



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

# Nieuw Leiderschap in post-corona Gezondheidszorg

Lezing voor Zorgbestuurders Vitaal Vechtdal

Lemele, 3 september 2020

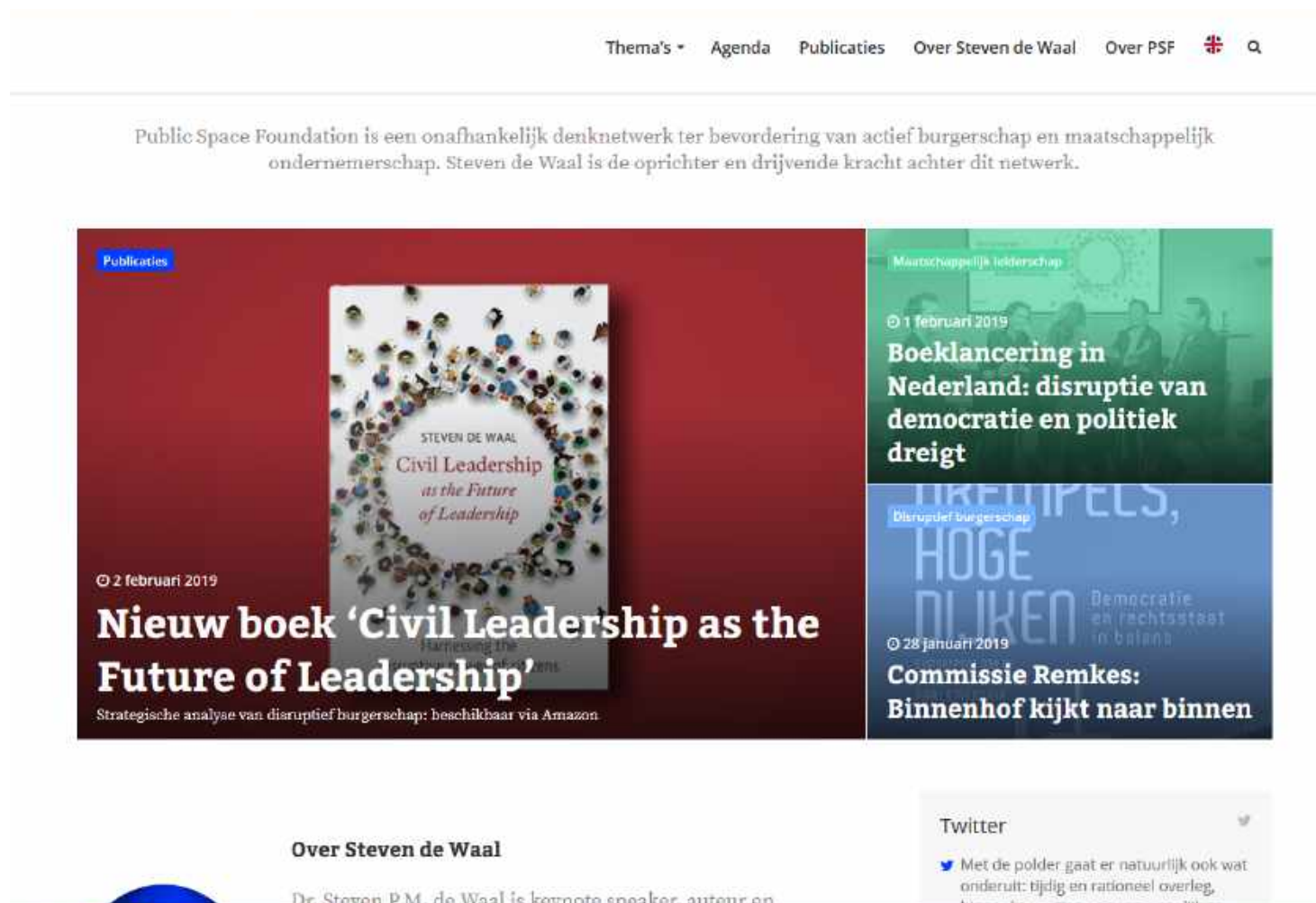
Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



[www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl)

# Actieve website ([www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl) en [www.publicspace.eu](http://www.publicspace.eu)) met agenda, blogs, Twitter en open toegang tot intellectueel archief

