt, leiders die dat willen en kunnen zijn schaars**