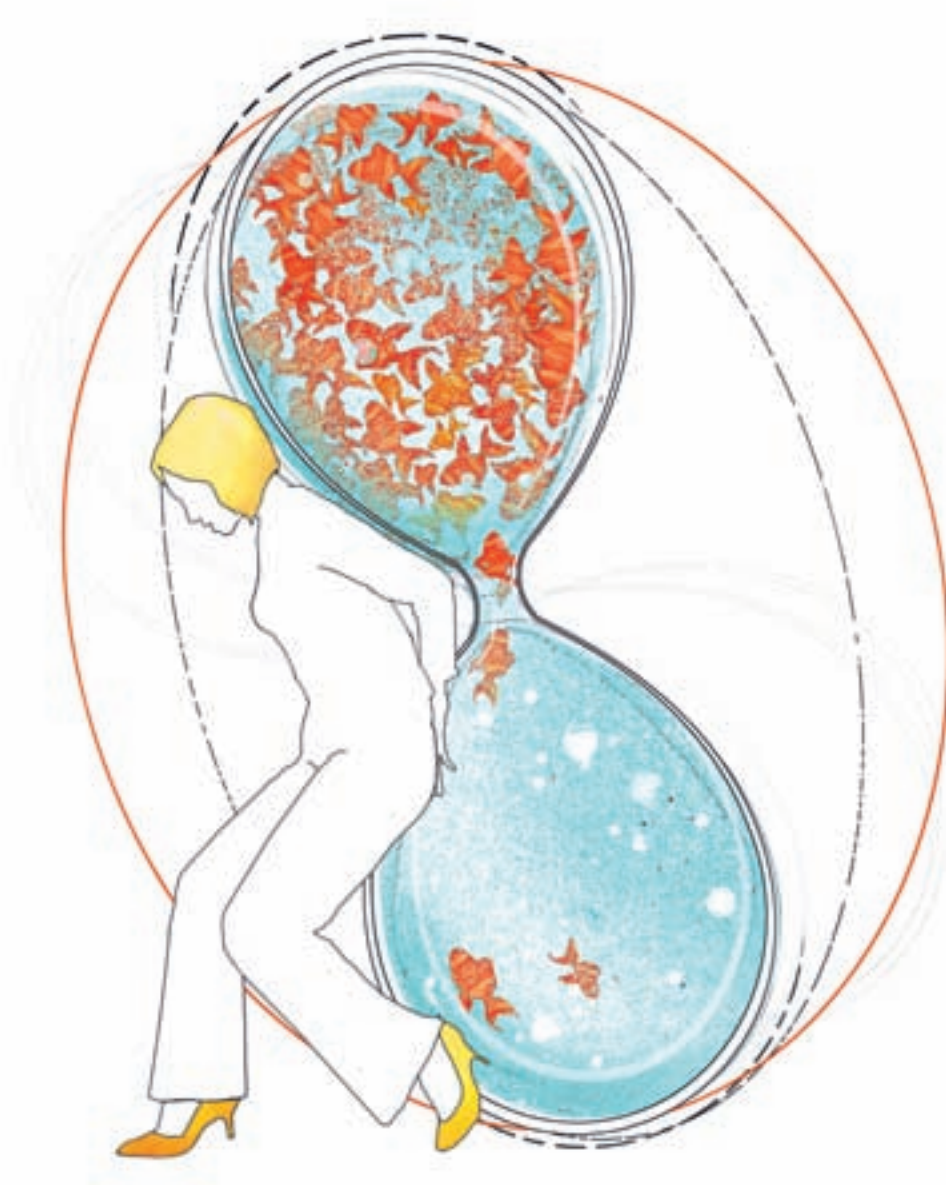


Foto's van kleinkinderen op de lichtbalk in plaats van de beurskoers

De geboorte van Het Nieuwe Besturen



***All across the nation such a strange vibration
People in motion
There's a whole generation, with a new explanation
People in motion***

*John Philips, San Francisco
(Be Sure to Wear Some Flowers in Your Hair)*

DOOR MARIKE VAN ZANTEN

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

ILLUSTRATIES JOYCE SCHELLEKENS

De bloemenkinderen van de Roaring Sixties vormen de bestuurders en commissarissen van het bedrijfsleven van nu. Onderweg raakten de meesten hun idealen kwijt: babyboomers werden bonusboosters. Hier en daar worden de ideeën van toen echter weer afgestoft en uitgedragen door een nieuwe generatie topmannen en -vrouwen, afgedwongen door de maatschappelijke roep om transparante organisaties met fatsoen. De geboorte van het Nieuwe Besturen?