A screenshot of the Public Space website. The top navigation bar includes 'Thema's', 'Agenda', 'Publicaties', 'Over Steven de Waal', 'Over PSF', and a search icon. Below the navigation is a descriptive paragraph: 'Public Space Foundation is een onafhankelijk denknetwerk ter bevordering van actief burgerschap en maatschappelijk ondernemerschap. Steven de Waal is de oprichter en drijvende kracht achter dit netwerk.' The main content area features two large article cards. The left card, titled 'Nieuw boek 'Civil Leadership as the Future of Leadership'', includes the book cover and the text 'Strategische analyse van disruptief burgerschap: beschikbaar via Amazon.' The right card, titled 'Boeklancering in Nederland: disruptie van democratie en politiek dreigt', includes the text 'Democratie en rechtsstaat in balans'. At the bottom, there is a section for 'Over Steven de Waal' and a 'Twitter' widget with a tweet: 'Met de polder gaat er natuurlijk ook wat onderuit: tijdig en rationeel overleg.'/>

Thema's ▾ Agenda Publicaties Over Steven de Waal Over PSF 🔍

Public Space Foundation is een onafhankelijk denknetwerk ter bevordering van actief burgerschap en maatschappelijk ondernemerschap. Steven de Waal is de oprichter en drijvende kracht achter dit netwerk.

**Publicaties**

Maatschappelijk leiderschap

© 1 februari 2019

**Boeklancering in Nederland: disruptie van democratie en politiek dreigt**

Disruptief burgerschap

© 28 januari 2019

**Commissie Remkes: Binnenhof kijkt naar binnen**

© 2 februari 2019

**Nieuw boek 'Civil Leadership as the Future of Leadership'**

Strategische analyse van disruptief burgerschap: beschikbaar via Amazon.

**Over Steven de Waal**

Dr. Steven P.M. de Waal is keynote speaker, auteur en

**Twitter**

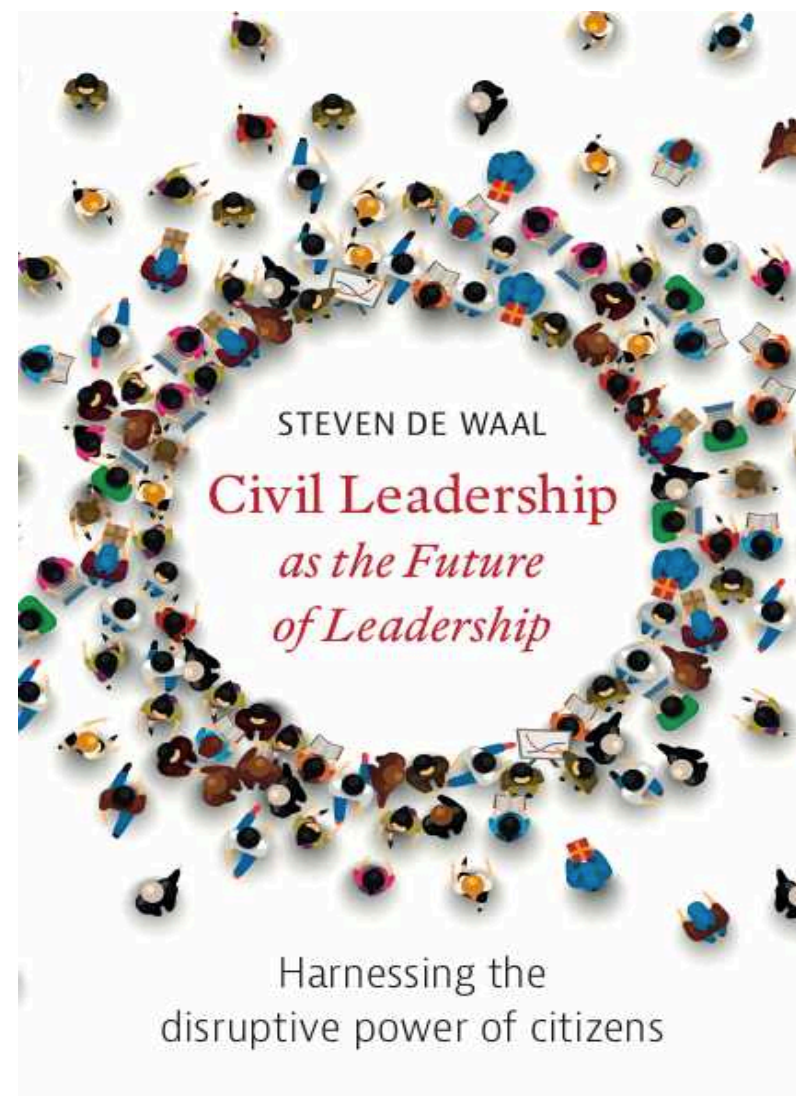
Met de polder gaat er natuurlijk ook wat onderuit: tijdig en rationeel overleg.

## Laatste boek: 'Civil Leadership as the Future of Leadership', Amazon.com 2018\*

- **Digital Civil Revolution**
- **Disruption is not restricted to markets.** It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.
- **Special kind of civil leadership** needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.

