

Van bureau *craat* tot grens *werker*

Over de rol van de secretaris
bij de professionalisering
van het interne toezicht van
hogescholen

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

Henk den Uijl
Martin Schulz

In opdracht van



H. Henk den Uijl MA

Henk den Uijl (1987) is onderzoeker en opleidingsmanager bij de NSOB. Hij is als buitenpromovendus verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam, waar hij zijn proefschrift in de politieke filosofie schrijft over praktische wijsheid voor toezicht en bestuur van maatschappelijke organisaties. Zijn onderzoeken richten zich op de governance van maatschappelijke organisaties, overheidstoezicht, checks and balances, en hoe overheid, samenleving en (publieke) organisaties zich tot elkaar verhouden.

dr. J.M. Martin Schulz

Martin Schulz (1980) is als co-decaan van de NSOB onder andere verantwoordelijk voor het Promotieprogramma en het Leeratelier Strategie in Netwerken. Daarnaast is hij als adjunct-directeur van de NSOB Denktank verantwoordelijk voor verschillende onderzoekstrajecten en voor het interdepartementale onderzoeksprogramma Intelligent Bestuur. Schulz promoveerde in 2010 aan de Universiteit van Tilburg op het proefschrift 'De commissie: over de politiek-bestuurlijke logica van een publiek geheim'. Zijn onderzoeken richten zich op vraagstukken die zich afspelen in de gevoeligheid van het snijvlak van politiek en bestuur. Hij is regelmatig secretaris van onderzoeks- en adviescommissies.

Inhoudsopgave

Voorwoord → 4

1. Inleiding: apart of samen? → 6

- 1.1 De secretaris: een intrigerend beroep → 6
- 1.2 Professionalisering van het toezicht: de plek van de secretaris → 7
- 1.3 Van bureaucraat tot grenswerker → 9

2. Professionalisering: op weg naar wijs toezicht → 11

- 2.1 De stoel van de bestuurder → 11
- 2.2 Complexiteitsreductie en -ontvouwing → 12
- 2.3 Tussen amateurisme en professionalisme → 13
- 2.4 Complexiteitsreductie: vier rollen voor toezicht → 15
- 2.5 Complexiteitsontvouwing: praktisch wijs toezicht → 18
- 2.6 De positie van de secretaris → 20

3. De rol van de secretaris → 21

- 3.1 Steunen op, niet verschuilen achter → 21
- 3.2 Vijf dimensies van de secretarisfunctie → 22
- 3.3 Een kwestie van schaal (en van smaak) → 25
- 3.4 Initiërende en volgende rolopvattingen → 26
- 3.5 Dimensies van de secretaris: een plot → 27
- 3.6 Politiek-bestuurlijke sensitiviteit → 31

4. Naar een handelingsperspectief → 33

- 4.1 Rolonderhandeling als opgave → 33
- 4.2 Andere aanbevelingen → 34
- 4.3 Tot slot → 36

Literatuur → 37

Onderzoeksverantwoording → 41

Bijlage 1: Plot van positionering van de secretaris → 43

Voorwoord

van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH)

In de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) staat vermeld: “Het College van bestuur voorziet de raad van toezicht van een functioneel onafhankelijke administratieve ondersteuning. De raad van toezicht heeft instemmingsrecht ten aanzien van de benoeming en het ontslag van de secretaris van de raad”.

De toegenomen verwachtingen en verantwoordelijkheden van raden van toezicht en het politiek-maatschappelijke debat over de rol en functie van de raden van toezicht in het hoger onderwijs, mede door relevante wet- en regelgeving, hebben dus ook implicaties voor de functie van secretarissen van de raad.

Dit vormde de aanleiding voor het bestuur van de VTH om een onderzoek te laten uitvoeren naar hoe de positie van de secretaris binnen de instelling er mede toe bijdraagt dat de interne toezichthoudende rol in voldoende mate is verankerd en geborgd en kan leiden tot verdere professionalisering van de raad van toezicht. En daarnaast naar hoe er concreet en in de praktijk vorm en inhoud wordt gegeven aan deze ambtelijke ondersteuning.

Aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) werd opdracht gegeven dit onderzoek uit te voeren. Afsproken werd dat de uitkomsten van het onderzoek zouden worden neergelegd in een essay dat door de VTH en OSHiNe kan worden gebruikt om het gesprek over de toekomst van de rol van de secretaris in het professionaliseren van het interne toezicht verder vorm te geven. Dit essay met de titel ‘Van bureaucaat tot grenswerker’, over de rol van de secretaris bij de professionalisering van het interne toezicht van hogescholen wordt hierbij gepresenteerd.

In dit essay wordt de vraag gesteld of een raad van toezicht voldoende (onafhankelijke) ondersteuning heeft en op welke manier deze ondersteuning ook van wezenlijk belang is voor de professionalisering van de raad van toezicht? Verkend wordt hoe de secretaris bij kan dragen aan de professionalisering van het toezicht. Door de onderzoekers wordt dit beschouwd als de ontwikkeling van praktisch wijs toezicht, waarbij wordt uitgegaan van een continu lerend perspectief. Specifiek aan de secretaris en de raden van toezicht worden handvatten geboden om eigen afwegingen te maken omtrent de rolopvatting. De publicatie wordt afgesloten met diverse (praktische) aanbevelingen voor de raad van toezicht in samenspraak met de secretaris om de gewenste professionalisering verder vorm en inhoud te geven.

Mede door de medewerking van meerdere secretarissen, leden van raden van toezicht, colleges van bestuur en experts kon dit essay tot stand komen. Conceptversies van het essay werden besproken met de begeleidingscommissie. Met een donatie van het ministerie van OCW was het mogelijk om deze opdracht extern uit te laten voeren.

Het bestuur van de VTH complimenteert de twee onderzoekers – Henk den Uijl en Martin Schulz – met het opgeleverde resultaat en dankt alle directbetrokkenen voor hun inbreng. Het bestuur vertrouwt erop dat het gestelde in deze notitie daadwerkelijk gaat bijdragen aan het gesprek binnen de VTH en OSHiNe, maar ook individueel per hogeschool, over de toekomst van de rol en functie van de secretaris in het verder vorm geven en verrijken van het interne toezicht. Dit kan gebeuren tussen de leden onderling en in de driehoek raad van toezicht, college van bestuur en secretaris.

Namens het bestuur VTH,

Prof. dr. Guus van Montfort, voorzitter

Prof. dr. Yvonne Burger, lid en voorzitter van de begeleidingscommissie

Dr. Hans Uijterwijk, secretaris en secretaris van de begeleidingscommissie

1. Inleiding: apart of samen?

1.1 De secretaris: een intrigerend beroep

Wellicht één van de beroemdste secretarissen uit de Westerse geschiedenis is Niccolò Machiavelli (1469-1527). Deze Florentijn staat bekend als de grondlegger van de politieke filosofie en theorie. Hij was als secretaris 15 jaar in dienst van de Tweede Kanselarij van de Florentijnse Republiek¹ en was secretaris van de zogenaamde Raad van Tien, het voornaamste militaire orgaan van Florence en een soort ministerie van buitenlandse zaken (Mittermaier, 1992, p. 75). Als secretaris was hij een manusje van alles en hij begaf zich veel in allerlei politieke zaken – hoewel een groot deel van zijn werk administratief van aard was: schrijven van brieven, verzorgen van geld- en wapentransporten, bemiddeling tussen twistende bestuurders alsook het voorbereiden en notuleren van politieke redevoeringen en algemene bestuurlijke vraagstukken (pp. 76-79). Hij werd er dikwijls als diplomaat op uitgestuurd om namens de Raad van Tien te onderhandelen met andere naties of stadsstaten. Toch was zijn eigenlijke taak vooral om te spioneren, te peilen en de politieke drijfveren van zijn gesprekspartners te doorgronden.

Juist in de rol van secretaris, in de schaduw van de macht, deed Machiavelli zijn inzichten op in wat politiek eigenlijk is, hoe je aan de macht komt en het vervolgens weet te behouden, en wat daarbij goede (en slechte) strategieën zijn en welke rol het noodlot (*fortuna*) daarin speelt. Hij zag ook hoe belangrijk het is macht van tegenmacht te voorzien, omdat bestuurders, aldus Machiavelli, “alleen verlangen te overheersen”, terwijl “het volk alleen maar verlangt niet overheerst te worden” (Machiavelli, 1950, p. 122). Hij was een secretaris die als politiek denker een stelsel van *checks and balances* voorstelde. Als secretaris was hij tegelijkertijd actor én toeschouwer. Hij was een grenswerker enerzijds, en een geheimschrijver anderzijds.² Hij was vaak ‘gezant’, maar met speelruimte. Hij was loyaal aan zijn opdrachtgever, en zei vrijwel nooit nee tegen opdrachten – hoe ogenschijnlijk onbelangrijk ze ook waren (Mittermaier, p. 77).

De secretarisfunctie is een intrigerend beroep. Dit is niet alleen omdat het een boeiende positie is, alhoewel secretarissen zelf graag aangeven hoe interessant ze hun positie vinden, in belangrijke mate vanwege het krachtenveld waarin ze opereren. Het draait erom hoe een secretaris positie vindt, neemt

1 De Tweede Kanselarij hield zich voornamelijk bezig met binnenlandse politiek, verdediging en militaire zaken.

2 Later komen we uitvoerig terug op wat het betekent een grenswerker te zijn.

en maakt en deze in dienst stelt van een goed systeem van *checks and balances*. Hoewel een sterke positie van de secretaris in zekere zin gegund moet worden, door het college of de raad van toezicht, kunnen we ook stellen dat het aankomt op de kwaliteiten van een secretaris om deze gunning waar te maken.

Nu is de gemiddelde secretaris van een hogeschool niet, zoals Machiavelli, óók een filosoof, historicus, dichter of toneelschrijver. Ook is de rol de secretaris in zijn tijd en plaats niet hetzelfde als die van de politiek secretaris of gemeentesecretaris in onze context; laat staat dat het zomaar te vergelijken is met die van de secretaris van een college of raad in een maatschappelijke organisatie (cf. Van der Steen et al, 2009; Schram et al., 2017). Desalniettemin laat het zien dat de secretarisfunctie een intrigerend fenomeen is. We herinneren ons Machiavelli immers niet meteen als een secretaris – het heeft iets onbeduidends, terwijl het zo dicht bij de macht zit (en sommigen denken overigens ook dat hij een beter filosoof dan secretaris was). Het is een souf-flerend beroep dat zich grotendeels achter de coulissen van het publieke toneel afspeelt. Tegelijkertijd is het een positie waar een enorme kracht vanuit gaat: de relatieve anonimiteit geeft een enorm kennispotentieel en informatiemacht; de afwezigheid van bestuurlijke verantwoordelijkheid zorgt voor onafhankelijkheid en bewegingsruimte. Net als Machiavelli zijn secretarissen generalisten en specialisten tegelijkertijd: ze hebben een brede interesse en voelen zich thuis in complexe vraagstukken.