Het kreeg wat minder aandacht in de media, maar in de luwte van de ontruiming van de Occupy-beweging op diverse plaatsen in de vs werd half oktober de website Occupy the Boardroom gelanceerd. De site bevat de namen van zo'n tweehonderd CEO's en bestuurders van financiële instellingen en roept op om 'penvriendjes' met de genoemde bankiers te worden door een e-mail te versturen. Of om in het echt 'beste vrienden' te worden door hen op een creatieve manier persoonlijk te benaderen. 'Het leven wordt eenzaam voor



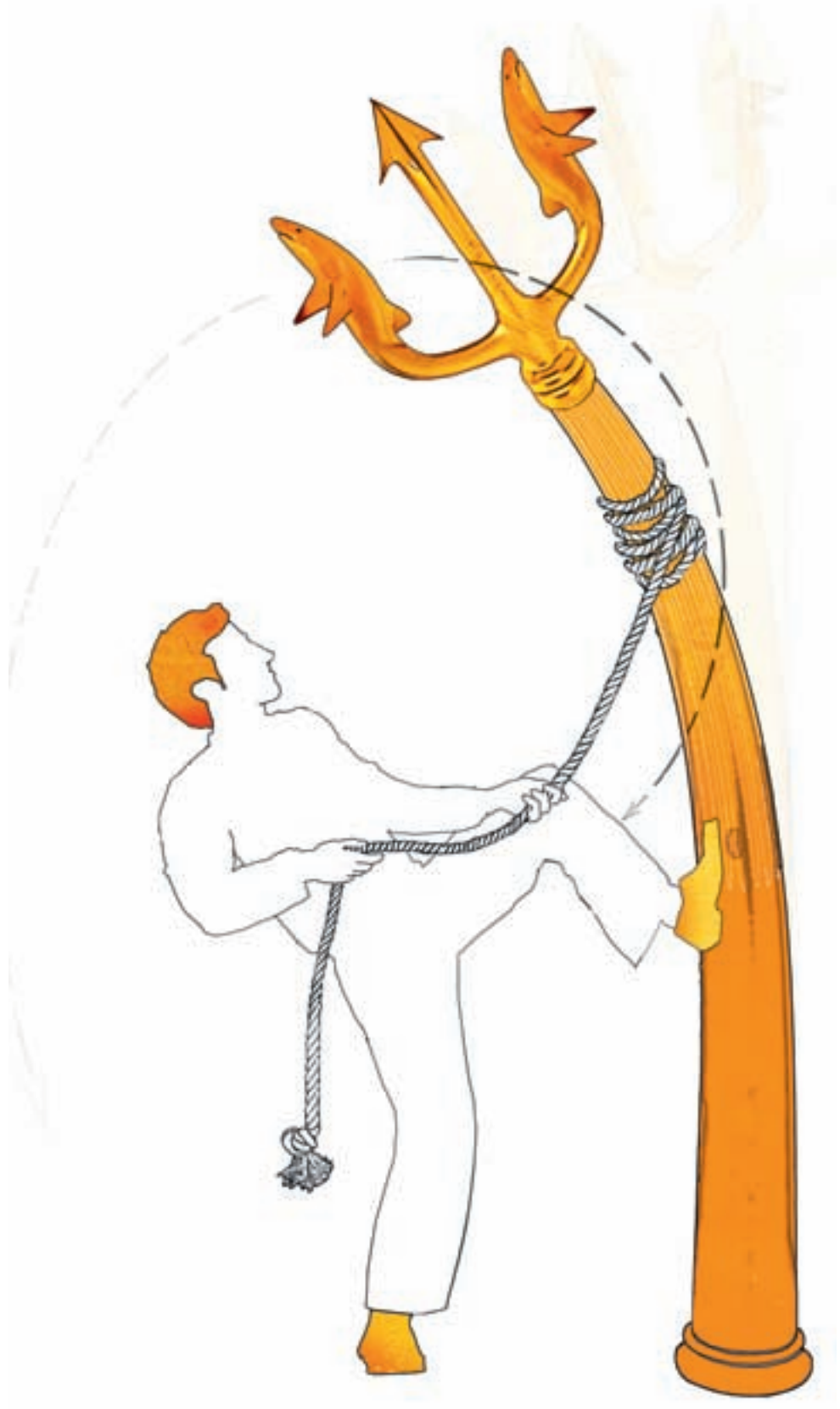
INMIDDELS GAAT DE P VAN PROFIT STEEDS VAKER VERGEZELD VAN DE P'S VAN PEOPLE & PLANET.

