

hZC

Expeditie Governance

Nieuwe perspectieven op governance in de publieke en non-profitsector

Zijlstra congres 14 november 2018
Vrije Universiteit Amsterdam



Expeditie Governance

Nieuwe perspectieven op governance in de publieke en non-profitsector

Jaarcongres het Zijlstra Center – woensdag 14 november 2018

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Introductie

We heten u van harte welkom als deelnemer aan het jaarcongres van Zijlstra Center 'Expeditie Governance'.

Governance van publieke en non-profitorganisaties is sterk in ontwikkeling. Uit de *lessons learned* van de afgelopen jaren blijkt dat er behoefte is aan nieuwe perspectieven. Alsmear meer regels leiden tot teveel afvinkgedrag. Er wordt meer en meer gezocht naar andere verhoudingen op bestuurlijk niveau waarbij waarden, gedrag, organisatiecultuur, ethiek en kritische tegenspraak meer aandacht krijgen. Strategisch partnerschap, meervoudige waarden afweging, weerbaarheid in complexiteit, relationeel leiderschap, zijn voorbeelden van nieuwe perspectieven op nieuwe verhoudingen van bestuur en intern toezicht, in verbinding met stakeholders.

Uitgangspunt daarbij is het inhoudelijk debat en de strategische positionering, met als uiteindelijk doel meer maatschappelijke waarde te realiseren.

Op het congres 'Expeditie Governance' worden diverse nieuwe perspectieven op governance verkend aan de hand van vragen als:

- Welke perspectieven leveren het actuele onderzoek en de huidige praktijken op?
- Welke overeenkomsten en verschillen constateren we daarbij?
- Welke rol spelen waardengedrevenheid en waardegerichtheid daarbij?
- Welke bijdrage leveren deze inzichten aan het maatschappelijk debat over public governance?

We wensen u een boeiende dag toe.

Prof. dr. ir. Gerda van Dijk
Directeur het Zijlstra Center for Public Control, Governance and Leadership
Hoogleraar Publiek Leiderschap

Prof.dr. ir. Rienk Goodijk
Hoogleraar Public Governance

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Programma Expeditie Governance

Woensdag 14 november 2018, 9.30 – 17.00 uur | Vrije Universiteit Amsterdam

9.30	Inloop en registratie	Foyer
10.00	Introductie door Rienk Goodijk	Auditorium
10.15 – 12.15	Parallelsessies met academische presentaties (met aansluitend lunch) Parallelsessie 1 – Dialoog en belangenafweging Parallelsessie 2 – Leiderschap voorbij control Parallelsessie 3 – Dynamiek in vertrouwen <i>Zie de uitgebreide indeling op p. 6</i>	Aurora FORUM 2 Auditorium
12.15	Lunch voor deelnemers ochtendprogramma	Foyer
12.30	Registratie voor deelnemers middagprogramma	Foyer
13.00 – 14.00	WORKSHOPS ronde 1	
	1. Boekpresentatie 'De veranderende rol van de public controller' - Tjerk Budding en Mattheus Wassenaar	Forum 2 (1 ^e verd.)
	2. Governance van ProRail: Zelfstandig Bestuursorgaan of vennootschap? - Jeroen Groenendijk	Agora 6/7 (3 ^e verd.)
	3. Een open dialoog. Diagnosticeren van organisaties, maar dan anders - Ronald Stevens	11A - 24 (11 ^e verd.)
	4. Kunnen we sturen op 'goedheid'? - Maarten Hoekstra	11A - 22 (11 ^e verd.)
	5. Boardroom Dynamics; de balans tussen scherp toezicht en vertrouwen - Marcel Wanrooy	Aurora (BG)
14.15 – 15.15	WORKSHOPS ronde 2	
	1. Boekpresentatie 'De veranderende rol van de public controller' - Tjerk Budding en Mattheus Wassenaar	Forum 2 (1 ^e verd.)
	2. Big data in de publieke sector - Erik de Vries	11A - 24 (11 ^e verd.)
	3. Ontwikkelingen in de gemeenteraad en het college van B&W - Raymond Gradus	11A - 22 (11 ^e verd.)
	4. Meervoudige waarden-afweging binnen raden van Toezicht en raden van Commissarissen - Gerda van Dijk en Rob van Eijbergen	Aurora (BG)
	5. Rechtmatigheid in relatie tot regels - Wim Veldman en Robert Vos	Agora 5 (3 ^e verd.)
Vanaf 15.15	Ontvangst plenaire zitting	Foyer
15.45	Plenaire zitting 'Expeditie Governance' Met een introductie door Rienk Goodijk (het Zijlstra Center), gevolgd door bijdragen van Paulina Snijders, (lid College van Bestuur Tilburg University), Yvonne van Rooy (voorzitter NVZ) en Ruud Klarenbeek (bestuurder JP van den Bent stichting). Voorzitter: Gerda van Dijk (het Zijlstra Center)	Auditorium
17.00	Afsluiting en aansluitend borrel	Foyer