1.2 Professionalisering van het toezicht: de plek van de secretaris

Eén van die vraagstukken waar de secretaris middenin zit, vaak letterlijk, is de professionalisering van raden van toezicht. Niet alleen omdat hij zich daar beroepshalve mee bezig houdt, maar ook omdat de positionering van de secretaris, of hoe de secretarisfunctie voor de raad wordt vormgegeven, onderwerp is van discussie. Heeft een raad van toezicht een aparte secretaris nodig om te kunnen voldoen aan professionaliseringseisen? Beter is deze vraag breder te stellen: heeft een raad van toezicht voldoende (onafhankelijke) ondersteuning, en op welke manieren is deze ondersteuning ook van wezenlijk belang voor de professionalisering van de raad van toezicht? Dit brengt natuurlijk ook vragen met zich mee over wat professionalisering dan eigenlijk is.

Professionalisering van het toezicht is een verzameling van allerlei houdingen of activiteiten die ervoor moeten zorgen dat het interne toezicht bij maatschappelijke organisaties *beter of steviger* wordt. Daaraan is behoefte mede naar aanleiding van een aantal crises die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan. *Houdingen* waar bij professionalisering aan gedacht wordt

zijn bijvoorbeeld onafhankelijkheid, rolvastheid en kunnen mee- en tegen-denken. *Activiteiten* zijn bijvoorbeeld bijscholing, zelfevaluatie (onder externe begeleiding) of goede verantwoording.

In de huidige praktijk van het hoger beroepsonderwijs zijn er drie mogelijke positioneringen van de secretaris van de raad van toezicht. Ten eerste is er de secretaris die alleen voor de raad van toezicht werkt. Deze secretarissen hebben doorgaans naast hun secretarisrol nog een andere functie binnen de onderwijsinstelling of ze worden van buiten de hogeschool ingehuurd. Het college van bestuur heeft in deze constructie ook een eigen secretaris en beide secretarissen werken veel samen, met begrip voor elkaars positie. De secretaris is in dit geval *apart* naast de raad van toezicht gepositioneerd. Ten tweede is er de secretaris die voor zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht werkt. Beide raden hebben dan *samen* een secretaris. Deze secretaris vervult dus ook zijn of haar rol voor de raad van toezicht in deeltijd. De secretaris is dan gepositioneerd naast beide raden, met het risico dat het een positie tussen de beide raden in wordt, of het zwaartepunt bij één van deze raden legt. Ten derde zijn er enkele kleinere hogescholen waar er geen secretaris voor bestuur of toezicht in dienst is.

Voorbij een ideaalbeeld

Iedere inbedding kent voor- en nadelen. De secretaris die beide *tiers* bedient heeft mogelijk gemakkelijker toegang tot informatie en de 'lijntjes' zijn korter. Secretarissen geven ook aan deze dubbelrol interessant te vinden; er zit een professionele eerbaarheid aan vast. Nadelen kunnen mogelijk zijn dat, als er sprake is van een conflictsituatie, de secretaris in loyaliteitsproblemen komt, of dat hij het risico loopt zich voor een bepaald karretje te laten spannen. Het vereist een zeer grote onafhankelijkheid, dat in de praktijk lastig kan zijn omdat de bestuurder nu eenmaal veel meer in beeld is dan de raad van toezicht. Verder kan deze secretaris in tijdsproblemen komen door de hoeveelheid werk die het bedienen van beide gremia vereist – mogelijk een onderschat aspect.

De secretaris die alleen de raad van toezicht bedient is formeel onafhankelijker gepositioneerd. Ander voordeel is dat deze secretaris zonder problemen aanwezig kan zijn bij (beladen) vergaderingen waar de bestuurder niet bij zit. De raad van toezicht kan ondersteuning vragen zonder daarmee ondersteuning van het bestuur weg te snoepen (raden van toezicht zijn vaak bescheiden in hun ondersteuningsvraag). Nadeel is mogelijk dat secretarissen in de organisatie op enige afstand worden gehouden, en uiteindelijk de raad van toezicht wellicht minder scherp kunnen informeren over wat speelt of wat er terdege toe doet. Ook ontstaat er een extra overleg-gremium, namelijk tussen de secretarissen van het college en de raad.

Wat passend is of als wenselijk wordt beschouwd verschilt per hogeschool, hoewel er een verband is met de omvang van de hogeschool: hoe groter de hogeschool, hoe vaker de raad van toezicht een aparte secretaris heeft. En ook: hoe kleiner de hogeschool, hoe vaker er geen bestuurssecretaris is. Verder spelen ook bepaalde grote gebeurtenissen een rol in de positionering van een secretaris, bijvoorbeeld bij een bestuurswissel of een fusie. Binnen de verschillende contingenties die we hebben geschetst zijn er meer verschillen tussen hogescholen waar te nemen. Sommige secretarissen die alleen voor een raad van toezicht werken zijn zzp'ers van buiten, anderen hebben een andere hoofdfunctie binnen de hogeschool. Sommige secretarissen met een dubbelrol sturen stafdiensten aan, anderen hebben nog een andere functie (bijvoorbeeld opleidingsdirecteur). Ook in de houding zijn er verschillen: sommige secretarissen, in beide rollen, richten zich vooral op de ondersteuning in termen van agenda's en notulen, terwijl anderen zich veel breder met governance bezighouden. Er is, kortom, geen eenduidig beeld te schetsen van dé secretaris van de hogeschool. In dit essay gaan we geen pleidooi houden voor *apart of samen*. Eerder gaan we kijken welke dimensies van de secretaris onder deze differentiëring liggen en welk ontwikkelingsperspectief daarin zit. Pas daarna komt de vraag naar de positionering van de secretaris, en moet in een concrete organisatie worden afgewogen waar men het meest aan hecht of voordeel bij heeft.

1.3 Van bureaucraat tot grenswerker

Dit essay is tot stand gekomen op verzoek van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH) in afstemming met OSHiNe.³ Aan het essay ligt de vraag ten grondslag welke rol secretarissen hebben en zouden moeten hebben ten opzichte van de raad van toezicht met het oog op professionalisering van het toezicht.⁴

De titel luidt: 'Van bureaucraat tot grenswerker'. We zullen betogen dat de rol van de secretaris ten opzichte van het toezicht te maken heeft met complexiteit, en dat we professionaliteit moeten verstaan als zowel *complexiteitsreductie* als *complexiteitsontvouwing*. Vervolgens onderscheiden we een vijftal dimensies, in een ontwikkelingsperspectief, die secretarissen kunnen vervullen – te beginnen bij 'bureaucraat' en te eindigen bij 'grenswerker'. Met deze dimensies en ontwikkelingsperspectief kunnen secretarissen en raden van toezicht reflecteren op de rol en positie van de secretaris, en ontstaat er een imperatief om ook over deze rol te onderhandelen.

³ OSHiNe is een netwerk van (bestuurs)secretarissen van hogescholen in Nederland.

⁴ Zie de bijlage voor de onderzoeksverantwoording.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de professionalisering van het toezicht. In het derde hoofdstuk richten we de aandacht op de rol van de secretaris bij de ontwikkeling van goed toezicht. In het laatste hoofdstuk brengen we de opgedane inzichten bij elkaar en doen we een aantal concrete aanbevelingen.

2. Professionalisering: op weg naar wijs toezicht

2.1 De stoel van de bestuurder

“De raad van toezicht moet niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten.” Deze uitspraak over de verhouding van de raad van toezicht tot de raad van bestuur bij hogescholen – en andere organisaties in het publieke domein – wordt door zowel bestuurders als toezichthouders met regelmaat gebruikt om de professionaliteit van het toezicht scherp te stellen. Ook secretarissen blijken deze metafoer dikwijls te hanteren.

De uitspraak roept het beeld op van een stoel. En die stoel is niet zomaar een stoel, het is de stoel van de bestuurder. Dat is een speciale stoel. Het is geen kruk en ook geen zetel, het is een stoel. Die stoel staat stevig en is comfortabel. Het is een grote stoel, met een rugleuning. Toch kan er altijd maar één persoon tegelijkertijd op deze stoel zitten. Als de bestuurder erop zit, kan de raad van toezicht er niet bij en als de raad van toezicht erop gaat zitten, moet de bestuurder er eerst vanaf. De stoel schept een beeld van besturen vanuit de bestuurskamer, waar de stoel aan een grote tafel staat. Van daaruit bestuurt de bestuurder de organisatie. De stoel geeft aanzien, macht. Het is aanwijsbaar, het gebeurt door een bepaalde persoon, op een bepaald moment, vanuit een aanwijsbare plek. En dus ook nergens en door niemand anders. Hoewel het een veelgebruikte metafoer is, is het nog maar de vraag of deze werkelijk helpt om de aard van het toezicht te begrijpen.

Het beeld van de stoel is niet onschuldig. Wat we zeggen, zien we ook. We noemen dit ook wel de *performativiteit* van taal (Van Twist, 2019; Austin, 1962, pp. 7-8). We zijn geneigd te denken dat we met taal de wereld om ons heen neutraal beschrijven, dat de taal louter een instrument is. We scheppen met taal echter de werkelijkheid: we wonen in onze taal (Heidegger, 1947, p.5). Als we in de buitenwereld veel spullen op straat zien liggen, dan noemen we dit misschien rommelig. Dat brengt ook direct een handelingsperspectief in beeld, namelijk opruimen. Spreken we in dezelfde situatie echter van bijvoorbeeld ‘intensief beleefde ruimte’, dan gaat het handelingsperspectief eerder over ondersteuning of verandering van het ruimtegebruik. Op vergelijkbare wijze kunnen we de politiek gefragmenteerd noemen door de aanwezigheid van steeds meer partijen in volksvertegenwoordigingen. Iets dat gefragmenteerd is, is stuk en dan is het handelingsperspectief: lijmen, repareren. We kunnen over diezelfde politiek echter ook spreken als gedifferentieerd waardoor we vooral de veelvormige afspiegeling van de

samenleving gaan waarderen. Taal is sturend voor de wijze waarop we betekenis geven, zo ook in het geval van de stoel van de bestuurder. De stoel brengt vanzelf een scherpe scheidslijn aan tussen besturen en toezicht houden. Toezicht houden kan veel zijn en inhouden, maar niet besturen, omdat er slechts plaats is voor een persoon of actor op de stoel. In de taal van de stoel zit uitsluiting verborgen, de taal creëert een *scherpe scheidslijn*. Een raad van toezicht heeft die scheidslijn te respecteren. De professionaliteit van raden van toezicht wordt dan geassocieerd met *rolzuiverheid*, die tot uitdrukking komt in het beeld van de stoel. Een raad van toezicht moet weten wat haar rol is, en wat niet, en zich daar vooral aan houden. Dat is het beeld dat met de taal van de stoel meekomt.