degenen aan de top. Wat kunnen we doen om hen te laten weten dat iemand aan ze denkt?' Inmiddels zouden er duizenden 'brieven' verzonden zijn. Of neem die ene Occupy-demonstrant die met 99 ballonnen naar het hoofdkantoor van Goldman Sachs toog en tot de twintigste etage wist door te dringen.

Van Peace naar Profit

Leiderschap vormt een sleutelwoord. Occupy en andere uitingen van maatschappelijke onvrede doen in feite een appèl op nieuw leiderschap, gebaseerd op een betere verdeling van zeggenschap en beloning. Die roep om vreedzame revolutie doet sterk denken aan de idealen van de bloemenkinderen uit de jaren zestig. Ooit behoorden veel van de mannen (en een enkele vrouw) die nu aan de top van het bedrijfsleven staan zelf tot die hoopvolle generatie. De P van de *Peace* van toen is in de loop der jaren echter vaak afgevlakt tot de P van *Profit*, de babyboomers werden bonusboosters. Inmiddels gaat de P van Profit steeds vaker vergezeld van de P's van People & Planet, dankzij het aantreden van een volgende generatie in de Nederlandse bestuurskamers, met

duurzaamheidsvoorvechters als Paul Polman, CEO van Unilever (1956) en Feike Sijbesma, topman van DSM (1959). Ze vormen boegbeelden van nieuw leiderschap, nieuw bestuur. Mildred Hofkes ziet steeds meer van dat soort vernieuwende leiders opstaan, als reactie op de maatschappelijke roep om verantwoord gedrag en transparantie. Die roep klinkt al langer, maar het gedrag van organisaties en hun bazen wordt nu voor eens en altijd ontdaan van vrijblijvendheid door het bionisch oog en oor van de social media. Hofkes is oprichter van het platform NieuwBestuur.nl, waar ze leiders met een 'andere' visie met elkaar in contact brengt. Uit haar onderzoek onder veertig van deze *early adopters* van een nieuwe leiderschapsstijl verzezen de drie pijlers van Het Nieuwe Besturen: openstaan voor vroege signalen uit de omgeving, (stakeholdervalue), verbinding maken met de stakeholders (dialoog) en een geloofwaardige en betrouwbare boodschap formuleren die aansluit bij het belang van de ontvangers (reputatie). Nieuwe bestuurders hebben daarnaast het vermogen tot zelfreflectie en tot verandering van hun branche, hun bedrijf en zichzelf.



MILDRED HOFKES: 'HET SPANNINGSVELD TUSSEN TRADITIONELE EN NIEUWE BESTUURDERS ZAL STEEDS GROTER WORDEN.'

Macht van de massa

'Het oude sturingsmodel is *top-down* gericht, kenmerkt zich door de structuur van de organisatiehark, denkt slechts van binnen naar buiten en niet andersom en ziet de organisatie als zender en daarmee als baas van de boodschap', licht Hofkes toe. Het primaat is echter verschoven naar de ontvanger, de macht ligt bij de massa en daarmee moet ook het managementparadigma op zijn kop. Bedrijven die alleen blijven zenden, krijgen het steeds moeilijker. Als organisaties zich niet uit zichzelf aanpassen, dwingt hun omgeving hen er wel toe. 'Bankiers kunnen bijvoorbeeld wel roepen dat de klant bij hen centraal staat, maar als via de social media blijkt dat ze hun gedrag niet veranderen, worden ze genadeloos onderuit gehaald', aldus Hofkes. Ze ziet echter ook organisaties die wél luisteren, de dialoog aangaan met klant, leverancier en andere stakeholders, en vervolgens hun businessmodel aanpassen. Triodos bijvoorbeeld, supermarktketen Jumbo of groothandel Makro, die niet alleen de tevredenheid van de klant onderzoekt, maar ook waar deze behoefte aan heeft. Daaruit bleek bijvoorbeeld dat Makro-klanten - veelal kleine ondernemers - worstelen met de aanpak van hun marketingbeleid. Dat resulteerde in de oprichting van een college voor marketingadviezen. Tex Gunning, lid raad van bestuur AkzoNobel, is eveneens het prototype van een vernieuwend bestuurder. Tijdens een lezing sprak hij eens hardop zijn