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
 Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
 De Boelelaan 1105
 Kamer 6A -59
 1081 HV Amsterdam
 T 020 – 598 9865

POSTADRES
 De Boelelaan 1105
 1081 HV Amsterdam

E hetzijlstracenter@vu.nl

PROGRAMMA PARALLELSESSIES (10.15 – 12.15 uur)

Parallelsessie 1 Dialogoog en belangenafweging	Parallelsessie 2 Leiderschap voorbij control	Parallelsessie 3 Dynamiek in vertrouwen
Locatie: Aurora voorzitter: Prof.dr. Rob van Eijbergen	Locatie: Forum 2 voorzitter: Prof.dr.ir. Gerda van Dijk	Locatie: Auditorium voorzitter: Prof.dr.ir. Rienk Goodijk
Claudia van Mourik - De kracht van een relationele leiderschapsbenadering en dialoog in de aanpak van complexe vraagstukken.	Christel Deckers - Game, Set & Match! Matching tussen organisatie en de raad van bestuur.	Henk den Uijl - De herwaardering van conflict in de bestuurskamer
Fieke van der Lecq – Samen voor een goed pensioen	Mark van Vugt - Macht en Integriteit: Breinkunde voor Bestuurders	Hans van Ees - Good governance. Van 'In Control' naar "in actie".
Leo Huberts – Integriteitsperspectief op Governance: Waar het om gaat en wat er toe doet.	Luc Salemans - Het gebruik van Management Control Systemen in het Hoger Beroeps Onderwijs in Nederland; Beyond NPM in het HBO.	Elmira Nijhuis - Het voordeel van de twijfel - psychologische veiligheid binnen beleidsverantwoordelijke teams.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

De kracht van een relationele leiderschapsbenadering en dialoog in de aanpak van complexe vraagstukken

Claudia van Mourik, Buitenpromovendus Vrije Universiteit

Steeds vaker worden publieke leiders geconfronteerd met complexe vraagstukken waarbij veel verschillende partijen zijn betrokken en waarbij verschillende belangen, conflicterende waarden, visies en werkwijzen een rol spelen. Denk aan vraagstukken die zich voordoen op het gebied van veiligheid, jeugd, armoede, duurzaamheid en energie. Deze vraagstukken overstijgen de grenzen van de eigen organisatie en kunnen niet door één partij of organisatie worden opgelost. Het zijn vraagstukken die vragen om samenwerking met partijen en om gezamenlijke oplossingen. In deze samenwerking zijn partijen echter afhankelijk van elkaar waarbij geen van de partijen het voor het zeggen heeft. Het leiderschap hierbij is niet voorbehouden aan een individu maar kan worden gezien als een relationeel en collectief proces, als resultaat van interactie en dialoog. Deze vorm van leiderschap wordt ook wel aangeduid met de term relationeel leiderschap. Het hanteren van een dialoog, waarbij partijen met elkaar nieuwe en gemeenschappelijke betekenissen weten te creëren, speelt in dit type leiderschap een belangrijke rol.

In de praktijk is het hanteren van dit type leiderschap echter niet eenvoudig. Enerzijds omdat veel publieke organisaties zich vooral kenmerken door hun hiërarchische structuur waarbij de leider aan de top veelal bepaalt wat er moet worden gedaan. Anderzijds omdat veel publieke leiders vooral zijn opgeleid in de principes van 'modern management' en niet of nauwelijks in het hanteren van een relationele leiderschapsbenadering. Toch wordt er in de praktijk waarin zij werken van hen verwacht dat zij effectief met complexe vraagstukken om weten te gaan.

Inhoud presentatie

In deze presentatie wil ik een aantal theoretische inzichten delen die voortkomen uit mijn studie naar (de relatie tussen) relationeel leiderschap, complexe vraagstukken en leren. Ik zal concreet ingaan op de vraag wat complexe vraagstukken nu complex maakt, hoe het hanteren van een relationele leiderschapsbenadering en een dialoog hierbij effectief kan zijn en wat er voor nodig is om dit te leren. Naast deze theoretische perspectieven schets ik ook een aantal bevindingen uit het praktijkgerichte deel van mijn onderzoek. Dit deel van mijn onderzoek heb ik uitgevoerd onder publieke leiders die (in)direct werken in of voor het sociaal domein in een van de drie grote gemeenten in Nederland (Amsterdam, Rotterdam en Den Haag). Ik heb hiervoor verschillende individuele gesprekken en groepsgesprekken gevoerd.

Met deze presentatie hoop ik deelnemers een aantal theoretische (en praktische) inzichten te bieden over de kracht van een relationele leiderschapsbenadering en dialoog in de aanpak van complexe vraagstukken en wat er voor nodig is om dit te leren. Met het onderzoek zelf hoop ik een wezenlijke bijdrage te leveren aan het versterken van de praktijk van publieke leiders.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam

E hetzijlstracenter@vu.nl

Literatuur

Scharmer, O. & K. Kaufer (2013). Leading from the emerging Future. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.