### 2 grote lijnen:

- I. **Strategische analyse:** hoe verandert de nieuwe digitale technologie de mensheid, het samenleven, de communities en dus ook de politiek, democratie en publieke dienstverlening
- II. Het enige strategische antwoord: een **nieuw publiek leiderschap, civil leadership**, van 'one of us, citizens'



\* Uiteraard ook Managementboek.nl, Bol.com en overige reguliere (online) boekhandels wereldwijd

---

## Thema's waarlangs ik u meeneem

1. Wat was er al aan de hand voor corona?
2. Wat brengt de corona crisis aan nieuwe inzichten in gezondheidszorg?
3. Waarom is leiderschap het grote issue?
4. Welk leiderschap wordt nu verder gevraagd?

Aan het gesprek om met elkaar te bepalen wat u hiervan wil leren en vanaf nu (meer) gaat doen?

---

# 1. Wat was er al aan de hand voor corona?

# A transformational period in Western health care

## 5 megatrends\*

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

\* Analysis presented in several international lectures since 2010; recognized in most OECD countries

# ChinaZorg (De Waal, 2011): Dominante staatssturing met beetje markt aan de rand

## Marktwerving

- Meer concurrentie, in BtoB stelsel, rondom inkoop zorgverzekeraar en gemeente en BtoC in PGB/vouchers (publiek bestel)
- Commerciële initiatieven, basis in onroerend goed en thuiszorg (privaat bestel); groeien door verhoging eigen bijdrage en vermogenstoetsen in publiek bestel
- Meer privaat risico op falen en faillissement
- Vooral bij financiering: Banken = meest geprivatiseerde en marktmechanisme dat er is, waaronder dus ook de bankfunctie van zorgverzekeraars, soms ook privaat venture kapitaal
- De kosten van de mythe: zorgverzekeraars volgens EU wetgeving privaat, dus formeel onder EU en AFM toezicht op reserves en garanties. De huidige schijn-privatisering is niet terug te draaien in zgn. her-nationalisatie

## Vervolg Nederlands zorgstelsel als ChinaZorg (2)

### China:

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

### Openstaande punten die politiek niet zal toegeven:

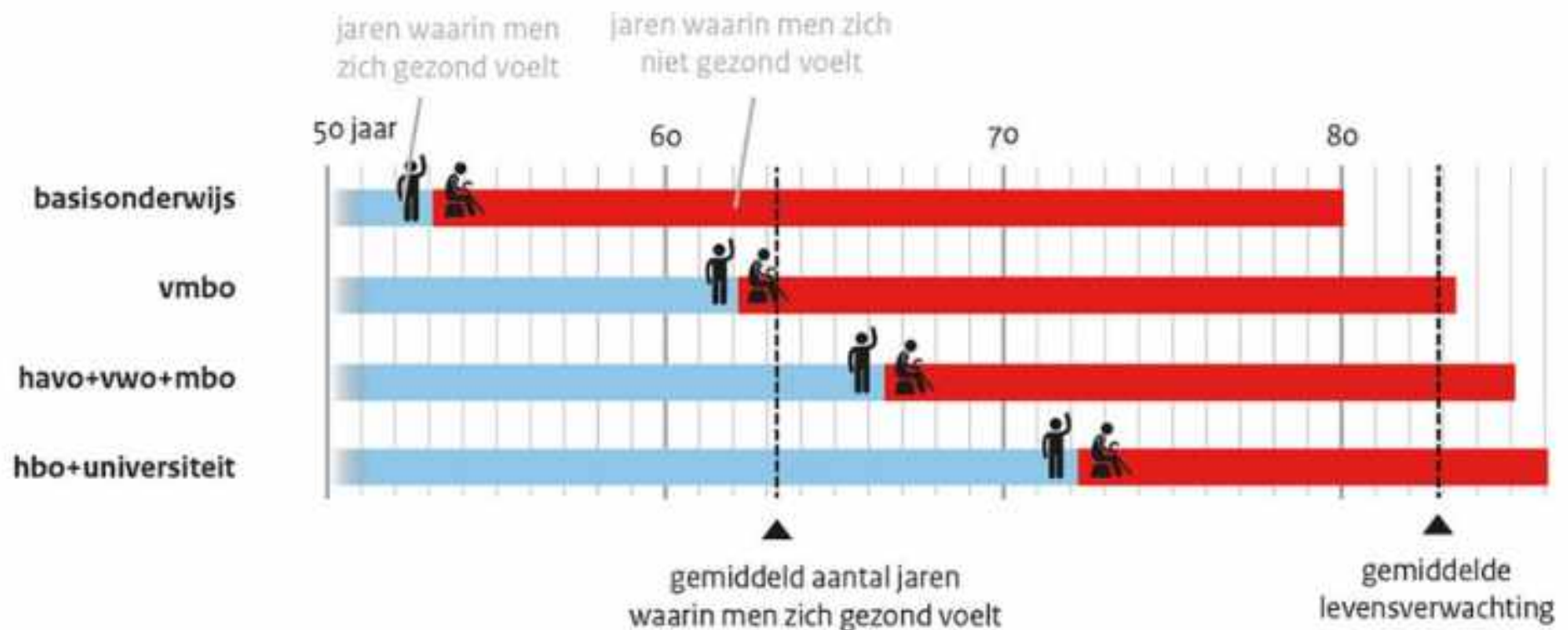
- Schijnconstructies rond verbod op winst en winstuitdeling (al meer dan 15 jaar bekend)
- Falen arbeidsmarkt regulering (escaperoute voor personeel uit slecht werkgeverschap)
- Bedrijfsmatig en qua governance slechte constructie via Medisch Specialistisch Bedrijf