verbazing uit dat veel beursgenoteerde ondernemingen een lichtbalk met de beurskoers bij de receptie hebben hangen. Daar zouden volgens hem beter foto's van de kleinkinderen op kunnen worden geprojecteerd als stimulans voor langetermijndenken en sturen op continuïteit. 'Er waren mensen die die persoonlijke insteek belachelijk vonden en de zaal uit liepen', aldus Hofkes. 'Dat spanningsveld tussen traditionele en nieuwe bestuurders zal steeds groter worden. Het zou mooi zijn als innovatief bestuur uitgroeit tot een beweging en Nederland in de wereld een voortrekker op dat gebied wordt. Onze cultuur leent zich goed ook voor verandering, vanwege ons historisch gegroeide aanpassingsvermogen.'

**WILFRIED VAN WINDEN: 'MENSEN HEBBEN
SNEL HUN OORDEEL KLAAR, ZONDER DE
TIJD TE NEMEN OM ER MET OPEN GEEST
NAAR TE KIJKEN.'**

samenleving: niet alleen etnische groepen, maar ook allerlei subculturen en jong en oud leven naast elkaar. Ook heden en verleden lopen in elkaar over. Die verschillende identiteiten en tijden kun je in de architectuur samenbrengen tot iets geheel nieuws, met een eigenheid waarin iedereen zich prettig voelt. Bovendien dien je een maatschappelijk doel, want het bevordert en erkent de multiculturele samenleving en de integratie.'

Een goed voorbeeld is De Oriënt, een woonblok in de Haagse wijk Transvaal, waar veel Surinaamse Hindoestaanse middenstand is (zo komen alle West-Europese bruiden van die bevolkingsgroep in de Paul Krugerstraat hun trouwjapon kopen), maar waar de winkeleigenaren zelf niet wonen. Om zowel hen als traditionele Hagenezen aan te trekken, koos Van Winden voor een verbinding tussen Hindoestaanse en *art nouveau*-ornamentiek en sloot hij aan bij de negentiende-eeuwse architectuur elders in de wijk. De Oriënt heeft dus zowel gevels met erkers als pinakels op het dak en een gemeenschappelijke binnenruimte, omzoomd door

drie sfeerbepalende kopergroene koepels. Wereldberoemd werd Van Winden met zijn ontwerp voor het Inntel Hotel in Zaandam, waarvoor hij traditionele Zaanse huisjes op elkaar stapelde. 'Een hotel is immers een tijdelijk huis', aldus Van Winden. 'Disney-architectuur', werd er door sommigen in de sector geschamperd. '*You love it or you hate it*', reageert Van Winden. 'Mensen hebben snel hun oordeel klaar, zonder de tijd te nemen om er met open geest naar te kijken. Het hotel stáát niet in Disneyland of Las Vegas. Het staat in Zaandam, waar het is verankerd in de lokale cultuur en waar uit traditie iets heel nieuws is gecreëerd. Het hotel is een verbinding tussen heden en verleden.' Van Winden maakt ook graag een verbinding met de mensen die in zijn ontwerpen moeten wonen en werken. Bij De Oriënt bijvoorbeeld werden klantenpanels georganiseerd en was er een website, waar mensen voorkeuren konden uitspreken en input konden geven die vervolgens in de ontwerpen werden verwerkt. Zo konden mensen kiezen uit gedetailleerde plannen per verdieping.