Van Loon, R. (2017). Creating organizational value through Dialogical Leadership. Boiling rice in still water. Springer International Publishing AG.

Van Loon, R. & G.M. van Dijk (2015). Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* Vol. 12(3) 62-75.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Samen voor een goed pensioen

Prof. dr. Fieke van der Lecq, Vrije Universiteit Amsterdam /School of Business and Economics

In de pensioensector zijn de ogen gericht op de lange termijn. Pensioenen worden over decennia opgebouwd en uitgekeerd. Duurzaamheid en stabiliteit zijn daarbij van groot belang. Voor de deelnemer aan een pensioenregeling telt uiteraard ook het resultaat: een goed pensioen. Maar wat is een goed pensioen? Is dat bijvoorbeeld een hoge uitkering, of een stabiele uitkering, of een uitkering die koopkrachtbehoud biedt, of een uitkering die eerlijk voelt ten opzichte van de ingelegde premie? Zoveel mensen, zoveel wensen, maar de regeling is gemeenschappelijk. Daarom staat er voor pensioenfondsbesturen één norm centraal: evenwichtige belangenafweging. Zolang deze is geborgd, zullen pensioenen in elk geval als eerlijk worden ervaren.

Of pensioenen hoog genoeg zijn om de beoogde levensstandaard mogelijk te maken, is daarmee niet gegarandeerd. Pensioenfondsen moeten daarvoor wel hun uiterste best doen. De governance van pensioenfondsen beoogt te voorzien in evenwichtige belangenafweging, door vertegenwoordiging van diverse stakeholders en de checks en balances van fondsorganen, waaronder het bestuur, de interne toezichthouders en het verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan. Sinds de invoering van de Wet Versterking bestuur pensioenfondsen (WVbp) is de governance van de fondsen gestandaardiseerd via 5 bestuursmodellen en zijn bijna alle functionarissen getoetst op hun geschiktheid voor hun rol. Samen met de vereisten voor financiële stabiliteit zijn hiermee de basisvoorwaarden voor goed bestuur geborgd.

In de praktijk doen zich echter spanningen voor. Fondsbesturen zijn zwaar belast met het voldoen aan vele regels, gaan ze gebukt onder rapportagelast, zijn er vaak vacatures te vervullen en moeten ze continu bezien of hun regeling en beleggingsbeleid nog toereikend zijn. Met andere woorden: het vergt extra inspanning om de evenwichtige belangenafweging ook dynamisch te bezien, over de lange termijn. De herziene pensioenfonds-governance is daarmee wel noodzakelijk, maar niet voldoende voor het realiseren van een goed pensioen.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam

E hetzijlstracenter@vu.nl

Integriteitsperspectief op Governance: Waar het om gaat en wat er toe doet.

prof. dr. Leo Huberts, Vrije Universiteit Amsterdam, Afdeling Bestuurswetenschap en Politicologie.

De integriteit van ons bestuur staat inmiddels op vele agenda's, in het onderzoek naar publiek en privaat besturen, als ook in de praktijk met vele organisaties die zich bezinnen op hoe integriteit kan worden bevorderd. Dat leidt tot fundamentele vragen over waar het om gaat bij integriteit en wat helpt om integriteit te koesteren en integriteitsschendingen tegen te gaan.

Waar gaat het om bij integriteit en integriteitsschendingen? Die vraag stond centraal in een recent artikel in 'Public Integrity' (Huberts, 2018), met acht visies op integriteit, zicht op typen schendingen en de relatie tussen integriteit, ethiek en goed bestuur.

Met als conclusie dat integriteit een cruciaal concept is voor ons begrip én de praktijk van "governance". Niet als alternatief voor alle relevante aspecten van 'ethiek' (theorie), maar wel met relevantie om immer mee te nemen. Met talrijke gevolgen voor de praktijk als ook voor het verder nadenken in onze theorieontwikkeling over governance.

Tijdens de Zijlstra sessie spits ik dat graag toe op het thema dat in vervolgpapers centraal staat, waarvan een 1^e voorbeeld als paper voor vandaag is bijgevoegd: **Wat helpt, waaruit bestaat een effectief integriteitssysteem?**

Paper

Huberts, Leo & André van Montfort (2018). Integrity of Governance: What Helps to Promote Integrity and Curb Integrity Violations. Paper Zijlstra conference 'Expeditie Governance. Nieuwe perspectieven op governance in de publieke en non-profitsector'.

Literatuur

BIOS (2018). *Model integriteitinfrastructuur [Model Integrity Infrastructure]*. The Hague: CAOP.

Available at <http://www.integriteitoverheid.nl/dossiers/model-integriteitinfrastructuur/>

L.W.J.C. Huberts (2018) Integrity: What it is and Why it is Important, *Public Integrity* 20 (1): 18-32.