2.2 Complexiteitsreductie en -ontvouwing

De stoel is een metafoer, het is een beeldspraak die een onuitgesproken vergelijking veronderstelt. Metaforen nemen je eerst bij de hand, maar dan bij de neus – een inmiddels ‘gevleugelde’ uitspraak (Van Twist, 2018). Een metafoer, en zeker die van de stoel van de bestuurder, helpt praktijkbeoefenaars in het duiden van en betekenis geven aan hun praktijk. Het geeft houvast. Een behulpzame metafoer is een geslaagde *complexiteitsreductie*: de dingen simpeler en overzichtelijker voorstellen dan ze in werkelijkheid zijn, waardoor die werkelijkheid hanteerbaar wordt (Appiah, 2017; Midgley, 2004). Voor het toezicht betekent dit: er zijn twee gremia in het bestuurlijk arrangement. De ene bestuurt en de ander houdt daar toezicht op. Er zijn ook twee voorzitters. Elk heeft een eigen verantwoordelijkheid en eerbaarheid en professionaliteit bestaan eruit niet in elkaars rol te treden. Dit is ook een blijk van vertrouwen.

Het metaforisch karakter van de stoel wordt daarbij regelmatig vergeten. De complexiteitsreductie slaat dan door: de metafoer gaat met je aan de haal in plaats van dat het helpt. In het debat over governance zijn inmiddels ook ‘tegenmetaforen’ gemunt. Dan wordt bijvoorbeeld gezegd dat de bestuurder ook niet op de stoel van de toezichthouder moet gaan zitten, of dat als het gesprek over ‘de stoel’ reeds ‘op de wagen is’, je als raad van toezicht echt een probleem hebt in termen van vertrouwen. In de praktijk zijn het metaforen die de kracht van de stoel en de scheidslijnen alleen maar meer bevestigen. Het in gesprek brengen van ‘de stoel’ maakt iedere verdere gedachtewisseling overbodig. Dan is de scheidslijn getrokken, de vertrouwensvraag gesteld, niet met zoveel woorden, maar voor de goede verstaander is het einde van gespreks- en onderhandelingsruimte bereikt. Het is dus ook een doodoener, terwijl het gesprek daar eigenlijk pas echt begint.

In werkelijkheid is namelijk sprake van complexiteit en die complexiteit raakt kwijt achter de metafoor. Toezicht houden is dan soms ook minder het reduceren, maar juist het *ontvouwen* van complexiteit, bijvoorbeeld door dilemma's of onzekerheden te onderkennen en onder ogen te komen (NVTZ, 2018; Argyris & Schön, pp. 30-34). Een raad van toezicht die toezicht-domeinen benoemt, beïnvloedt daarmee ook de gerichtheid van het besturen. Een raad van bestuur richt met zijn wijze van informatievoorziening aan de raad van toezicht ook de invulling van het toezicht. Goed besturen en goed toezien is eigenlijk het permanent heen en weer bewegen tussen complexiteitsreductie en complexiteitsontvouwing (Schmidt, 2017, p. 305-307; Appiah, 2017, pp. 26-27; Midgley, 2004). Reductie wil zeggen: je *idealiseert* de praktijk door in de beschrijving allerlei zaken die het ingewikkeld maken weg te laten. Rolzuiverheid met de bijbehorende metafoor kan zo'n idealisering zijn. Ontvouwing wil zeggen: doorhebben dat je aan het idealiseren bent, en dat je *naast* deze reductie ook weer van alles toe moet voegen om je verhalen en beelden een beetje kloppend te krijgen. Bijvoorbeeld door in te zien en te erkennen dat het gebied tussen besturen en toezichthouden dikwijls grijs is. Er is immers sprake van een bepaalde gezamenlijkheid, een gedeelde ruimte waarin bestuur en toezicht plaatsvindt – ware het alleen al door de wederzijdse beïnvloeding door eigen keuzes. De wijze van toezicht houden, waarnaar de toezichthouder kijkt (en waarnaar deze niet kijkt), waar de nadruk op wordt gelegd, wat de toezichthouder laat lopen, waarover deze adviseert en welke besluiten de toezichthouder neemt; het heeft onherroepelijk actieve bestuurlijke kanten, stuurt het bestuur en de besturing. Het zou ook raar zijn te zeggen dat het toezicht helemaal geen invloed heeft op wat de bestuurder doet of wat er in de organisatie aan besturing plaatsvindt (zonder dat er meteen van causaliteit sprake hoeft te zijn). Het onderscheid tussen bestuur en toezicht is ambigu. Dat wil zeggen: er is enerzijds sprake van een duidelijk verschil in rollen, taken en verantwoordelijkheden (reductie), maar anderzijds is in de praktijk die lijn niet altijd helder te trekken, en is er sprake van een gezamenlijk handelen wat niet zomaar te ontvlechten is (ontvouwing). Voor de raad van toezicht is het nodig beide te beheersen. Soms is complexiteitsreductie wenselijk, soms complexiteitsontvouwing en soms gaan beide hand in hand.

2.3 Tussen amateurisme en professionalisme

Van raden van toezicht wordt meer gevraagd dan vroeger. Ze staan vaker in de schijnwerpers, zeker als het mis is gegaan. Ze worden daarop aangekeken en aangesproken, zowel intern als extern: waar waren jullie toen het misging? Dit is allemaal geen nieuws, er wordt aardig wat geschreven over toezicht in maatschappelijke organisaties (zie bijv. Goodijk, 2012; Den Uijl &

van Zonneveld, 2015; Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013; Minderman, 2011). De toon is vaak: raden van toezicht laten (of lieten) zich soms te gemakkelijk in de luren leggen door bestuurders. Ze zijn niet voldoende sensitief voor wat er in de buitenwereld gebeurt, of wat er van maatschappelijke organisaties wordt gevraagd. Ze nemen hun vak onvoldoende serieus, zijn niet kritisch en doortastend genoeg, weten te weinig over de sector waarin ze toezicht houden en zijn te veel met de formele zaken en de boekhouding bezig (zie Goodijk, 2015).

Professionalisering lijkt dan het geijkte antwoord op deze problemen en veel raden van toezicht, met hun verenigingen voorop (zoals de NVTZ, VTOI, VTW en de VTH), hebben dit opgepakt. Méér dan tien jaar geleden zijn er bij raden van toezicht van hogescholen O&O commissies ingericht, hebben zij contact met de leidinggevende ‘laag’ onder de raad van bestuur, bezoeken zij onderwijsbijeenkomsten of zijn aanwezig bij ‘feestjes en partijen’ in de organisatie. Toezichthouders volgen vaker cursussen, er wordt meer geëvalueerd over het eigen functioneren, eens in de twee of drie jaar ook met een externe adviseur. Er is meer diversiteit in achtergrond en expertise van toezichthouders in de raad (hoewel daar nog steeds een wereld te winnen is). Het gesprek in de raad gaat ook over de raad zelf, over het ‘goede gesprek’, dialoog, openheid en veiligheid (cf. Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013; Goodijk, 2018). De raad van toezicht moet zich explicieter verhouden tot haar maatschappelijke taak en inbedding, en moet ‘publieke waarden’ in acht nemen. Ook moeten raden van toezicht zich scherper bewust worden en werk maken van het belang van medezeggenschap in de organisatie (WRR, 2014). Toezichthouden ‘doe je er niet even bij’ en het is een zware verantwoordelijkheid⁵. Een halve dag per week voor een toezichtfunctie is volgens sommigen wat het kost, of zou moeten kosten. Deze ‘verzwaring’, hoewel het niet per se om de hoeveelheid toezicht gaat, is een belangrijke reden waarom we over professionalisering praten. Van amateurisme – liefdewerk oud papier – naar professionalisme.

Professionalisme vatten we op als professionele ontwikkeling, als het verder vormgeven van de rol van toezichthouder door een specifieke raad van toezicht om deze rol zo optimaal mogelijk uit te oefenen, met bijhorende verantwoordelijkheden (cf. Schraven, 2014). Het gaat in wezen dus gewoon over *goed* toezicht. Dat is iets anders dan professionalisering opvatten als de ontwikkeling van een beroepsgroep zoals dat in de beroepsociologie gebruikelijk is (cf. Freidson, 1999). Er wordt wel vaak gesuggereerd dat

5 In de loop van de afgelopen decennia hebben hogescholen steeds meer autonomie gekregen. Vroeger bestond, bijvoorbeeld, de jaarrekening nog niet. Doordat de overheid in de jaren negentig hogescholen op afstand heeft geplaatst is er grotere druk ontstaan op de governance in deze organisaties.

toezichthouden een ‘vak’ is (geworden) (cf. Dinjens, 2018). Er is echter geen vast curriculum, het is geen specialistisch werk (eigenlijk juist niet), *standards of excellence* zijn er nauwelijks en er is geen geijkte verplichte opleiding die gevolgd of diploma dat behaald dient te worden. Ook zijn er geen *internal goods*, om met MacIntyre (1981) te spreken: het toezichthouden is er niet om zichzelf, maar is een institutionele voorwaarde voor dat wat er wel om zichzelf is: studenten klaarmaken voor beroepspraktijken, en deze beroepspraktijken met onderzoek ondersteunen. Bovendien, toezichthouders die alleen toezichthouder en niet meer elders actief zijn in primaire processen verliezen met de tijd – ondanks al hun ervaring – toch de verbinding met de actuele complexiteit van die primaire processen. Toezicht is van oudsher een vorm om kennis en ervaring die worden opgedaan in andere organisaties of domeinen ook in te zetten bij een toezichtfunctie.

2.4 Complexiteitsreductie: vier rollen voor toezicht

Vanuit de idee dat een duiding van wat toezicht is ook om complexiteitsreductie vraagt, worden doorgaans vier rollen van een raad van toezicht onderscheiden (cf. Schuit & Jaspers, 2017; Meyer & Maier, 2012). Deze rollen geven uitdrukking aan het onderscheid tussen bestuur en toezicht; de stoel van de bestuurder ademt erdoorheen. We bespreken ze kort en laten zien wat professionalisering dan inhoudt.