Diana Monissen: 'Ze zijn er voor de klant en ze moeten zich realiseren en erop leren vertrouwen dat alle partijen in de zorg ondanks hun verschillende invalshoeken, werken vanuit datzelfde belang.'



DIANA MONISSEN: 'JUIST ALS JE OVER DE GRENZEN VAN JE SECTOR HEENKIJKT, ONTSTAAN ER INNOVATIEVE IDEEËN.'

Herschikken van het zorglandschap

Ook Diana Monissen, voorzitter raad van bestuur van De Friesland zorgverzekeraar zoekt nadrukkelijk verbinding: met de patiënt als belangrijkste stakeholder, maar ook met partijen binnen en buiten de branche. 'Bestuurders in de zorg moeten zich niet langer verschuilen achter allerlei regeltjes', vindt Monissen. 'Ze zijn er voor de klant en ze moeten zich realiseren en erop leren vertrouwen dat alle partijen in de zorg ondanks hun verschillende invalshoeken, werken vanuit datzelfde belang.' Monissen haalt bij 'het herschikken van het zorglandschap' dan ook graag de schotten neer tussen ziekenhuisbesturen, medisch specialisten, huisartsen

en een organisatie als Zorgbelang, die de zorgvragers zelf vertegenwoordigt. 'De aparte financiering van al deze partijen zou afgeschaft moeten worden, je moet vanuit de inhoud verbinding zoeken', vindt Monissen. Het ankerpunt daarbij is steeds de klant. Vanuit Zorgbelang werd bijvoorbeeld duidelijk dat er in de regio van De Friesland relatief veel laaggeletterden wonen. 'Als je dat weet, kun je het taalgebruik in de bijsluiters vergemakkelijken en de bewegwijzering in ziekenhuizen aanpassen', geeft Monissen als voorbeeld. Patiënten praten bij de zorgverzekeraar ook mee over de toekomstige inrichting van de zorg. Het uitgangspunt daarbij: terug naar de regio en de menselijke maat, met bijvoorbeeld poliklinieken dichterbij de klant en een koppeling van care & cure in anderhalffijnspraktijken (zoals de huisarts die zelf kleine chirurgische ingrepen verricht).

De Friesland stimuleert dat soort hervormingen door extra middelen ter beschikking te stellen. Ook heeft de zorgverzekeraar een participatiefonds opgericht om te investeren in innovatie door brancheoverschrijdende samenwerking. Zo is er uit de samenwerking tussen een zorg- en technologiebedrijf een beeldhorloge ontwikkeld met pictogrammen in

plaats van cijfers, om mensen met een verstandelijke beperking hun dagritme te helpen bepalen. Een ander voorbeeld is de farmarobot voor herhalingsrecepten die de kans op menselijke fouten reduceert. 'Juist als je over de grenzen van je sector heen kijkt, ontstaan er innovatieve ideeën waar je alleen nooit zou zijn opgekomen', aldus Monissen. 'Daarbij hoort dat je accepteert dat de voordelen van die innovatie ook wel eens bij een andere partij dan jezelf terecht kunnen komen. Ook dat is een kenmerk van nieuw bestuur.'

GEERT HURKS: 'JE MOET GOED LUISTEREN NAAR DE EIGENAAR VAN HET PROJECT.'

Van struikrover naar samenwerken

Bouwbedrijf Hurks groep werkt al intensief samen met zorginstellingen en woningcorporaties bij de ontwikkeling en bouw van maatschappelijk vastgoed, zoals ziekenhuizen of complexen voor aangepast wonen. Niet de zorginstelling, maar de patiënt wordt als de echte klant beschouwd. Er wordt dan ook regelmatig met toekomstige bewoners zelf gepraat om hun wensen in kaart te brengen en anders te bouwen. 'Je moet goed luisteren naar de eigenaar van het project', aldus directeur Geert Hurks. Hij zou ook de samenwerking binnen de branche graag in de steigers zetten. 'De bouwwereld is conservatief en sterk capaciteitsgestuurd: veel bouwbedrijven stellen zich volledig afhankelijk op ten aanzien van de vraag uit de markt. Ze liggen als een struikrover in de bosjes om partijen te bespringen: wat heb je te bouwen?' Zeker in de huidige crisis leidt dat tot steeds lagere prijzen, margedruk en elkaar vliegen afvangen, aldus Hurks. 'Wij fungeren zelf ook als toeleverancier voor anderen en in



Geert Hurks: 'Ik roep alle bouwbedrijven, onderaannemers en toeleveranciers op om met elkaar om te gaan zoals ze zelf behandeld willen worden.'



die rol wordt er regelmatig een spelletje met ons gespeeld. Ik roep alle bouwbedrijven, onderaannemers en toeleveranciers op om met elkaar om te gaan zoals ze zelf behandeld willen worden.'