**Ideologisch 'vergeten' tussenvariant:** burgerinitiatieven en mix formele/informele zorg: wel privaat, maar niet for-profit en niet- ouderwets – economisch gericht



# Majeure onopgeloste problemen: onrechtvaardige verschillen!

## Samenhang opleidingsniveau en gezonde levensverwachting



---

**Belangrijkste  
strategische vraagstuk  
pre-corona:  
disruptief burgerschap**

# 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 in economie en concurrentieslag is data

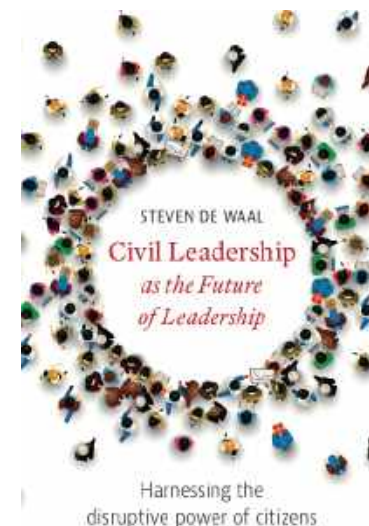
### Kenmerken:

- 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)



# De #DigitalCivilRevolution creëert een nieuwe strategische arena: it's not technology, stupid, it's mentality and training\*

1. **Publieke opinie is voortaan van en door het publiek zelf**
2. **Er staat een permanente publieke tribune 'aan', waarop burgers zelf agenderen, informatie zetten en meningen vormen**
3. **Er is een nieuw medialandschap met een nieuw 3<sup>e</sup> mediakanaal (naast traditionele TV/radio en papieren pers, met hun eigen online varianten) van en door iedere burger zelf (waarop politici, celebrities en bestuurders zich ook (moeten) vertonen, maar als 'one of us, citizens').**
4. **De organisatiekracht van burgers onderling is enorm vergroot & versneld en hun training leidt ertoe dat ze dat ook uiten en inbrengen, naar politiek & naar publieke diensten**



\* *Samenvatting in Platform O, 6 maart 2020: [platformoverheid.nl/nieuwe-publieke-arena-vraagt-om-leiderschap/](http://platformoverheid.nl/nieuwe-publieke-arena-vraagt-om-leiderschap/)*

# Wensen moderne burger worden hierdoor gefaciliteerd



FD, augustus 2015

## 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 burgerorganisaties, geen impact op bestaande publieke organisaties
- **Te romantisch: niet belegd met macht, zoals:**
  - Right to Challenge (augustus 2016 CU/PvdA)
  - Vouchers (oa PGB)
  - Preferred positie op bepaalde sociale (!) criteria bij aanbesteding (voortschrijdend inzicht: alledrie inmiddels in regeerakkoord 2017)
  - Bijzondere governance-eisen vanuit commonsperspectief



## Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



NL energiesector begint **grid-scenario** (garantie van levering achter burgerschap-initiatieven en partnership in co-productie ) door schade en schande te leren (na eerst anti-lobby) = ook een goed scenario voor care!