Beschikbaar via <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2018.1477404>

Huberts, L., Six, F., Tankeren, M. van, Montfort, A. van & H. Paanakker (2014). What is done to protect integrity: policies, institutions and systems. In: Huberts, L. (Ed.), *The Integrity of Governance: What it is, What we know, What is done and Where to go*, Palgrave Macmillan, Hampshire, 167–197.

Jeurissen, R., Jong, M. de, & Odijk, B. (2014). *Het Stimuleringskader Integere Organisatie. Een ontwikkelmodel voor organisatie-integriteit [The integrity management accountability framework: A framework for organizational integrity]*. 2nd Ed. De Lier: SIO.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Game, Set & Match! Matching tussen organisatie en de raad van bestuur.

Dr. Christel M.H.A. Deckers MBA - Erasmus Centrum voor Zorgbestuur

De juiste bestuurder op de juiste plek. En wat is de legitimiteit in tijd gezien van deze match. Het betreft een exploratief kwalitatief onderzoek naar het proces van matching tussen organisatie en de raad van bestuur. De focus in dit paper licht op zorg met hier en daar een uitstapje naar primair onderwijs.

Bij het matchen van de kandidaat met de organisatie heeft de Raad van Toezicht een cruciale taak. Vanuit haar werkgeversrol heeft zij de bevoegdheid om een bestuurder te schorsen, te ontslaan en aan te nemen. Wat betekent goed werkgeverschap en hoe geeft de RvT vorm aan deze rol? Goed werkgeverschap begint bij het stellen van de juiste vragen op het juiste moment (timing) zoals:

- Wat is de strategie, missie en visie van de organisatie?
- Waar staat de organisatie nu en waar gaat zij naar toe?
- Welke bestuurder past hierbij (in termen van competenties, kennis en vaardigheden)?

Het aantrekken van een bestuurder is geen dagelijkse kost voor Raden van Toezicht. En dat is maar goed ook. Tegelijkertijd is het aannemen van een bestuurder een van de belangrijkste acties en besluiten van een RvT.

Gepresenteerd worden enkele bevindingen als:

Goed werkgeverschap door RvT voor RvB kenmerkt zich o.m. door:

- Periodiek voeren van het goede gesprek tussen werkgever en werknemer waardoor het voortijdig wegsturen door de RvT of vroegtijdig vertrek op initiatief van de bestuurder zelf kan worden voorkomen.
- Minder ongeplande uitstroom van RvB leidt tot minder ad hoc inhuur op RvB posities en daardoor ook tot minder transitiekosten.
- Geplande uitstroom is beter te managen dan bij plotseling vertrek.
- Het zelf kiezen van momenten waarop de organisatie in de publiciteit komt in plaats van dat het je overkomt en dan mogelijk leidt tot imagoschade.
- En leidt tot meer vertrouwen van de organisatie in de RvT.

Op basis van literatuuronderzoek blijkt dat de success rate van matching omhoog kan wanneer:

- RvT's gebruik maken van gestructureerde interviews en andere wetenschappelijk bewezen methodes zoals bv assessments.
- RvT's i.s.m. de organisatie (en eventueel een W&S bureau) het profiel opstellen: het draagvlak voor de te benoemen kandidaat wordt hierdoor vergroot.
- Bureau's gebruik maken van wetenschappelijk bewezen methodes om de success rate te verhogen.
- Er gestart wordt met het maken van een context analyse ('organisatie ecologie') om het bestuurdersprofiel te 'laden'.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Macht en Integriteit: Breinkunde voor Bestuurders

Prof. dr. Mark van Vugt, Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen, Experimentele en Toegepaste Psychologie

Deze lezing presenteert ons evolutionair-psychologische en neurowetenschappelijke onderzoek naar de invloed van macht op besluitvorming. Ik laat zien dat macht iemands inlevingsvermogen ondermijnt en tot meer zelfzuchtig en onethisch gedrag leidt bij bestuurders. Ook laat ik de invloed van persoonlijkheid en hormonen op gedrag in integriteitsdilemma's zien. Ten slotte geef ik aan hoe organisaties integer gedrag zouden kunnen stimuleren.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership
WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Het gebruik van Management Control Systemen in het Hoger Beroeps Onderwijs in Nederland; Beyond NPM in het HBO

Luc Salemans, Buitenpromovendus Vrije Universiteit Amsterdam, het Zijlstra Center

Het Hoger Beroeps Onderwijs (HBO) ervaart een zoektocht naar de realisatie van maatschappelijke waarde vanuit hun wettelijke opdrachten onderwijs geven en praktijkgericht onderzoek doen. Deze zoektocht naar maatschappelijke (meer)waarde is zichtbaar in de gehele publieke sector. Beheersing van geldstromen en efficiënt omgaan met productiecapaciteit (komend uit New Public Management - NPM) alleen zijn niet meer voldoende. Er wordt een actieve bijdrage van organisaties in de publieke sector verwacht bij de ontwikkeling van de maatschappij. Deze doelen worden opgenomen in strategische plannen van instellingen in het publieke domein.