De crisis kan als katalysator functioneren om verandering in de bouwbranche af te dwingen, hoopt Hurks. Bouwers moeten volgens hem leren om niet alles aan te pakken, maar zich richten op projecten waar ze toegevoegde waarde kunnen bieden. Ze moeten elkaar ook niet tegenwerken, maar juist intensiever met elkaar optrekken, bijvoorbeeld in strategische allianties of projectgebonden samenwerking. 'Als je samenwerkt met partijen die hetzelfde doel hebben, haal je eerder de projecten binnen die je wilt en bereik je dus samen succes.' Hurks heeft de organisatie daar inmiddels speciaal op ingericht. 'Vroeger trokken we alleen technisch specialisten aan, nu nemen we ook mensen aan die de competenties in huis hebben om die samenwerking goed te kunnen managen. We hebben bijvoorbeeld meer vrouwen in huis gehaald. Die zijn beter in staat om complexe samenwerkingsprojecten te trekken en zijn diplomatieker. We hebben ook meer mensen van buiten de bouw aangetrokken, zoals uit de zorg. De bouw moet een weidsere blik krijgen en ook buiten de sector leren kijken.' De grenzen tussen de verschillende disciplines vervagen immers steeds meer. Zo won Hurks groep de tender voor de bouw van het ziekenhuis Uden niet omdat

ze de goedkoopste waren, maar omdat ze bereid waren de opdrachtgever volledig te ontzorgen en bovendien zelf een deel van de financiering op zich te nemen. 'We zijn nu medeondernemer.' Wanneer er samen met andere partijen beter gekeken wordt naar wat er in maatschappij leeft, kan er ook beter gebouwd worden, denkt Hurks. 'Projectontwikkelaars hebben jarenlang vanuit hun ivoren toren plannen voor grote, ambitieuze bouwprojecten de wereld ingestuurd. Nederland staat inmiddels vol met van die grote kantoor- en winkelcomplexen, die steeds vaker leegstaan. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen juist om een kleinschaliger manier van wonen en werken.'

RYAN PALMEN: 'WIJ ZIJN GEEN OVERHEID MEER DIE VAN BOVENAF DE BERG NAAR HET DORP KIJKT.'

'Overheid? Nee, tussenheid'

Ook in het openbaar bestuur komen we vernieuwende bestuurders tegen, zoals de (tot voor kort) jongste burgemeester van Nederland: Ryan Palmén (33), burgervader in



Ryan Palmen: 'Wij besturen niet hoe de samenleving zich ontwikkelt, dat moet uit de mensen zelf komen. We scheppen alleen de kaders.'

Hilvarenbeek. Zo wil hij zich ook nadrukkelijk opstellen. Zijn eerste jaar stond in het teken van het contact maken met de bevolking. Het was in Hilvarenbeek niet gebruikelijk dat de burgemeester op bezoek kwam bij vijftigjarige huwelijken. Palmen liet direct na zijn aantreden een lijstje uitdraaien met alle gouden echtverbindingen en liet bellen of bezoek op prijs werd gesteld. Zo is hij ook aanwezig bij de Gildefeesten of een lokale traditie als het Koningschieten. 'Het kost veel energie, maar het geeft ook veel energie', vindt Palmen. Dat contact zoeken met de bevolking heeft ook te maken met zijn visie op openbaar bestuur: 'We hebben de afgelopen jaren een verschuiving gezien van een toetsende overheid naar een autonome overheid met eigen ambities. Inmiddels zijn we teruggekeerd naar een middenweg: een overheid die als partner midden in de samenleving staat. Wij zijn geen overheid meer die van bovenaf de berg naar het dorp kijkt. We zijn een *tussenheid* geworden die in het dorp zelf is gaan wonen. Wij besturen niet hoe de samenleving zich ontwikkelt, dat moet uit de mensen zelf komen. We scheppen alleen de kaders, maar daarbinnen moeten mensen zich vrij kunnen bewegen en mee kunnen denken en praten over de ruimte.' Meebeslissen in de vorm van referenda gaat Palmen weer te ver, hij is tenslotte van de vvd en niet van d66. Wel betreft hij mensen in een vroegtijdig stadium bij de beleidsvorming, kiest hij voor een menselijke aanpak