©The Economist

---

# 1<sup>e</sup> effect: Disruptie van Democratie

**A. 'Klassieke' disruptie:** Nieuwkomers die platforms beter gebruiken, winnen verkiezingen (o.a. Trump, Baudet, Zelensky)

**B. 'Majeure' disruptie:** Publieke arena neemt politieke arena over in battle for public authority  
(#permanentpublicgrandstand)

Runner-ups kunnen ook hier winnen qua publiek gezag:  
'private-for-public'-leaders

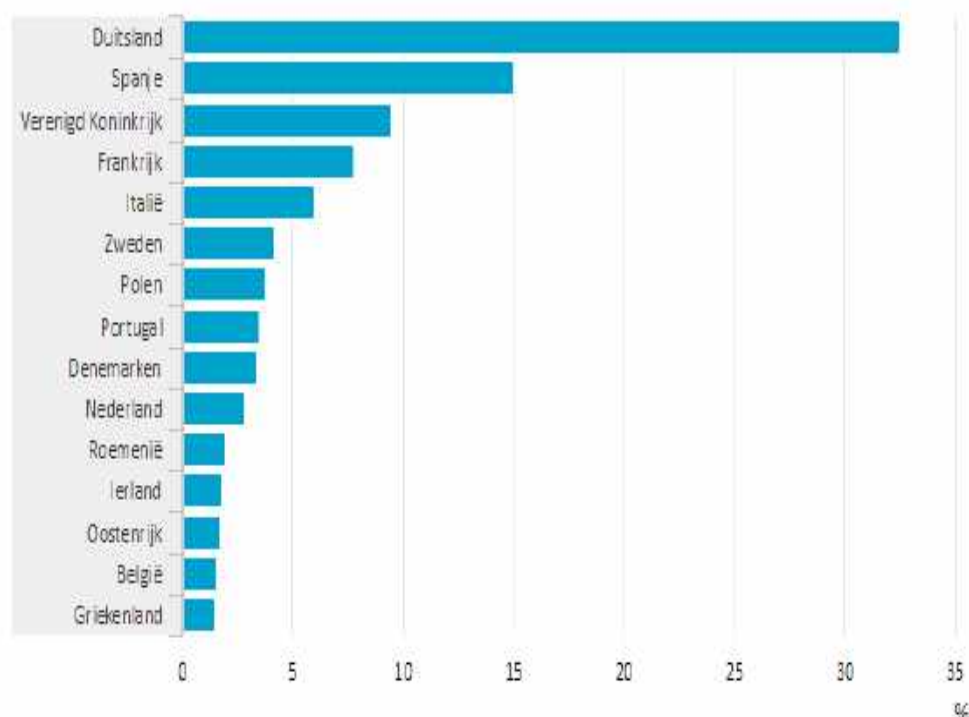


---

## 2<sup>e</sup> Effect: Disruptie van Publieke Diensten

# Coöperatief inzetten op burgerschap aantoonbaar effectiever dan gepolder: Duitse adoptie van windmolens\*

Aandeel in totale EU vermogen windenergie, 2016



\* Planbureau Leefomgeving 2014: 'Windenergie': In 2012 geïnstalleerd windvermogen in Duitsland voor 50% in burgerhanden, in Nederland 4 %!

# Co-productie veiligheid: leert vooral iets over professionele weerstand

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala  
**AMBER ALERT**  
 Taken From Palmdale California - IF SEEN CALL - 661- 272-2400

**5-month-old Joliet Cedano**



**Maria Cedano Ayala - 43 - Suspect**

Investigators believe that 5-month-old Joliet Cedano may be with her biological mother, Maria Cedano Ayala.

Joliet Cedano is 23 inches tall and weighs 12 pounds, and was last seen wearing a red and white shirt and blue jean overalls.

Ayala was described as 43 years old, about 5 feet 5 and weighing about 150 pounds. Police said she may be driving one of two vehicles: a blue four-door 1995 Mercury Marquis, license plate number 5RSK813; or a black 2000 Chevrolet Silverado pickup truck, license plate number 7D92423.



1995 Mercury Marquis,  
California plate number 5RSK813



2000 Chevrolet Silverado  
California plate number 7D92423

**Palmdale Station 661-272-2400**

**PLEASE HELP**  
<http://SomeonesMissing.com>

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala

**AMBER  
AL-))RT**
POLITIE



**Anass Aouragh (13)**

Jongen. Vermist sinds 06-02-2013 uit Wassenaar. 1m68, kort zwart haar, groen Diesel jack, bruine broek

Details vermissing

Deel dit alert:
 

f
t
h

Heeft U informatie?