Management control systemen (MCS) zijn ontworpen om organisaties te ondersteunen in het realiseren en borgen van hun doelstellingen. Aanvankelijk waren MCS vooral ingericht als meet- en regelsystemen. MCS-en zijn de afgelopen jaren doorontwikkeld naar systemen met een meer holistische benadering. Hierbij is er naast het gebruik voor diagnostische doeleinden ook meer aandacht voor interactief gebruik.

Vanuit de praktijk is echter nog weinig informatie beschikbaar over de mate waarin het MCS behulpzaam is in het borgen van maatschappelijke doelstellingen. In dit paper wordt bovenstaande ontwikkeling geschetst en worden de resultaten van deskresearch op de strategieën van 10 HBO instellingen gepresenteerd. Hierbij is gekeken naar de instellingsplannen (vaak over de periode 2016 – 2020) en de rapportage over de resultaten op basis van de jaarverslagen 2016 en 2017. Op basis van een aantal verkennende gesprekken in de sector is nagegaan hoe management control systemen aansluiten op de dynamiek van de maatschappelijke ontwikkelingen.

In veel strategische instellingsplannen wordt gesproken over het leveren van maatschappelijke waarde of het realiseren van toegevoegde waarde voor de maatschappij. In het bijzonder wil men aansluiten op regionale vraagstukken en het via onderzoek leveren van een bijdrage aan innovatie. Ook wordt in de plannen uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkeling en vorming van de studenten. Hierbij wordt vooral toegelicht hoe de student betrokken is bij het leerproces en onderwijs en onderzoek, maar ook hoe deze wordt voorbereid als (startbekwame) professional.

In de rapportages over de eerste twee jaren (2016, 2017) van de strategische planperiode (over het algemeen 2016-2020) worden vele voorbeelden genoemd. Onduidelijk is echter in welke mate de voorbeelden representatief zijn voor alle opleidingen en onderzoeksgroepen. In veel rapportages wordt cijfermatig stil gestaan bij studiesucces, zeker over 2016, het afsluitende jaar van het experiment van prestatieafspraken. In 2017 worden deze indicatoren door een aantal instellingen weer losgelaten. Financieel wordt vooral op basis van regelgeving vanuit OCW klassiek categoriaal gerapporteerd. Hoeveel kosten er zijn gemaakt om de genoemde maatschappelijke waarde te realiseren blijft in alle rapportages onduidelijk. Opmerkelijk is verder dat, naast tevredenheidsscores die in alle rapportages voorkomen) slechts in één plan indicatoren worden gekoppeld aan maatschappelijke doelstellingen.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

De herwaardering van conflict in de bestuurskamer

Henk den Uijl, promovendus/docent Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit Geesteswetenschappen, afdeling filosofie, vakgroep Politiek, Cultuur & Organisatie

Ik ga de stelling aan dat in de meeste bestuurskamers in de Nederlandse non-profit of *civil society* sector het er tamelijk harmonieus aan toe gaat – althans zo lijkt het. Toezichhouders hechten er veel waarde aan de onderlinge contacten en relaties “goed” te houden, er wordt regelmatig gegrept en gegrold, en er zijn nauwelijks besluiten waar men met dissidenten te maken heeft. Voor het bestuur is dit een wenselijke situatie omdat het veel speelruimte geeft, en ze zal hier dan ook in mee laveren. Mocht het toch penibel worden, dan spelen bestuurders al snel de (morele) kaart dat ze het gevoel hebben geen vertrouwen te krijgen van de Raad van Toezicht. Kijkend naar de organisatie speelt eenzelfde soort harmonie-illusie. De neuzen moeten dezelfde kant op staan, de cultuur moet meer uniform worden, en tegenstanders van besluiten of verandering moeten zelf “veranderd worden” – ze hebben het Platoonse licht nog niet gezien.

Conflict en ongenoegen gaan in zulke situatie dikwijls sluimerend hun gang. Het mag er niet zijn, maar het is er wel. Het gaat de wandelgangen op, kleine kantinepraatjes, het kan leiden tot afgunst, opgehoopte woede, moralisering, partijvorming. Conflict gaat meer en meer naar het ongrijpbare “ondertussen” van de organisatie (Van 't Hek and Van Oss, 2012; Küpers, 2014), en verdwijnt daarmee uit het zicht van deugdelijke checks & balances. Creativiteit en innovatie komen onder druk te staan omdat afwijkende meningen niet zijn gewenst – terwijl dit juist in het licht van creativiteit en innovatie wordt gepredikt (Diest, 1997)!

De vraag is of we in ons polderlandschap in de bestuurskamers de waarde van conflict niet zijn vergeten. Diverse auteurs, te beginnen bij Machiavelli (Machiavelli, 1961) benadrukken het belang van conflict.