Verbinden voor vertrouwen

NieuwBestuur is een platform dat zich richt op de voorlopers onder de bestuurders en beslissers van Nederland en deze visionaire leiders aan elkaar wil verbinden. De achterban van NieuwBestuur bestaat sinds de oprichting in 2010 door Mildred Hofkes inmiddels uit ruim duizend bestuurders, professionals en deskundigen die verbinding willen maken met stakeholders en een dialoog willen aangaan. Niet alleen uit idealisme, maar ook als een vorm van reputatiemanagement. 'Door open te staan voor signalen uit de omgeving en daarop te anticiperen, werken organisaties van binnen uit aan een sterke en geloofwaardige reputatie', aldus Hofkes.

Op 29 maart organiseert het platform NieuwBestuur in de Westergasfabriek in Amsterdam voor de derde keer het Nationale Reputatie Congres, met als thema: 'Reputatie als nieuwe economische waarde, *what gets measured, gets done.*'

(‘Als we aan handhaving moeten doen, omdat iemand de kaders overtreedt, sturen we niet zomaar een brief, maar lichten we die ter plaatse of op het gemeentehuis toe.’) en onthoudt hij zich van dirigisme. Dat betekent ook dat zijn inwoners zelf aan de slag moeten. ‘Bij conflicten liepen partijen altijd meteen naar de gemeente toe met hun klacht. Nu zetten we a en b aan tafel en moeten ze er zelf uitkomen. Wie wil meepraten, moet zelf ook volwassen gedrag vertonen.’

‘OVER ÉÉN DING WAREN DE HIGH POTENTIALS HET ROEREND EENS: DE SAMENLEVING MOET OP DE SCHOP.’

Van bezit naar gebruik

Om nieuw leiderschap te stimuleren kwamen in november tweehonderd door hun werkgevers geselecteerde *high potentials* bij elkaar voor het jaarlijkse *Future Leaders Event*. Organisator MVO Nederland liet ze nadenken over complexe maatschappelijke vraagstukken: van het betaalbaar houden van de zorg tot en met het verduurzamen van bancaire dienstverlening. Hoe zou de aankomende generatie CEO's die problemen aanpakken, eenmaal toegetreden tot de bestuurskamers? ‘Een grote meerderheid wil geen einde maken aan het Westerse kapitalistische systeem, maar over één ding waren deze high potentials het roerend eens: de samenleving moet op de schop’, concludeerde *Het Financieele Dagblad* in de speciale congresbijlage. ‘Winst maken is prima, maar niet meer ten koste van mens en milieu.’ En: ‘Opgejaagd door de financiële crisis waren de deelnemers ervan doordrongen dat er een nieuwe economische ordening nodig is. Een veelgehoorde uitspraak gedurende de dag was: *van bezit naar gebruik*.’

Het team dat voor even de rol aannam van de raad van bestuur van een fictieve financiële instelling die de duurzaamste bank van Nederland wilde worden, kwam aanvankelijk met oplossingen die varieerden van crowdfunding tot groene creditcards. Maar uiteindelijk bedachten ze dat hun bank van een *black box* moest veranderen in een *open box* om klanten inzicht en zeggenschap te geven in wat er met hun spaargeld gebeurt. Teamcaptain Dorien Sjerps, werkzaam bij ABN AMRO, in de FD-congresbijlage: ‘Geef de klant direct invloed op wat er met zijn geld gebeurt. Daarbij kan de klant ervoor kiezen om duurzame ondernemers te steunen, mogelijk gemaakt doordat zowel klant als bank genoeg nemen met een iets lagere rente.’