- 1) Toezichthouden op en controle van het bestuur en de besturing van de organisatie
- 2) Klankbord voor het bestuur
- 3) Werkgever van het bestuur
- 4) Netwerk inzetten ten behoeve van het bestuur

1) Toezien op bestuur en besturing.

De raad van toezicht is in de eerste plaats een disciplinerend en controle-rend orgaan. Het is een vorm van weerwerk en tegenspraak die bedoeld is de macht van het bestuur in te perken en te richten op de juiste zaken. Om te kunnen controleren, toezichthouden, heb je een norm of een waarderings-systeem nodig. Vaak wordt dit een toezichtkader genoemd, en soms hangt daar nog een toezichtvisie boven en een informatieprotocol onder. In dit toezichtkader wordt vermeld waar het bestuur op wordt afgerekend of, vriendelijker, beoordeeld. Vaak wordt dit kader (deels) door het bestuur zelf normatief geladen, omdat de bestuurder immers de koers van de organisatie moet bepalen en zelf goed (mede) kan inschatten wat dit van hem of haar als bestuurder vraagt. Een goed functionerend normenkader (dat wil

zeggen: één die stimuleert en niet de dood in de pot is, maar tegelijkertijd toch min of meer goed controleerbaar is) is een teken van professionaliteit. Professionalisering bestaat er dan uit het toezien op het besturen en de besturing van de organisatie verder te ontwikkelen (het bestaande meer of beter te doen). Dat kan door bestaande kaders en processen te optimaliseren, maar ook door te bezien hoe in de context van de eigen organisatie toezicht op de vernieuwing mogelijk is (afwijken van het bestaande en het anders gaan doen). Verder moet de raad van toezicht verantwoording afleggen over hoe ze dit toezicht hebben vormgegeven, en welke besluiten hij heeft genomen (Schillemans & Bovens, 2018).

2) Klankbord voor het bestuur.

Dit heet ook wel de adviesrol. Er is echter een voorkeur om het de klankbordrol, of, in slecht Nederlands: de rol van ‘sparringpartner’ te noemen (daarbij vergeten bestuurders overigens vaak dat ‘sparringpartners’ terugslaan). De talige keuzes zouden meer terughoudendheid aangeven dan ‘adviseren’ is dan de dominante gedachte. Als een college van bestuur graag zijn oor te luisteren legt bij de raad van toezicht, op zoek is naar invalshoeken, ervaringen, perspectieven, en deze ook krijgt van een raad van toezicht zonder dat het toezicht zijn reflecties erdoor duwt, dan kunnen we spreken van professionaliteit. Het bestuur kijkt bestuurlijk een klein beetje op tegen de raad van toezicht. Er is sprake van een zeker respect, terwijl de raad van toezicht tegelijkertijd zeer benaderbaar en behulpzaam is en zich niet verliest in haar adviezen of formeel bovenliggende positie (bijvoorbeeld door adviezen op te dringen). Deze opvatting kan deels een verklaring zijn voor het hoge aantal zwaargewichten – mensen met publiek aanzien – in raden van toezicht. Professionalisering als activiteit bestaat er dan uit deze rol van spiegelen en klankborden bewust verder te ontwikkelen. Wat daarvoor nodig is, verschilt uiteraard per instelling en is afhankelijk van de actuele invulling van deze rol.

3) Werkgever voor het bestuur.

Ook het college van bestuur, hoewel eindverantwoordelijk, heeft recht op een goede werkgever. Natuurlijk kan een raad van toezicht een college van bestuur schorsen, afzetten en aanstellen. Dit is wellicht de meest invloedrijke handeling die een raad van toezicht tot zijn beschikking heeft. Maar de raad van toezicht voert ook beoordelingsgesprekken, is streng als het moet, is bezig met persoonlijke en professionele ontwikkeling van de bestuursleden en neemt, als het nodig is, het college ook in bescherming. Er wordt wel gezegd dat bestuurders een beetje zenuwachtig moeten zijn voor deze rol van de raad van toezicht; dat houdt ze scherp en damt (potentieel) narcisme in. Op deze wijze verantwoordelijkheid nemen voor deze rol getuigt van professionaliteit. En professionalisering is dan de ontwikkeling van de

werkgeversrol, met verbetering van bestaande en ontwikkeling van nieuwe processen en instrumenten. Tenminste zou er met regelmaat aandacht moeten zijn voor de wijze waarop de werkgeversrol wordt ingevuld.

4) Netwerk inzetten voor het bestuur.

De laatste rol van de raad van toezicht die we bespreken, is dat deze het eigen netwerk inzet om de organisatie te helpen in het verwerven van bijvoorbeeld middelen of een goed imago. In de internationale literatuur over governance in non-profit organisaties is dit een belangrijk onderdeel: het gaat dan om de rol van *boundary spanning* (Pfeffer & Salancik, 1978). Goede en invloedrijke *trustees* (het Engelse woord dat vaak gebruikt wordt voor toezichthouders van non-profit organisaties) zijn onmisbaar voor het verwerven van middelen. Met name in *one-tier* organisaties speelt dit een belangrijke rol. In de traditie van het toezicht bij Nederlandse maatschappelijke organisaties speelt dit een minder grote rol omdat al vrij snel gevonden wordt dat het interne toezicht bezig is met taken die het college van bestuur toebehoren: zoals contacten onderhouden met stakeholders, overleggen namens de organisatie (cf. Inspectie van het Onderwijs, 2019). Het inzetten van eigen netwerk vanuit de raad van toezicht wordt dan snel uitgelegd als op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Bovendien zijn middelen vaak al gegeven door financiering van de overheid. Toch kan soms deze rol ineens heel belangrijk of handig zijn, als een toezichthouder specifieke personen kent uit het bedrijfsleven, politiek of het openbaar bestuur. Een professionele raad van toezicht weet zijn netwerk dan ook in te zetten zodat de organisatie daar voordeel bij heeft, zonder dat de raad daarmee een vertegenwoordigende rol inneemt – op de stoel van de bestuurder gaat zitten.

Schakelen in rollen

De reductie van complexiteit laat zich hier ook goed zien, doordat de onderscheiden rollen bijvoorbeeld niet volledig van elkaar te scheiden zijn (goed toezien op bestuur en besturing vraagt ook om goed klankborden) en met elkaar op gespannen voet kunnen staan (netwerk beschikbaar maken als minderheid in de raad twijfels heeft bij het voorgenomen beleid). De veronderstelde rolvastheid is dan helpend en hinderend tegelijkertijd. Hoe kan de raad van toezicht bijvoorbeeld beleid controleren waaraan hij via zijn klankbordrol actief heeft bijgedragen? En: hoe kan de raad van toezicht zijn netwerk aanwenden ten behoeve van de organisatie en toch onafhankelijk blijven of de bestuurder in positie houden? Professionaliteit zit dan niet zozeer in het voldoen aan de afzonderlijke elementen, maar juist in de kundigheid van een raad van toezicht om te ‘schakelen in rollen’⁶, weten welke rol

6 Door Jacques Gerards, oud-directeur van de NVTZ, ‘schakelen in toezichtregimes genoemd’.

wanneer gepast en nodig is, en daar ook helder over communiceren, terwijl tegelijkertijd deze rollen ook kunnen overlappen. ‘Metacommunicatie’ en reflectie is in deze opvatting een belangrijk onderdeel van professionaliteit: steeds met één been buiten de actie stappen om aan te geven waarnaar en hoe men kijkt, waar men het mee eens of oneens is, wie er misstappen begaat of wie juist op het goede spoor is.

2.5 Complexiteitsontvouwing: praktisch wijs toezicht

Passend bij de idee dat de begrenzing van toezichthouden ambigu is, hebben we naast een perspectief van complexiteitsreductie, ook een perspectief van complexiteitontvouwing nodig. Een perspectief, met andere woorden, dat niet een afgerond en overzichtelijk ideaalbeeld geeft, maar een dat dichter bij de alledaagse praktijk staat (Argyris & Schön, 1974). De vier rollen, zoals hierboven beschreven, scheppen orde, maar drukken in dit perspectief ook nuance, dubbelzinnigheid en ambivalentie naar de achtergrond. Dat gaat ook over de vraag hoe een raad van toezicht, naast de scheidslijnen die de stoel markeert, betekenis geeft aan het grijze gebied dat er ook onvermijdelijk is.

We gebruiken daarvoor de idee van ‘praktische wijsheid’. Dit begrip is ontleend aan de Griekse filosoof Aristoteles. Het verschil van praktische wijsheid met andere vormen van kennis is dat praktische wijsheid draait om ervaringen met alledaagse, specifieke en geleefde situaties (Aristoteles, 1999). Het gaat dus niet om abstracte, universele of wetenschappelijke, maar om concrete kennis. Alleen in en door ervaring kan praktische wijsheid tot stand komen. Toezicht houden vanuit het perspectief van praktische wijsheid gaat dus niet over het bijeenrapen en verwerken van informatie en het is ook niet iets dat je kunt verwerven of verliezen. Deze kennis is geen *ding* maar een *activiteit* van oordelen en handelen in het licht van dat wat goed is of lijkt in een specifieke situatie. Het gaat in deze vorm van kennis om zowel cognitie als ook om sociale, emotionele en perceptuele dimensies van het menselijk bestaan. Wijsheid in het toezicht laat zich niet reduceren tot wat in het hoofd of het handelen van een individueel lid van de raad van toezicht gebeurt; het heeft een gezamenlijk aspect dat juist in de toezichtpraktijk zeer relevant is (Küpers, 2014). Het wordt verder opgevat als een ‘post-heroïsche’ manier van denken, zeg maar, voorbij het heldendom: de beste of de grootste willen zijn. Het gaat er niet om wie ‘de beste’ of ‘de grootste’ is. Er is geen ambitie om de complexiteit in zijn volheid onder rationele en analytische beheersing te brengen (volgens de oude Grieken leidt dit immers altijd tot ellende). Tegelijkertijd wil het juist wel de complexiteit van de werkelijkheid onder ogen komen.