In mijn presentatie ga ik in op mijn stelling is dat we in governance het conflict in ere moeten herstellen, omdat het *checks & balances*, weerwerk en tegenspraak, veel scherper op de agenda zet dan alle harmoniemodellen (en illusies?) die we de laatste jaren aan zijn gaan hangen (vertrouwen, dialoog, en misschien inderdaad ook: strategisch partnerschap).

Reference

- Diest, J.v. 1997. Zinnig ondernemen : het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen. Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen, Assen.
- Küpers, W.M. 2014. *Phenomenology of the Embodied Organization: The contribution of Merleau-Ponty for Organizational Studies and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Machiavelli, N. 1961. *The prince*. Trans. George Bull. Harmondsworth, Eng. : Penguin Books.
- Machiavelli, N. 1996. *Discourses on Livy*. Trans. Harvey C. Mansfield, Jr., and Nathan Tarcov. Chicago : University of Chicago Press.
- Van 't Hek, J., and Van Oss, L. 2012. *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Good governance. Van ‘In Control’ naar “in actie”.

Prof. Hans van Ees, PhD, Dean University College Groningen, University of Groningen

Het belang van goede corporate governance is groot. De maatschappelijke discussie over good corporate governance gaat vaak over de effectiviteit van mechanismen en dan vooral over de organisatie van control. Oogmerk is dat (externe) belanghebbenden toegang hebben tot relevante informatie (transparantie), bestuurders kunnen aanspreken op hun daden (verantwoording) en meer in het algemeen hun belangen kunnen bewaken. Het wantrouwen regeert in corporate governance. In deze bijdrage zullen we betogen dat deze benadering van corporate governance ineffectief is vanwege de onmogelijkheid van control in de complexe wereld waarin ondernemingen opereren. We pleiten voor een heroriëntatie van de corporate governance, die de vigerende complexiteit van de onderneming en de relevante omgeving serieus neemt. Tenslotte betogen we dat dit met name opgeld doet voor de effectiviteit van het toezicht op het bestuur en de rollen die interne toezichtsorganen in moderne ondernemingen geacht worden uit te oefenen.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Het voordeel van de twijfel

Promotieonderzoek naar psychologische veiligheid binnen beleidsverantwoordelijke teams
Elmira Nijhuis, Buitenpromovendus Vrije Universiteit, EN consultancy

Beleidsverantwoordelijke teams: topteams

Topteams – Colleges van Bestuur, Raden van Bestuur, Directie- of Managementteams – sturen de doorontwikkeling van hun organisatie aan en zetten een koers uit in een omgeving die steeds uitdagender en complexer wordt. De teamleden vertegenwoordigen verschillende disciplines en spreken vanuit verschillende contexten. Ook zijn de teamleden individueel verantwoordelijk voor hun eigen onderdeel. Dit leidt tot een dubbele focus: die op het eigen onderdeel én als lid van het topteam op de hele organisatie (Wageman, Nunes, Burruss, & Hackman, 2008).

Dit maakt samenwerken niet gemakkelijk. Iedereen kent wel voorbeelden waar de samenwerking binnen het topteam ondermaats was. En welke gevolgen dat had.

Wat maakt dat leden van sommige topteams geen angst ervaren? Dat zij zich durven uitspreken, durven afwijken van de rest van het team, conflicten kunnen hebben die niet escaleren én dat zij fouten durven te maken? En waardoor komt het dat dit in andere topteams niet gebeurt? Dat mensen hier achter elkaars rug om over elkaar praten, het negatieve van de ander benadrukken en dat niemand zich in teamverband uit durft te spreken? En wat zijn de gevolgen van dit alles?

Dit fenomeen wordt in de literatuur 'psychologische veiligheid' genoemd (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012; Edmondson, 1999). Psychologische veiligheid markeert de mate waarin men gelooft dat anderen hen het voordeel van de twijfel geven (Edmondson, Kramer, & Cook, 2004).

Ik onderzoek welke waarde men binnen topteams hecht aan psychologische veiligheid, wat belemmerende en bevorderende factoren zijn, wat de effecten zijn van (het ontbreken van) psychologische veiligheid en welke interventies mogelijk zijn om de psychologische veiligheid binnen het topteam te verhogen. In mijn presentatie deel ik de voorlopige resultaten van mijn onderzoek met u, vanuit de theorie én de praktijk. De resultaten geven ook een inzicht in wat het ervaren of juist het ontbreken van psychologische veiligheid binnen topteams doet met mensen op persoonlijk niveau, wat de gevolgen zijn voor het team en wat de invloed ervan is op de resultaten.

literatuur:

- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* (Vol. 203): Prentice hall Englewood Cliffs, NJ.
- Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*: Harvard Business Review Press.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

WORKSHOPS

RONDE 1 (13:00 – 14:00 uur)