Neem contact op met de politie. Bel: 0800-6070



AMBER  
AL-))RT

GEEF ONTVOERDERS  
GEEN KANS

Download de app

amber.nl/zoekmee

POLITIE

## Maar nu al veel verder



---

## 2. Wat speelt nu 'na' corona?

## Wat kunnen we leren van corona in gezondheidszorg?

- a. Samenwerking kan heel goed. Vooral regionaal niveau nu de bestuurlijk zwakke plek
  - b. Van polderen en papier schuiven naar executie
  - c. Public Value legitimeert in moderne publieke arena maatschappelijk leiderschap tegenover bureaucratie en politiek
  - d. Dit wisten we al: de zorg zelf heeft het als privaat en professioneel stelsel gedaan en laten zien. Overheid is van de regie, de publieke communicatie en (een beetje) van aanmoedigen en stimuleren, niet van (centrale) uitvoering
  - e. Uiteraard: de nieuwe publieke macht zit bij de #permanentpublicgrandstand, met alle publieke gevechten over gezag, boodschap en kennis van dien
- PS: In deze crisis was niet veel ruimte voor nieuw structureel burgerschapsinitiatief, wel sociale steun en private solidariteit

---

# 3. Waarom is nu leiderschap zo'n issue?

## Waarom is nu leiderschap zo'n issue?

- a. Het waren al revolutionaire tijden, nu ook nog corona crisis met alle psychologische, economische en politieke effecten van dien
- b. Deze machtsverschuivingen en onzekere normen en koers lokken roep om en ruimte voor leiderschap uit
- c. Management opvattingen van afgelopen 20 jaar zijn dus te statisch en positiegebonden

Misverstand: het is niet of-of, maar en-en: Leiderschap als aanvulling op 'klassiek' management:

- persoonlijker
- zingevender
- emotioneler, betrokkener
- meer overtuigend en meenemend (beetje charismatisch)

+ klassieke management skills: planning, coördinatie, taakverdeling, organisatie, monitoring resultaat



---

**4. Dus: 'Civil Leadership' als  
'Future of Leadership'.  
Start wel met retorica als  
cruciale competentie voor gezag  
als leider, vanwege de nieuwe  
publieke arena**

# Maatschappelijk leiders vaak in heftige publieke debatten (uit mijn promotieonderzoek), o.a.



**Ds Visser:** verslaafdenopvang

**Piet Boekhoud:** vernieuwing ROC  
Rotterdam

**Echtpaar Sies:** oprichting Voedselbanken

**Mei Li Vos:** oprichting Alternatief voor  
Vakbond

**Leon Bobbe:** Te Huur & Te Koop



## 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)

### Twee polen in waardenpatroon:

1. Eigenwijs, ondernemend, gepassioneerd in gedrag, door roeien en ruiten soms (het LEIDERSCHAP)
2. Betrokken op samenleving en missie, vanuit waarden verontwaardigd, solidair met maatschappelijke problemen en probleemgroepen (de PASSIE voor PUBLIC VALUE kant)

## De slag naar leiderschap is weg van professioneel bestuur: prominente burgers

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.

Deze definitie staat haaks op de politieke retoriek van 'gewone burger', 'zelfredzame burger' of 'de man in de straat of wijk', maar ook haaks op 20 jaar 'professioneel management' via managementindustrie

Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar zijn 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 ('burgerschap in de boardroom')\*

\* Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;  
[www.publicspace.nl/publicaties/essays](http://www.publicspace.nl/publicaties/essays)

COLLIGNON



## Verkeerde 'frames'

**'Populisme'**: Scheldwoord dat als boemerang terugkeert bij de gebruikers: zij tonen daarmee juist aan dat ze dus zelf 'het volk' niet meer begrijpen en niet meer bereiken, een zwaktebod voor IEDERE democratische partij.

Hun tegenstanders kan ook nog 'slachtoffer' status claimen, omdat het kan worden geframed als 'een typische gesloten elitaire kaste die zich verzet tegen nieuwkomers (zoals ik)'

**'Elite' en 'elitair'**: Is een - andersom - teveel naar binnengeslagen scheldwoord van 'de anderen', het creëert dus nu onzekerheid en schuil- en wegduikgedrag bij zittende bestuurlijk verantwoordelijken.

Er zijn ALTIJD elites en leiders nodig. Het gaat nu om het JUISTE leiderschap: de juiste normen en waarden, juiste houding, juiste gedrag, juiste communicatie



en daar gaat de publieke strijd in nieuwe publieke arena nu vooral over!  
***'It's personalities, not policies!'***

---

## Tot slot: elementen om op te letten in eigen maatschappelijk leiderschap

**Waarschuwing: enige bestuurlijke ervaring en skills helpen, alleen goede bedoelingen niet genoeg**

### **WAAROM ZOU JE DIT WILLEN?**

**Public Value gericht en Public Passion**

### **KERN:**

- Juiste houding en doorzettingsvermogen: **Karakter**
- Juiste afweging in concrete omstandigheden: **Praktische wijsheid**
- Je zin kunnen krijgen: **Power**
- & dat kunnen uitleggen: **Retoriek** (neemt toe door de machtsverschuiving naar de publieke arena)

---

## Op welke Public Value stuurt u?

Of toch - helaas - vooral op:

- Compliance & angst voor overheidstoezicht
- Financiële gezondheid en continuïteit
- Vermijden interne reuring en onrust
- Goede reputatie (vaak via 'brandjes blussen': tegengaan slechte reputatie)



---

# Toelichtende bijlagen

# 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

# Denktank Public Space Foundation (sinds 2004)

Alle internationale kenmerken van een Denktank:

- Private for Public
- Ideologisch en missie-gedreven
- Onafhankelijke positie en denken
- Mix van bestuurlijke invalshoek en (academische) reflectie en onderzoek op werkelijke strategische frontlinies
- Intelligente en Intellectuele bijdrage aan publiek debat

Kernconcept © (2000, tevens basis van 'maatschappelijke onderneming'\*)



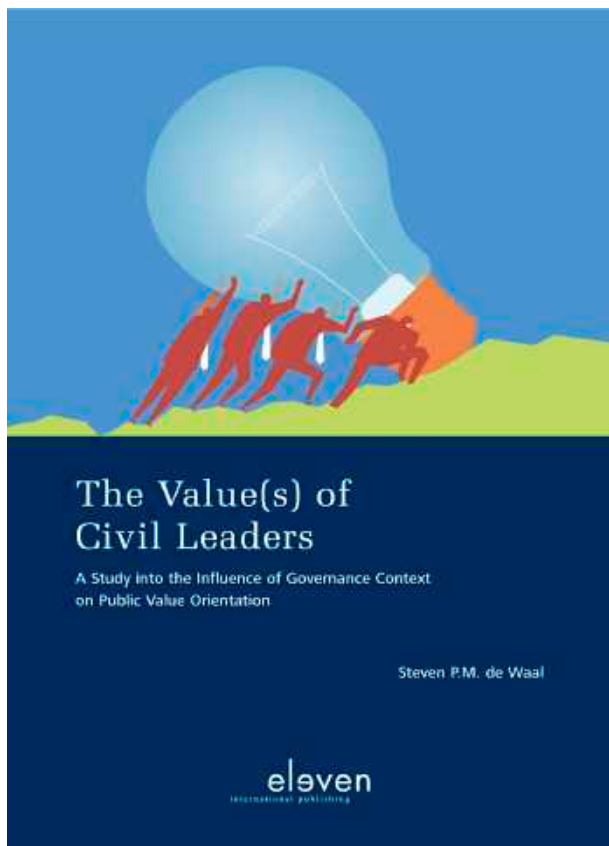
**KERNMISSIE Public S.P.A.C.E.:**  
 Strategies for **Public And Civil**  
 Entrepreneurs  
 Stimuleren en bevorderen van  
**maatschappelijk ondernemerschap en**  
**actief burgerschap**

\*



---

**Relevante literatuur  
van Public SPACE  
(zie verder  
[www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl))**



Proefschrift, Eleven (Den Haag), 2014  
Promotie RUU/USBO, oktober 2014

Blog met 10 punten samenvatting:  
<https://publicspace.nl/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten/>

Samenvatting, portretten en overzicht  
onderzochte maatschappelijk leiders:  
<https://publicspace.nl/portretten-maatschappelijk-leiders/>

Onderzoek onder 30 **maatschappelijk leiders (gedefinieerd vanuit GEREALISEERDE Public Value)** naar hun **waardenpatroon**: A. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden, B. Hoe besturingsomgevingen (onderscheiden en onderzocht zijn: 1. for-profit, 2. non-profit, 3. informal active citizenship) daarop inwerken

### **Belangrijkste resultaat:**

Ja, de waardenpatronen van de 3 governance contexten verschillen onderling substantieel. Maar: de civil leaders blijken af te wijken van ieder van hen en hun eigen waarden patroon te hebben, namelijk eigenwijs/ondernemend enerzijds en publieke passie anderzijds, ***'they are a breed of their own'***

### **Belangrijke behandelde en uitgewerkte begrippen:**

persoonlijke waarden en waardenpatronen van markt/overheid/samenleving; civil society; public value; besturingscontexten; leiderschap



Boom Lemma Uitgevers (Den Haag),  
**2015**. Aangeboden aan Kim Putters,  
 directeur Sociaal Cultureel Planbureau  
 op 19 mei 2015 in Dudok Den Haag.