Praktisch wijs toezicht is tegelijkertijd individueel én collectief, en heeft tegelijkertijd tastbare én ontastbare dimensies (Wilber, 2000; Küpers & Statler, 2008; Den Uijl & Van Zonneveld, 2015). Zo kan het zijn dat een individuele toezichthouder in potentie een hele goede toezichthouder is (bijvoorbeeld door persoonlijkheid, bestuurlijke ervaring of een bepaalde expertise) maar dit niet uit de verf komt doordat deze raad van toezicht zijn bureaucratie niet goed op orde heeft of hij zich niet kan voegen in de ontwikkelde impliciete of expliciete waarden van de raad van toezicht. Andersom kan het zo zijn dat een raad van toezicht haar zaakjes keurig op orde heeft, maar een individuele toezichthouder heeft niet de persoonlijkheid die past bij een raad van toezicht. Ook spelen hier ‘boardroom dynamics’ een rol. Vaak worden dan culturele of psychologische valkuilen benoemd, zoals *group think* of cognitieve dissonantie (Razenberg & Van der Zaag, 2018; Schraven, 2014; Schuit & Jaspers, 2017).

De praktische implicatie van deze conceptualisatie is dat raden van toezicht op zoek kunnen gaan naar condities waarbinnen ontwikkeling mogelijk is, terwijl het tegelijkertijd onmogelijk is om te bepalen waar ze precies staan. Praktisch wijs toezicht kan in dit opzicht niet ‘geleerd’ worden, je kunt het niet afvinken, je bent er eigenlijk nooit: het blijft altijd een actief ‘leren’. Hiermee is ‘goed toezicht’ altijd voorlopig: het moet zich steeds tonen in concrete situaties. Op het niveau van het individu vereist het een *reflexieve*, en op het niveau van de collectiviteit een *dialogische* houding. Dit is wat we in dit essay complexiteitsontvouwing hebben genoemd: kunnen kijken naar en spreken over dat wat zich achter de onmiddellijke taken en rollen afspeelt. In de literatuur heet dit ook wel een ‘tweede orde waarneming’ (Baecker, 2012).

Als we eenmaal kijken door de bril van praktisch wijs toezicht is het zo dat goed toezicht niet meer te vangen is in een kant en klare ordening (zoals de vier rollen) maar zich steeds moet waarmaken in concrete gevallen. Wat nodig is in concrete gevallen kan conflicteren met die voorschreven orde. De raad van toezicht is niet altijd een ‘kritische vriend’, maar alleen als dat nodig is (zie ook Boutellier, 2016). De raad van toezicht snapt weliswaar de onderscheiden rollen, maar weet daar toch mee te spelen als dat nodig is en ze naast zich neer te leggen als ze van opvatting is dat er iets heel anders passender is. De raad van toezicht is niet altijd disciplinerend maar alleen als dat nodig is. Eén en ander houdt in dat ook al doet een raad van toezicht alles wat bij modern en professioneel toezicht hoort – werkbezoeken, ‘voorgaderen’ zonder bestuur, externe evaluaties, zelfevaluaties, openbare werving, diverse samenstelling – dit nog steeds niet volledig bepaalt in welke mate er sprake is van goed toezicht.

Kortom, toezicht houden vraagt om rekenschap geven aan ambiguïteit enerzijds, en dit reduceren als dat nodig is anderzijds. Deze vorm van kennis is wat toezicht als goed toezicht kwalificeert. Professionalisering vanuit dit perspectief van praktische wijsheid heeft betrekking op het samen vormgeven aan reflectie. Reflectie vanuit oprechte betrokkenheid en oprechte wil om samen te werken aan beter toezicht.

2.6 De positie van de secretaris

Het gegeven dat besturen en toezicht houden alleen metaforisch, maar niet reëel strak van elkaar te scheiden zijn, heeft ook consequenties voor de positie van de secretaris van de raad van toezicht. De verhouding tussen college van bestuur en raad van toezicht en de verhouding tot elkaar in dat 'grijze gebied' waar bestuur en toezicht beide aanwezig zijn, groeit en ontwikkelt zich in iedere hogeschool anders.

Geen instelling is hetzelfde en dat komt tot uitdrukking in specifieke en net even andere verhoudingen. En dat is niet alleen een kwestie van het grijze gebied, maar ook breder van de ontwikkeling van onderlinge verhoudingen. Met de tijd heeft zich daaruit voor iedere instelling ook een van de drie voorgaande varianten ontwikkeld voor de positionering van de secretaris. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de rol van de secretaris, met in het achterhoofd het onderscheid tussen complexiteitsreductie en complexiteitsontvouwing.

3. De rol van de secretaris

3.1 Steunen op, niet verschuilen achter

Op de keper beschouwd is het antwoord op de vraag wat de rol van de secretaris is in de professionalisering van de raad van toezicht voor de hand liggend. Een goede secretaris is onmisbaar voor goed toezicht, of governance in zijn algemeenheid, terwijl tegelijkertijd een secretaris geen inhoudelijke normatieve rol heeft voor hoe dat toezicht er dan uit zou moeten zien. Dat is immers de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht zelf. De raad van toezicht kan de secretaris natuurlijk vragen om advies aangaande de inrichting van de governance (proces), en een secretaris kan hier wellicht ongevraagd ook advies over geven, maar liever niet over inhoudelijke besluiten die de raad van toezicht moet nemen. Toch is dit ook een versimpelde voorstelling. Secretarissen zijn allang niet meer slechts de makers van notulen of juristen die compliance borgen.

Er wordt relatief weinig onderzoek gedaan naar de rol van de secretaris bij (semi)publieke organisaties, zowel nationaal als internationaal. In een aantal onderzoeken, maar ook in andere artikelen, wordt de vraag opgeworpen of secretarissen een voldoende professionele inbedding hebben. Er wordt gesteld dat secretarissen steeds minder vaak klassieke notulisten of administrateurs zijn, en steeds vaker regisseurs van governance, of *Chief Governance Officers* (cf. Peij, 2014; 2019; Peij et al, 2015; Peij & Castenmiller, 2019; Lückerrath-Rovers, 2011; 2014; Vunderink, 2017). Secretarissen hebben een potentieel om op te treden als 'grensspelers'; lopen over de lijnen die het college en de raad van toezicht scheiden én verbinden. Het benutten van dit potentieel zou de effectiviteit van college en raad kunnen versterken (McNulty & Stewart, 2015). Het roept de vraag op of secretarissen niet ook medeverantwoordelijk zijn voor de governance (Peij, 2017). Hiermee wordt de positie van de secretaris wel ambigu, en kunnen er ook rolconflicten ontstaan (Peij et al, 2015). Het is daarom wel vereist dat de positie van de secretaris meer erkenning krijgt (Hol & Oostwouder, 2014). Het werk van de secretaris is niet bij wet vastgelegd (hoewel bij wet raden van toezicht in het hoger onderwijs voldoende ondersteuning vanuit de organisatie moeten krijgen); ook niet altijd in de statuten van de organisatie; en er is geen professionele code over bijvoorbeeld integriteit van secretarissen.

Onze bijdrage aan de ontwikkeling van het denken over de rol van de secretaris (en specifiek de secretaris van de raad van toezicht) bestaat eruit dat we verkennen hoe een secretaris bij kan dragen aan de professionalisering van toezicht, door ons in dit essay beschouwd als de ontwikkeling van

praktisch wijs toezicht. Waarbij we dus uitgaan van een continu lerend perspectief. Daarbij hanteren we het eerder aangevoerde perspectief van complexiteitsreductie en complexiteitsontvouwing. Dat wil zeggen: hoe de secretaris enerzijds moet wijzen op de verantwoordelijkheidsverdelingen, een goede bureaucratie moet voeren; maar anderzijds ook openingen moet bieden tot veranderingen of wisselingen van perspectief. Ons uitgangspunt daarbij is: *de raad van toezicht steunt op de secretaris, maar kan zich er niet achter verschuilen, hij kan er geen verantwoordelijkheid op afschuiven en er is geen ruimte om de eigen rol en verantwoordelijkheid te verwaarlozen*. Deze uitgangspunten markeren ook de intrigerende positie van de secretaris: in de schaduw van de macht. Enigszins paradoxaal geformuleerd: een raad van toezicht kan feitelijk niet zonder, maar toch is de raad op zichzelf aangewezen.

3.2 Vijf dimensies van de secretarisfunctie

Om te beginnen formuleren we vijf dimensies van de secretaris die de raad van toezicht ondersteunen. Het gaat dus om een ordening, net zoals de vier beschreven rollen van het toezicht in hoofdstuk 2, en derhalve om een complexiteitsreductie. De dimensies zijn *conditioneel* voor goed toezicht. Dat wil zeggen: zonder deze dimensies is goed toezicht feitelijk onmogelijk, maar de aanwezigheid van de condities betekent niet automatisch dat er sprake is van goed toezicht. Immers, het toezicht kan geen verantwoordelijkheid afschuiven op deze dimensies. Als je alle zaakjes op orde hebt betekent dit nog niet dat er sprake is van goed toezicht.

Het is daarbij van belang om op te merken dat de dimensies niet per se samenvallen met een *persoon*. Dit blijkt natuurlijk al uit de verschillende invullingen bij hogescholen, maar het gaat nog een spade dieper. De behoefte van de raad van toezicht aan deze dimensies loopt dikwijls niet gelijk op met de secretaris als persoon. Met andere woorden, de secretaris als persoon kan invulling geven aan een of meer van de dimensies, maar deze kunnen ook buiten de secretaris als persoon worden georganiseerd, of door meerdere personen of afdelingen worden vervuld. De vijf dimensies zijn dan ook uitdrukking van de secretaris als functie en die kunnen in meer of mindere mate in de persoon tot uitdrukking komen. Om het argument simpel en overzichtelijk te houden spreken we in het vervolg gewoon over de secretaris, en maken we geen onderscheid tussen functie en persoon (wetende dat dit een complexiteitsreductie is).

Bureaucraat

Een raad van toezicht heeft een bureaucraat nodig. Dit gaat niet alleen om het hebben en organiseren van agenda's en notulen. Het gaat erom dat er op

schrift sprake is van 1) goede feitenordering, 2) een beschrijving van de overwegingen die een raad van toezicht (samen met het college) in acht heeft genomen, en uiteindelijk 3) het vastleggen van besluiten die vervolgens zijn genomen. Dit moet netjes worden vastgelegd in de bestuurlijke verslagen en uiteindelijk het jaarverslag. Bureaucratie is altijd ook een kwestie van doseren: hoeveel informatie krijgt de raad van toezicht, en welke (niet)? Wat zijn de hoofd- en bijzaken, en volgens wie? Verder is het van belang dat in de vergaderingen alle wettelijke en afgesproken onderwerpen jaarlijks aan bod komen en dat bewaking van dat proces plaats heeft.