1. **Boekpresentatie ‘De veranderende rol van de public controller’**

Door: Dr. Tjerk Budding en dr. Mattheus Wassenaar

Feestelijke presentatie van het onder redactie van Tjerk Budding en Mattheus Wassenaar geschreven handboek voor de public controller. Het boek belicht de ontwikkelingen in het vak en besteedt aandacht aan de factoren die maken dat de invulling van de controlfunctie in de publieke en non-profit sector wezenlijk anders is dan in de private sector. Waar de public controller van oorsprong vooral gericht was op het financiële domein, heeft hij tegenwoordig zijn rol verbreed naar strategische advisering over het geheel van ambities van de organisatie. De bedrijfseconomische kijk op de zaken blijft van onderscheidende waarde voor de controller, maar daarover dient hij ook het strategische gesprek te kunnen voeren met het management of bestuur. De controller dient zelfkritisch en zelfbewust te zijn over zijn eigen rol en bijdrage aan de organisatie. Hard controls alleen zijn niet meer voldoende, er dient ook gewerkt te worden met soft controls en vanuit vertrouwen.

2. **Governance van ProRail: Zelfstandig Bestuursorgaan of vennootschap?**

Door: Dr. Jeroen Groenendijk

ProRail BV is de beheerder van de Nederlandse spoorweginfrastructuur. Het is een 100%-deelneming van het rijk, waarvan zowel het aandeelhouderschap als het opdrachtgeverschap is belegd bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Het kabinet Rutte-III heeft het voornemen, de status van ProRail te veranderen van privaatrechtelijke vennootschap naar publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), om zodoende de sturing vanuit het ministerie te versterken. Daarmee komt de organisatie meer in het publieke domein terecht. Het voorstel maakt deel uit van een bredere discussie over de inrichting van de spoormarkt, die zowel op Europese als nationale schaal wordt gevoerd. De vraag is, in hoeverre deze structuurwijziging een effectief instrument is om de sturing vanuit het rijk op ProRail te vergroten. Op welke manier kan het rijk zijn invloed op de publieke functie van de spoorbeheerder het best inrichten?

3. **Een open dialoog. Diagnosticeren van organisaties, maar dan anders.**

Door: Dr. Ronald Stevens

Uitgangspunt voor een audit, assessment of collegiale review is ook bij publieke organisaties een referentiekader of toetsingskader, bepalend voor het onderzoek en de diagnose. In deze workshop bespreken we een andere, interactieve werkwijze: het Dialoogmodel, een nieuw referentiekader met het open gesprek als basis. Waarbij verschillende partijen samen tot nieuwe inzichten komen, perspectieven ontdekken en oplossingen genereren. Door vooral vooruit te kijken naar kansen, risico's en perspectieven en een ontwikkelingsagenda op te stellen. Wat is de theoretische basis van het Dialoogmodel en wat is de meerwaarde voor uw organisatie?

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam

E hetzijlstracenter@vu.nl

4. **Kunnen we sturen op 'goedheid'?**

Door: Maarten Hoekstra

Organisaties moet kunnen aantonen dat ze solide zijn en voldoen aan geldende wetten. Maar waarom hoeven ze eigenlijk niet aan te tonen dat ze 'goed' zijn? Is 'goed zijn' niet veel fundamenteler dan voldoen aan de wet? Door toenemende complexiteit, connectiviteit en dynamiek worden wetten en controle daarop steeds minder effectief. Hoe handelt een organisatie straks nog in de geest van de wet als de letter van de wet nog niet geschreven is (of nooit geschreven zal worden)? Complexiteit reduceren is niet verstandig, maar misschien liggen er kansen in het zoeken naar de eenvoud binnen de complexiteit. En misschien kunnen we daar dan op sturen in plaats van op een simplistisch model van de werkelijkheid. Laten we tijdens deze expeditie op zoek gaan naar 'elementen van goedheid' die mogelijk stuurbaar te maken zijn!

5. **Boardroom Dynamics; de balans tussen scherp toezicht en vertrouwen**

Door: Dr. ir. Marcel Wanrooy

De kwaliteit van bestuur en toezicht wordt niet beter door nóg meer regels, dat wordt intussen overal onderkend. Zachte aspecten zoals gedrag, vertrouwen en cultuur zijn bepalend voor good governance. Maar hoe krijg je grip op de complexe interactiedynamiek tussen bestuur en toezichthouder? Wat is hierin écht belangrijk en hoe beïnvloed je deze zachte aspecten op effectieve wijze? Deze workshop geeft inzicht in de 'knoppen' waaraan je kunt draaien om een goede balans te creëren tussen vertrouwen en scherp toezicht.

RONDE 2 (14:15 – 15:15 uur)

1. **Boekpresentatie 'De veranderende rol van de public controller'**

Door: Dr. Tjerk Budding en Dr. Mattheus Wassenaar

Feestelijke presentatie van het onder redactie van Tjerk Budding en Mattheus Wassenaar geschreven handboek voor de public controller. Het boek belicht de ontwikkelingen in het vak en besteedt aandacht aan de factoren die maken dat de invulling van de controlfunctie in de publieke en non-profit sector wezenlijk anders is dan in de private sector. Waar de public controller van oorsprong vooral gericht was op het financiële domein, heeft hij tegenwoordig zijn rol verbreed naar strategische advisering over het geheel van ambities van de organisatie. De bedrijfseconomische kijk op de zaken blijft van onderscheidende waarde voor de controller, maar daarover dient hij ook het strategische gesprek te kunnen voeren met het management of bestuur. De controller dient zelfkritisch en zelfbewust te zijn over zijn eigen rol en bijdrage aan de organisatie. Hard controls alleen zijn niet meer voldoende, er dient ook gewerkt te worden met soft controls en vanuit vertrouwen.