Traditionele kerstboom

Die oplossing zou het niet slecht doen in de gelederen van de Occupy-betogers op het Amsterdamse Beursplein, waaraan Sjerps samen met haar co-captain eerst een bezoek bracht, alvorens zich over de opdracht te buigen. *Future leaders* die uit eigen beweging met mensen van Occupy gaan praten: dat is alweer een stap verder dan de e-mailbombardementen waarmee de Amerikaanse Occupy-demonstranten de aandacht van bankiers moeten afsmeaken. Vlak voor kerst werd driekwart van het Occupy-kamp op het Beursplein in Amsterdam schoongeveegd. Toch was er ook toen nog geen plaats voor de traditionele kerstboom van op het plein. Daarom mocht NYSE Euronext van burgemeester Van der Laan de kerstboom op de Dam adopteren, uitgerust met logovlaggetjes en verlichting in de bedrijfskleuren en aangestoken door Karin Bloemen met een klap op de beursgong. En geen nieuwe bestuurder die daar iets cynisch in zag.





€50,- korting voor abonnees Slow Management

NB
NieuwBestuur
Presenteert

Ik waardeer enorm uw initiatief om de inspirerende bestuurders en beslissers van Nederland bij elkaar te brengen rond het Nieuwe Besturen.

- Felke Sijbesma, CEO & Chairman Managing Board, Royal DSM

Het 3e Nationale Reputatie Congres

29 maart 2012 | Westergasterrein, Amsterdam | 13:00 uur - 18:00 uur
(met aansluitende borrel)

Mildred Hofkes

Oprichtster van Bureau Hofkes Reputatiemanagement.
• Reputatie is meer dan een goed imago.

Maarten Zweers

Neemt u mee in een unieke luisterervaring die u niet snel zult vergeten.
• Maarten Zweers leert u wat écht luisteren is.

Astrid Joosten

Dagvoorzitter en zij faciliteert de Verbindingsronde met de zaal.



Wim Leereveld

Oprichter van Access-to-Medicine Index.
• Welke sectoren nemen het reputatiemodel over?

Marcel Joachimsthal

Alg. Directeur GlaxoSmithKline Nederland.
• Over de overstap naar stakeholdervalue.

Doekle Terpstra

Bestuursvoorzitter Hogeschool InHolland.
• Deelt openhartig het moeilijke reputatievraagstuk van InHolland.

Op 29 maart 2012 organiseert NieuwBestuur het 3e Nationale Reputatie Congres. Het thema is: **Reputatie als nieuwe economische waarde: "What gets measured, gets done"**. De huidige maatschappij vraagt om Nieuwe Bestuurders, die niet alleen waarde creëren voor hun eigen organisatie, maar ook voor de samenleving als geheel. Met topbestuurders uit onder meer de zorg, onderwijs en financiële sector gaan we hierover in dialoog. Het jaarlijkse Nationale Reputatie Congres is de ontmoetingsplaats voor (top)bestuurders, gericht op strategisch reputatiemanagement en het Nieuwe Besturen.

Nieuw dit jaar is 'de Verbindings Ronde' een dialoog met de hele zaal, onder leiding van Astrid Joosten. Met aansprekende reputatievoorbeelden uit de praktijk wordt de zaal actief betrokken bij het meedenken in Het Nieuwe Besturen. Met onder meer Doekle Terpstra die openhartig inzicht geeft in het reputatievraagstuk van InHolland.

NieuwBestuur is een platform dat zich richt op de voorlopers onder de bestuurders en beslissers van Nederland en deze visionaire leiders aan elkaar wil verbinden. Alle bestuurders, professionals en deskundigen die verbinding willen maken met stakeholders en een dialoog willen aangaan zijn welkom. Niet alleen uit idealisme, maar juist ook als een vorm van strategisch reputatiemanagement. Want wie een goede reputatie heeft, heeft de toekomst!

Kosten voor deelname aan het 3e Nationale Reputatie Congres: €495,- excl. BTW.
Abonnees van SlowManagement die zich inschrijven vóór 15 februari 2012 betalen niet €495,- maar €445,- euro excl. BTW.
Inschrijven via www.nieuwbestuur.nl (bij inschrijving vermelden "Abonnee SlowManagement").
Neem voor meer informatie contact op met Bart Kooning, 023-5281040 en via info@nieuwbestuur.nl