Compliance officer

Een hogeschool moet met veel wetgeving en regulering rekening houden. Los van de enorme hoeveelheid kennis die dit veronderstelt, kan het soms ook tijdrovend zijn het voor specifieke gevallen uit te pluizen. Compliance is evenwel een ondergrens: het zegt nog weinig over bijvoorbeeld de kwaliteit van governance of van het onderwijs. Een mooi voorbeeld zijn de hoeveelheid eisen die er waren rondom de toekenning van gelden bij de kwaliteitsafspraken; een raad van toezicht moet op de een of andere wijze deze kennis hebben (zonder dat ze er zelf een dagtaak aan hebben). De compliance officer kent wet- en regelgeving, en draagt zorg dat de raad van toezicht hier van weet.

Adviseur governance

Het spel en de machtsverdeling tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap noemen we vaak governance. Er komt veel bij kijken, niet alleen in termen van bureaucratie en compliance. Het gaat ook over de ontwikkelingen in het denken over governance (landelijk, bijvoorbeeld in de wetenschap, adviesbureaus of bij verenigingen voor toezichthouders of bestuurders), en over de wijze waarop de verhoudingen intern bij een specifieke hogeschool zijn geregeld. De statuten en bestuursreglementen moeten van binnen en buiten gekend worden, en ze moeten van een bepaalde kwaliteit zijn, en moeten ook onderling coherent zijn. Het gaat er om dat de raad van toezicht, maar ook andere relevante gremia zoals een ondernemingsraad, in stelling worden gebracht om te kunnen functioneren als macht of tegenmacht. De secretaris kan hierover adviezen geven.

Oliemannetje

De strategische besluiten die het college en de raad nemen hebben input en voorbereiding nodig. De besluiten die worden genomen in de bestuurskamer moeten vervolgens worden uitgevoerd en geëvalueerd. De secretaris speelt in dit hele proces een belangrijke rol. Hij functioneert als klankbord, betreft en informeert medezeggenschap en externe stakeholders, en laat daar proefballonnetjes op. Hoewel het strategische proces vooral van belang is voor de ondersteuning van het college van bestuur, moet de raad

van toezicht dit proces volgen en de besluiten goedkeuren. Bovendien hangt de strategie samen met de statutaire missie, en is een goede kwaliteit van het strategieproces dus van onschatbare waarde. Specifiek voor een raad van toezicht kan dit bijvoorbeeld gaan over het formuleren van een toezichtvisie, de manier waarop toezicht plaatsvindt, hoe er wordt geëvalueerd, et cetera. Voor deze dimensie is het van belang dat de secretaris veel gevoel heeft met de organisatie, goed in de netwerken zit en weet wat er te doen staat en waar de zwakke en sterke plekken zitten. Hij weet mensen en organisatieonderdelen bij elkaar te brengen, wat hij waar neer moet leggen en begrijpt de informele kanten van de organisatie.

Grenswerker

Grenzen zijn lijnen die de limiet van een bepaald gebied markeren. Denk aan kennis, taken, hiërarchie maar ook sociale en relationele grenzen – en natuurlijk grenzen van tijd en ruimte. Grenzen scheiden niet alleen, maar zijn tevens de verbinding tussen domeinen. Bovendien zijn de meeste grenzen poreus en beweeglijk (McNulty & Stewart, 2015). In een hogeschool zijn tal van dit soort grenzen waarop de secretaris kan acteren: natuurlijk tussen bestuur en toezicht (en hun voorzitters); maar ook tussen toezicht en medezeggenschap, toezicht en het managementteam, toezicht en de organisatie/professionals en ook toezicht en de maatschappelijke context. Deze grenzen zijn voor een deel symbolisch (ze onderscheiden macht), maar hebben ook invloed op de toegang die mensen tot bepaalde kennis hebben (Lamont & Molnár, 2002). De secretaris kan zich in al deze domeinen bewegen, en wordt daarmee een grenswerker en een ‘collectief geweten’ van de organisatie (McNulty & Stewart, p. 522). De grenswerker onderhoudt in al deze gebieden contacten en relaties, en kan optreden door te onderhandelen, masseren, vertalen en kennisdeling (Halffman, 2003). Dit werken op grenzen in de organisatie vereist tact en politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Hij neemt initiatief, maar snapt ook dat hij niet degene is die bestuurt of toezicht houdt. Hij kan tegen het toezicht zeggen: “kijk hier eens naar, heb je dit niet over het hoofd gezien?” Hij plaveit de weg – hoewel grenswerken een hobbelige aangelegenheid kan zijn die legitimatie en rolonderhandeling vereist (Boltanski & Thévenot, 2006).

Piramidale ordening

Deze vijf dimensies hebben een piramidale ordening. Dat wil zeggen: de bureaucraat is de meest basale dimensie van de secretaris. Naarmate de secretaris zich ontwikkelt, zijn positie weet te vinden, nemen en maken, kan hij uitgroeien tot een grenswerker. Hierbij is het van belang dat het een ontwikkelingsperspectief is: de dimensie van bureaucraat blijft altijd van belang, en dat geldt voor iedere volgende stap.

3.3 Een kwestie van schaal (en van smaak)

Hoewel we denken dat alle vijf dimensies van de secretaris van belang zijn voor een organisatie, geven hogescholen op heel verschillende wijze hier invulling aan. Een paar voorbeelden:

- Bij een hele kleine hogeschool is geen secretaris van de raad van toezicht in dienst. Er wordt wel overwogen zo iemand aan te stellen. De raad van toezicht huurt van buiten een secretaris in voor de agenda en notulen. Deze richt zich dus vooral op de bureaucratische pijler. De andere pijlers moeten echter wel worden vervuld. Dit vraagt meer van de raad van toezicht en het college zelf: ze moeten zelf de overige pijlers invullen. In specifieke gevallen wordt bijvoorbeeld een jurist ingehuurd. Het college is veel tijd kwijt aan de uitvoering van het strategisch proces, maar betreft opleidingsdirecteuren daarin.
- Bij een middelgrote hogeschool is een bestuurssecretaris in dienst die zowel de raad van toezicht als het college van bestuur bedient. De secretaris heeft geen juridische maar een bedrijfskundige achtergrond. De dimensies bureaucratie, compliance en governance houdt de secretaris onder zijn hoede. Het strategisch proces staat wat verder van deze secretaris als persoon af, en is meer bij het college belegd. Waar nodig schakelt de secretaris adviseurs of juristen in, maar dit is niet vaak nodig.
- Bij een van de grotere hogescholen in Nederland is een ‘secretaris van de hogeschool’ aangesteld. Deze stuurt de bestuursdienst aan (met verschillende secretarissen, waaronder aparte ondersteuning voor de raad van toezicht) en de hoofden van de afdelingen leggen aan de secretaris verantwoording af. De secretaris is hier verantwoordelijk voor alle vijf de dimensies. Hij zit dan ook zeer dicht tegen het college aan. Zelfs voor de meest ingewikkelde vraagstukken is er wel een specialist in de bestuursdienst of stafdienst in huis. Meer dan collega’s van kleinere hogescholen heeft deze secretaris leidinggevende taken, en bovendien een budgetverantwoordelijkheid. Het is bijna een bestuurlijke functie, maar de meerwaarde is gelegen in het feit dat de secretaris geen bestuursbevoegdheid heeft, maar wel onderdeel van dat team is.

Wat duidelijk wordt uit deze voorbeelden is dat de invulling van de dimensies samenhangt met de omvang van de hogeschool. Dit lijkt geen verrassing. Hoe groter de hogeschool, hoe complexer of meervoudiger de inhoud van de vijf dimensies is. Het loopt echter niet één-op-één; het is ook een kwestie van bestuurlijke smaak en van de persoon en vaardigheden van de secretaris. Sommige colleges hechten er bijvoorbeeld aan zelf het strategisch

proces onder hun hoede te nemen, en sommige raden van toezicht zijn liever zelf regievoerder op de governance en geven de secretaris een kleinere rol; terwijl de omvang het op zichzelf zou kunnen rechtvaardigen.

3.4 Initiërende en volgende rolopvattingen

We kunnen elk van de dimensies positioneren op een glijdende schaal van *initiërend* naar *volgend*.

Sommige secretarissen zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de eerste drie dimensies, maar doen dit vooral reactief: ze maken de agenda die de raad en het college afspreken, ze maken notulen, alles is netjes in orde. Ze controleren of besluiten voldoen aan bestaande regelgeving. Ze zorgen dat de raad van toezicht goed geïnformeerd wordt, en dat medezeggenschap wordt benaderd wanneer nodig. Dit is de meer 'volgende secretaris' (zonder daar overigens een waardeoordeel aan te verbinden: het is maar net wat de raad verlangt of wat is afgesproken).

De meer initiërende secretaris ziet voor zichzelf een rol weggelegd, en krijgt deze rol en ruimte ook van college of raad, om meer adviserend te werk te gaan op vijf dimensies van de secretaris. Zo zijn er secretarissen die voorstellen om in het jaarverslag niet alleen rekenschap te geven van besluiten, maar ook van de overwegingen van de raad van toezicht (een zeldzame praktijk die naar ons idee evenwel navolging verdient). Ook kan de initiërende secretaris meer anticiperen op wetgeving of regulering die er in de toekomst aankomt, of voorstellen de geest van een wet te volgen in plaats van de letter. Qua governance kan hij voorstellen doen op het gebied van diversiteit van de raad, werkbezoeken, of suggereren dat het nodig is een evaluatie te doen. Het kan zelfs voorkomen dat een secretaris een disfunctioneren van een toezichthouder omzichtig aankaart. Wat betreft het strategieproces kan een secretaris ervoor kiezen om inhoudelijk te adviseren welke strategische stappen goed zouden zijn. Met vertrouwen vanuit de raad kan de secretaris zelfstandig besluiten uitvoeren, en hoeft dat nauwelijks nog te verifiëren bij de raad van toezicht.

Een initiërende secretaris kan veel werk uit handen nemen van een raad van toezicht en een college van bestuur. Het kan de organen tevens scherp houden en hun onderlinge verhouding. Er kan echter wel een grijs gebied ontstaan; waar begint het besturen of toezichthouden en eindigt de secretarisfunctie? Ook kan het ertoe leiden dat bestuur of toezicht geïrriteerd raken doordat de secretaris al te voortvarend dingen oppakt, zonder bijvoorbeeld goed te communiceren of terwijl de raad daar nog niet aan toe is.

Er zit, zogezegd, een grens aan de normativiteit van deze actieve houding. Tegelijkertijd getuigt het van wijs toezicht als een raad van toezicht ruimte geeft aan de secretaris om zijn of haar zegje te doen.