2. **Big data in de publieke sector**

Door: Dr. Erik de Vries

Big data is de verzamelnaam voor diverse soorten grote hoeveelheden data, die onder andere via nieuwe mediakanalen zoals video, audio en social media vergaard zijn. Big data biedt controllers in maatschappelijke organisaties nieuwe mogelijkheden om risico's in de bedrijfsvoering inzichtelijk te maken, oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken en resultaten in de samenleving zichtbaar te maken. Het gebruik van big data roept echter ook ethische vragen op, zoals over de wenselijkheid van het volgen van burgers en het stigmatiseren van gezinnen als multi-probleemgevallen. Deze workshop zoekt het spanningsveld op van mogelijkheden, wenselijkheden, (wettelijke) beperkingen en maatschappelijke legitimiteit. Daarmee doet de workshop eerder een beroep op uw moreel kompas dan op uw instrumentele vaardigheden.

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

3. **Ontwikkelingen in de gemeenteraad en het college van B&W**

Door: Prof.dr. Raymond Gradus

Steeds meer lokale partijen nemen zitting in de gemeenteraad en het politieke landschap raakt in toenemende mate gefragmenteerd. Met behulp van een dataset voor 1998-2018 zullen deze ontwikkelingen in kaart gebracht worden. Voorts zal stilgestaan worden bij verklaringen. Hebben lokale partijen vooral regionale wortels of speelt ook de decentralisatie een rol? Wat zijn de gevolgen voor het college van B&W? Leidt de toenemende fragmentatie tot een groter college van B&W? Deze workshop biedt de mogelijkheid om kennis te nemen van exploratief onderzoek zoals dat op dit moment binnen de VU plaatsvindt.

4. **Meervoudige waarden-afweging binnen raden van Toezicht en raden van Commissarissen**

Door: Prof.dr.ir. Gerda van Dijk, Prof.dr. Rob van Eijbergen

Actuele bestuurlijke vraagstukken vragen naast een klassiek instrumentele 'managementbenadering' om een perspectief dat ruimte biedt voor een meervoudige waarden afweging. Afwegingen die onvergelykbare waarden als doel-middel rationaliteit, identiteit en zingeving mogelijk maken. Dit vraagt van leden van Raden van Toezicht en Raden van Commissarissen dat zij het gehele menselijke repertoire weten aan te spreken en in te zetten: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil, de drijvende kracht achter het handelen, op zowel individueel als collectief niveau. Dan ontstaat er ruimte voor meervoudige waarden afweging. Hoe zorg je dat er binnen je RVT en/of RvC voldoende ruimte ontstaat voor deze meervoudige waarde afweging? Hoe raak je met elkaar in een proces van 'groupthink' en vooral hoe blijf er uit en/of kom je daar weer uit? Hoe kunnen we steeds weer teruggrijpen naar de identiteitsbepalende waarden van de organisaties? Tijdens deze workshop verkennen we deze vragen aan de hand van concrete casuïstiek.

5. **Rechtmatigheid in relatie tot regels**

Door: Wim Veldman RA en mr. Robert Vos

Doorgesloten bureaucratische regels benemen het zicht op het doel; detaillisme in uitwerking en uitleg van regelgeving leidt tot onvrede/discontent bij burgers en bedrijven; rechtmatigheid overheerst doelmatigheid; disharmonie tussen werkelijkheid en regels (White paper Expertforum Rechtmatigheid Zijlstra Center). Wat is je rol bij het interpreteren van regels, welke bestuurlijke ruimte kun je vinden om af te wijken, hoe hou je het vertrouwen vast met je omgeving en met de 'burgers'?



Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership (Vrije Universiteit Amsterdam)
Maatschappelijke waardecreatie voor overheid en non-profit, ontmoetingsplaats voor wetenschap en praktijk. [Meer informatie](#)

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

WWW.HETZIJLSTRACENTER.NL

BEZOEKADRES
De Boelelaan 1105
Kamer 6A -59
1081 HV Amsterdam
T 020 – 598 9865

POSTADRES
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
E hetzijlstracenter@vu.nl

Het Zijlstra Center

for Public Control, Governance & Leadership

Vrije Universiteit Amsterdam
School of Business and Economics / Het Zijlstra Center
De Boelelaan 1105
1081 HV AMSTERDAM

T (020) 598 98 65
E hetzijlstracenter@vu.nl
I hetzijlstracenter.nl