<https://publicspace.nl/participatiesamenleving-vraagt-om-meer-rechten-voor-burgers/>

<https://publicspace.nl/boeklancering-burgerkracht-met-burgermacht-in-dudok/>

Debatten, literatuurstudie en discussie op site. Keynotes o.a.:  
 Paul Schnabel, Staf Depla en Raymond Gradus

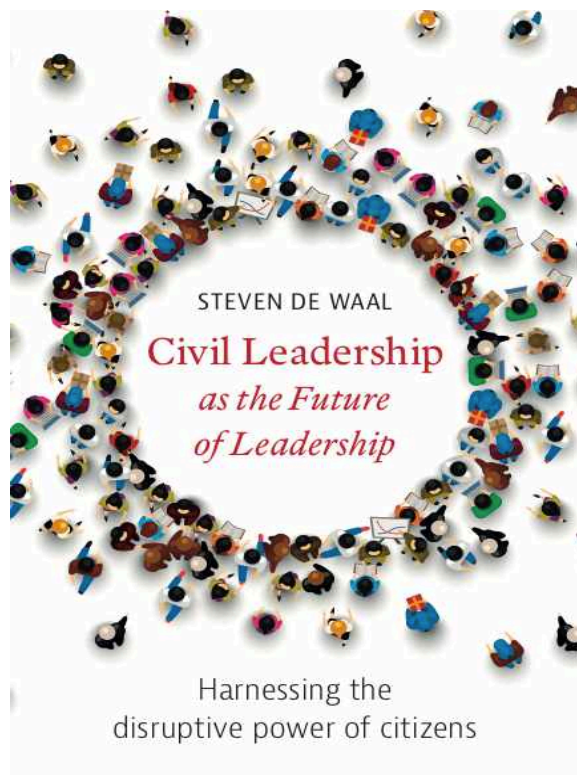
Hoofdlijn:

Actuele aandacht voor **burgerschap**, ook in 'transformatie'  
 verzorgingsstaat is positief, maar nu te naïef en vrijblijvend naar  
**echte burgermacht**:

- Welke formele en feitelijke burgermacht hoort bij grotere inbreng en verantwoordelijkheid?
- Hoe verandert deze nieuwe macht dus de institutionele orde?
- Hoe wordt dan de verhouding met bestaande maatschappelijke ondernemingen: concurrent of partner?

Introductie van de concepten:

- **Private façade**: het gebruik van het model van maatschappelijke ondernemingen als façade voor dominant overheidsbeleid
- **Polderpaternalisme**: goede bedoelingen, maar betutteling en hiërarchisch opleggen aan volwassen burgers



E-book and paperback on [Amazon.com](https://www.amazon.com) **2018** and in local (online) bookstores worldwide. In Nederland op bol.com en overige reguliere (online) boekhandels. Lancering in Nederland in Pakhuis de Zwijger, Amsterdam, 31 januari 2019, met bijdragen van o.a. Rinda den Besten (PO Raad) en Reinier van Zutphen (Nationale Ombudsman): <https://publicspace.nl/boeklancering-in-nederland-disruptie-van-democratie-en-politiek-dreigt/>

- **Digital Civil Revolution as best description of current revolution** (not only industrial or technological)
- **Disruption is not restricted to markets.** It totally transforms media landscape, public opinion, political debate, attitudes and roles of industry and state towards citizens
- The real revolution is that these technologies **increase citizen power enormously** in opinion production, public debate, collecting information and self-organization
- **A special kind of leadership, Civil Leadership,** is needed to harness this new civil power

## 2 main parts:

- I. **Strategic Analysis:** the cause of the #DigitalCivilRevolution and how is it changing humanity, society, communities and also politics, democracy and public services. Main concepts: battle for the eyeballs, permanent public grandstand, new medialandscape with a new independent selfproducing third channel
- II. The strategic answer is **new leadership (special style, attitude, skills): civil leadership**

## Relevante persoonlijke achtergrond

Geboren in Waalwijk (1955), Dr. Mollercollege Gym Beta (1973), Andragologie (cum laude, 1979), Gemeente Helmond (welzijnsplanning) en Ministerie van BiZa (Interdepartementaal organisatiewerk)

- a. **Ondernemer, bestuursvoorzitter eigen onderneming & strategie consultant, m.n. in maatschappelijke ondernemingen en overheid (1985-2004 ) (Boer&Croon)**
- b. **Daar ook oprichter Public SPACE (ca. 2001), na vertrek als vennoot (2004) Public SPACE Foundation, voorzitter**
- c. **Vrijwilliger dichtbij de politiek: lid Partijbestuur (2000-2005), voorzitter Adviescie. Zorgstelsel (Congres 2005), Campagne Nr 1 Eerste Kamerlijst (2010), lijstduwer (2017) (PvdA)**
- d. **Promotie: Value(s) of Civil Leaders (2014) (RUU USBO)**
- e. **Actief burger, in stad Utrecht (o.a. FC Utrecht, Theater Utrecht, RTV Utrecht & ROC Midden Nederland) en landelijk (o.a. Cultuur + Ondernemen, Visitatiestelsel Woningcorporaties)**

(zie verder en voor meest actuele profiel op LinkedIn)