3.5 Dimensies van de secretaris: een plot

Dat brengt ons bij de vraag wat de rol van de secretaris is in relatie tot de professionalisering van de raad van toezicht. De secretaris kan verschillende verhoudingen hebben ten aanzien van wijs toezicht, namelijk complexiteitsreductie en/of -ontvouwing. Binnen elke dimensie van de secretaris kan er vervolgens een initiërende of een volgende houding worden aangenomen – of ergens daartussenin. We geven een aantal voorbeelden waaruit blijkt dat dezelfde dimensies toch anders kunnen worden ingevuld (zie schema 1). Aan de hand van dit schema kunnen een secretaris en een raad van toezicht (apart én gezamenlijk) inzicht krijgen in wat de raad nodig heeft, hoe dat thans al dan niet is georganiseerd, en hoe dat al dan niet belichaamd moet worden in een aparte secretaris of in andere actoren binnen de organisatie.

De secretaris zelf kan zijn professionele handelen en zijn bijdrage aan de professionalisering schragen aan de hand van dit schema, bijvoorbeeld in gesprek met de raad van toezicht en het college van bestuur of in intervisie met andere secretarissen van hogescholen. Bovendien kan de secretaris zichzelf steeds de vraag stellen of hij in de opvatting van de rol vooral initiërend of volgend te werk gaat of zou moeten gaan en wat binnen zijn of haar specifieke context om welke redenen passend geacht mag worden. We merken daarbij op dat werken vanuit complexiteitsreductie niet beter of minder goed is dan werken vanuit complexiteitsontvouwing. Praktisch wijs toezicht heeft uiteindelijk baat bij beide. Het gaat er vooral om de secretaris handvatten te geven om eigen afwegingen omtrent de rol opvatting te maken.

Schema 1: Dimensies en complexiteit

DIMENSIES	COMPLEXITEITSREDUCTIE	COMPLEXITEITSONTVOUWING
<i>Bureaucraat</i>	Altijd de formele, papieren werkelijkheid scherp hebben en actoren daarop aanspreken en bijdragen aan verbetering hiervan.	Keuzes in de formele ordeningen begrijpen, ter discussie stellen en bespreekbaar (helpen) maken.
<i>Compliance officer</i>	Zorgen dat de raad zich aan alle geldende wet- en regelgeving houdt en bijdragen aan het actueel houden van kennis daar omtrent.	Bijdragen aan de ontwikkeling van een <i>pas toe of leg uit</i> principe in de raad van toezicht.
<i>Adviseur governance</i>	Zorgdragen voor goed geordende overleggen binnen de kaders en rollen tussen de raad van toezicht en andere gremia.	Bijdragen aan en bespreekbaar maken van verantwoording door de raad van toezicht van overwegingen die ten grondslag liggen aan besluiten.
<i>Oliemannetje</i>	Uitvoeren wat is besloten en evalueren wat is gedaan volgens een PDCA cyclus.	De raad van toezicht helpen grip te krijgen op de kloof tussen strategische plannen en de alledaagsheid van de onderwijspraktijk.
<i>Grenswerker</i>	De raad van toezicht van informatie voorzien vanuit andere organisatie-domeinen.	Begrijpen wanneer het nodig is andere domeinen van de organisatie te masseren voor besluiten van de raad van toezicht, of andersom, de raad van toezicht meenemen in andere domeinen, en daar de complexiteit van laten zien.

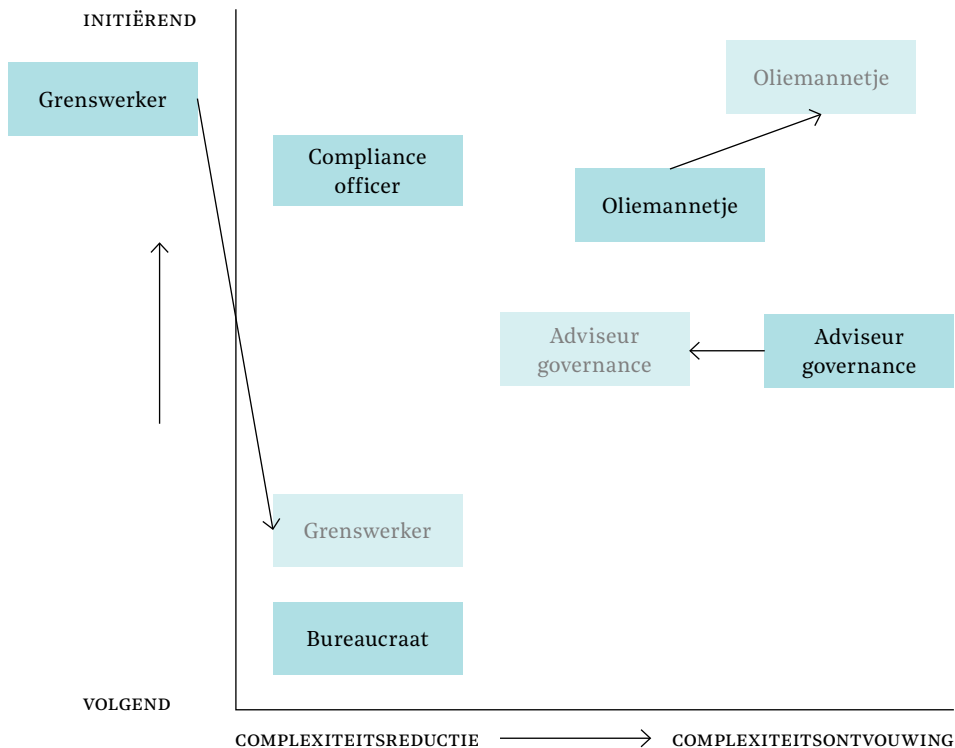
De dimensies zijn dus in beweging. In iedere dimensie kan er sprake zijn van complexiteitsreductie en -ontvouwning. Zo kan de bureaucraat weldegelijk vanuit een perspectief van complexiteitsontvouwning en op een initiërende wijze het administratieve werk doen. Anderzijds kan de grenswerker zich wel bezighouden en bewegen langs verschillende domeinen in en om de organisatie, maar kan hij er toch voor kiezen de complexiteit plat te slaan, of alleen maar af te wachten totdat hij van de raad van toezicht opdracht krijgt om hier of daar te gaan polsen.

We kunnen dit vervolgens ook in een eenvoudig plot plaatsen (zie figuur 1) die gebruikt kan worden als een instrument om de positionering van de secretaris inzichtelijk en bespreekbaar te maken (in bijlage 1 is het lege figuur nogmaals opgenomen, zodat die gemakkelijk gebruikt kan worden).

Horizontaal is complexiteit geplot. Hoe verder op deze schaal, hoe dominantere de rol wordt ten aanzien van complexiteitsontvouwing. Verticaal is de schaal volgend tot initiërend geplaatst. Hoe verder op deze schaal, hoe meer de secretaris een initiërende rol op zich neemt.

De verschillende dimensies kunnen op twee wijzen in deze plot worden geplaatst. Enerzijds kan ingevuld worden waar de secretaris zijn dimensies op dit moment vervult, anderzijds kan ingevuld worden wat de wenselijke situatie is. De dimensies met een doorlopende rand geven de huidige geanalyseerde situatie weer, bijvoorbeeld naar aanleiding van een evaluatie van de raad van toezicht met de secretaris. De dimensies die transparant zijn geven aan waar men zou willen dat de secretaris zijn dimensies vervult. We werken een voorbeeld uit (figuur 1).

Figuur 1: een fictief voorbeeld van 'een plot' van een secretaris



Uit deze (aan een bestaande secretaris ontleende) plot blijkt dat het in deze hogeschool prima is dat de secretaris zijn bureaucratische werk (verslagen, correspondentie en dergelijke) simpel houdt, en zich niet te veel laat meeslepen door allerlei goede ideeën, maar nauwgezet de raad van toezicht volgt. Hetzelfde geldt voor zijn rol als compliance officer: hier gaat hij vaak voortvarend aan de slag, zonder het verder ter discussie te stellen en blijkbaar wordt dat hier als een goede rol gezien. Interessant is dan dat hij ook al een rol had met betrekking tot de regie op governance en de strategie. Op het gebied van governance wordt eraan gehecht dat hij iets minder ‘moeilijk doet’ over wat allemaal aan ambigüiteiten zou kunnen ontstaan. Als oliemannetje mag of wil hij juist nog meer dan dat hij al doet het voortouw nemen en ook laten zien aan de raad van toezicht hoe besluitvorming en toezicht in de organisatie doorsijpelt. Opvallend is dat de rol van grenswerker blijkbaar nog niet was belegd, althans niet expliciet. Om dit uit te proberen is afgesproken dat hij dit gaat verkennen, volgend is, en eerst maar eens vanuit de eenvoud. In de bijlage van dit essay is een lege versie van figuur 1 opgenomen voor secretarissen die hiermee zelf aan de slag willen.

Wat duidelijk wordt is dat dit plot gebruikt kan worden om als secretaris, samen met de raad van toezicht, te *onderhandelen* over welke rol de secretaris in neemt en in zou moeten of willen nemen. De raad van toezicht kan taal en beeld geven aan hoe ze ondersteund wordt en zou willen worden: en dit is al een professionalisering op zichzelf. Dit plot is dan ook niet bedoeld als een beoordelingssystematiek, maar eerder als een manier om de positionering van de secretaris expliciet in dialoog te brengen.

Werving en selectie

De rol die een secretaris vervult bij de werving en selectie van een lid van het college van bestuur en/of de raad van toezicht is afhankelijk van de keuzes die de raad van toezicht hierbij maakt (Oosterling, 2019). Wanneer een executive search bureau wordt ingeschakeld, verzorgt deze meestal zelf het administratieve en planningsproces en heeft de secretaris een ondersteunende rol aan het search bureau, bijvoorbeeld bij het in contact brengen met betrokkenen uit de organisatie (grenswerker). Het kan echter ook voorkomen dat de secretaris juist het volledige administratieve en planningsproces verricht (bureaucraat). De secretaris heeft in dit geval een coördinerende rol, neemt werkzaamheden uit handen van de raad van toezicht en leidt het hele administratieve en planningsproces in goede banen, maar heeft geen inhoudelijke rol. →



Daarnaast kan het voorkomen dat de secretaris aanvullend hierop verantwoordelijk is voor de juiste toepassing van de vigerende governance code (compliance officer). Dit is een beperkte inhoudelijke rol, die adviserend is ten aanzien van het selectieproces.

Wanneer de raad van toezicht zowel een selectiecommissie, als een benoemingsadviescommissie instelt, komt het voor dat de secretaris deel uitmaakt van deze benoemingsadviescommissie (voor een lid van het college van bestuur) en dus een directe inhoudelijke betrokkenheid heeft (adviseur governance). Deze keuze wordt dan gemaakt omdat de secretaris vanuit zijn functie een nauwe relatie krijgt en gaat samenwerken met de te benoemen functionaris. Het is dan verstandig om in een vroeg stadium de secretaris bij het proces te betrekken en een volwaardige (advies)stempel te geven.

Het is dus aan de raad van toezicht, in rolonderhandeling met de secretaris, bij de start van het proces om goed af te wegen welke rol aan de secretaris wordt toebedeeld in het wervings- en selectieproces.

3.6 Politiek-bestuurlijke sensitiviteit

Nog verder inzoomend op de persoon van de secretaris valt op dat, zeker naarmate hij meer dimensies vervult, deze van alle markten thuis moet zijn. Tegelijkertijd een specialist en een generalist, kunnen schakelen op zowel bestuurlijk als op uitvoerend niveau, gevoel voor timing, dosering, gevoelige kwesties. Er moet ruime kennis aanwezig zijn in zowel de bedrijfskunde, het recht en het gebied van governance. En men moet ook nog goed kunnen schrijven. Het is niet voor niets dat deze functies vaak hoog zijn ingeschaald. Voor nu zoomen wij in op een vaardigheid die van groot belang lijkt: politiek-bestuurlijke sensitiviteit, ofwel: tact.

Als we aan secretarissen vragen of ze niet een soort verborgen macht zijn geven ze pertinent en resoluut een afwijzend antwoord. Secretarissen geven wel aan dat ze soms adviseren, initiërend, zoals hierboven beschreven. Dit komt onder andere omdat ze zich vaak gemakkelijker in de organisatie bewegen dan bestuurders en toezichthouders zelf, ze staan dicht bij de uitvoering en de organisatiecultuur (McNulty & Stewart, 2015). Dit brengt een speciaal soort vaardigheid met zich mee, die bijna paradoxaal is. Je moet altijd zo dingen voorstellen, adviseren, alsof de raad of het college het zelf had kunnen bedenken. Als je als secretaris bijvoorbeeld wilt, of het goed vindt, dat er ook inhoudelijk verantwoording wordt afgelegd in het jaarverslag over de overwegingen (om bijvoorbeeld een bestuurder te ontslaan) van een raad van toezicht, dan moet hij dit op zo'n wijze aankaarten dat op

geen enkele manier er een voorkeur uitspreekt van de secretaris, maar dat hij bij wijze van spreken de woorden in de mond van toezichthouders legt. Verder moet de secretaris een bepaalde reputatie hebben opgebouwd bij de raad dat hij uit dienstbaarheid handelt en onafhankelijk is. Dat, kortom, goed wordt aanvoeld hoe rekbaar de raad van toezicht is, waar hij aan toe is. Mocht het om iets belangrijks gaan, bijvoorbeeld dat de driejaarlijkse evaluatie met een externe evaluator steeds wordt uitgesteld door de raad van toezicht, dan kan de secretaris doortastender zijn en wijzen op de governance code. Deze sensitiviteit heeft ook te maken met de vier genoemde rollen van het toezicht, het schakelen daartussen en het inherente grijze gebied tussen deze rollen. De secretaris moet steeds 'meeschakelen' met de raad van toezicht, op toonhoogte komen, terwijl de raad van toezicht niet altijd expliciet communiceert over dit schakelen. Dit kan er ook toe leiden dat de secretaris zelf initieert om deze schakelmomenten expliciet te maken (indien reductie gewenst is), of juist te markeren dat sommige vraagstukken juist vanuit complexiteitsontvouwing bezien moeten worden.

Terugblik

Bij wet is vastgelegd dat de raad van toezicht voldoende ondersteund moet worden. De vijf dimensies geven aan welke ondersteuningsbehoefte er is. Naarmate de secretaris meer positie vindt, neemt en maakt zal het toezicht effectiever kunnen zijn – zo is onze stelling. We hopen, en denken, dat deze dimensies een goede aanleiding zijn voor raden van toezicht om te kijken welke dimensies zij in stelling hebben gebracht, en in welke mate ze daarin een initiërende of volgende rol van de secretaris verwachten, en in welke mate zij op zoek gaan naar complexiteitontvouwing, of misschien zijn gevangen in de metafoor van de stoel. Andersom kan een secretaris in deze dimensies ontdekken welke nadruk hij in het werk legt, en waarom, en of er wellicht ook aandachtsgebieden zijn waar de secretaris minder nadruk op heeft gelegd, en of hij vooral volgend of initiërend is, en wat hij denkt dat de raad daarin wenselijk acht.

4. Naar een handelingsperspectief

4.1 Rolonderhandeling als opgave

In een brief van Machiavelli aan zijn vriend Raffaello Girolamo, die ook secretaris was, gaf hij het volgende advies:

“Ge moet aandachtig op alles letten, op het karakter van de vorst zowel als op dat van zijn omgeving, van de adel en het volk, en daarna uitvoerig daarover verslag uitbrengen. Ik heb velen gekend die, omdat ze als sluw en met dubbele tong sprekend beschouwd werden, het vertrouwen van de vorst zodanig verloren dat voor hen onderhandelen met hem onmogelijk was.”⁷

Deze aansporing bevat veel elementen van dat wat we in dit essay hebben besproken. Grenswerken, maar ook verslagen maken. Positie vinden, nemen en maken en een goede politiek-bestuurlijke sensitiviteit ontwikkelen. Machiavelli voegt daaraan toe dat het draait om het winnen van vertrouwen van, in ons geval, de raad van toezicht, door niet met meel in de mond te spreken maar te zeggen waar het op staat. Bovendien benoemt hij de idee van *rolonderhandeling* en dat is naar ons idee de kern van het handelingsperspectief dat met de voorgaande beschouwing te verbinden is.

We hebben opgemerkt dat de wijze waarop de secretaris gepositioneerd is, en welke rollen hij vervult, vaak voortkomt uit historische ontwikkelingen, de karakters van de secretaris of van de raad van toezicht en het college van bestuur. Er is vaak geen expliciet moment gemarkeerd waarop de raad van toezicht en secretaris de dimensies van de secretaris evalueren of daarop reflecteren. Als formeel moment zou het naar ons idee een standaard agendapunt bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht, alsook onderdeel van de evaluatie met een externe begeleider kunnen zijn. Om het echter formeel te kunnen evalueren, dient er eerder een onderhandelingsgesprek te zijn tussen de secretaris en de raad van toezicht over de verschillende dimensies. We benadrukken dat dit een onderhandelingsgesprek is. De raad van toezicht doet er goed aan niet eenzijdig te bepalen hoe de dimensies worden ingevuld en of ze wel of niet bij de secretaris als persoon liggen. Rolonderhandeling gaat dan onder andere over de volgende vragen:

⁷ Brief, 23 oktober 1522. Vlgns Mittermaier, p. 91.

- Hoe wil de raad van toezicht de dimensies belegd en ingevuld zien?
- Wat kan en wil de secretaris als persoon?
- Moet er gezocht worden naar andere, aanvullende, invullingen van de dimensies?
- Is de huidige positionering nog gewenst?
- Zijn er conflicten, of bijna-conflicten (geweest) die van invloed zijn op het gesprek over de rolopvatting?
- Zijn er dimensies van de secretaris die niet goed belegd zijn, maar die een raad van toezicht niet gemakkelijk zelf kan beleggen (bijvoorbeeld de dimensie van grenswerker)?

Het getekende plot met de dimensies van de secretaris kan als leidraad gebruikt worden bij deze reflectie. Op deze wijze wordt het opdrachtgeverschap van de raad van toezicht ten opzichte van de secretaris expliciet – ook als het een secretaris is die gedeeld wordt met het bestuur. Dit geeft vervolgens ook grond om mee te praten over de werving, aanstelling en evaluatie van een secretaris.

4.2 Andere aanbevelingen

Wees als raad van toezicht niet te bescheiden over ondersteuning. Het denken in termen van dimensies van de secretaris brengt met zich mee dat de raad van toezicht zichzelf ook zou mogen confronteren met de vraag hoeveel ondersteuning hij vindt dat hij verdient. Wij zouden willen stellen dat de raad bij de beantwoording van die vraag vooral niet te bescheiden zou moeten zijn. Hoewel ondersteuning van raden van toezicht in het hoger onderwijs bij wet is vastgelegd, zijn raden van toezicht vaak bescheiden in wat zij van de organisatie vragen in hun ondersteuning. Dit heeft natuurlijk ook iets moois, er zit een besef van nederigheid en dienstbaarheid in. Tegelijkertijd heeft de raad van toezicht een grote verantwoordelijkheid gecombineerd met een relatieve afstand tot de organisatie. Ondersteuning, iemand die de haarvaten van de organisatie begrijpt – maar niet het object van je toezicht is – is daarbij essentieel. De raad van toezicht heeft recht, uit hoofde van zijn verantwoordelijkheid, op de vijf door ons voorgestelde dimensies. De vraag of de raad van toezicht dan een aparte secretaris nodig heeft moet per organisatie bekeken worden. Dit heeft onder andere te maken met de beschikbare tijd van de bestuurssecretaris (en dat kan scheef lopen met de gevraagde ondersteuning voor de raad van toezicht), maar ook met de gegroeide verhoudingen in de driehoek college, raad van toezicht en secretaris.

Gebruik de (potentiële) positie van de secretaris om ambiguïteit en complexiteit onder ogen te komen. Een belangrijk element in ons betoog is bovendien dat professionalisering te snel wordt gereduceerd tot het vervullen van een aantal overzichtelijke rollen met inachtneming van rolzuiverheid. We hebben voorgesteld dat de raad van toezicht ook een perspectief van complexiteitsontvouwning nodig heeft. Voor een raad van toezicht zelf is dit niet altijd gemakkelijk in beeld te krijgen. De leden begeven zich immers doorgaans mondjesmaat in de organisatie, en het is niet automatisch zo dat mensen die ze spreken – van bestuurder tot docent – het achterste van hun tong laten zien. De secretaris heeft in potentie een positie met veel informatiemacht en onderhandelingsruimte, en kan als grenswerker inzicht hebben in hoe de strategie, het beleid en het bestuur in andere organisatie-domeinen ‘landen’. Hierbij dient natuurlijk te worden opgemerkt dat de raad van toezicht zich niet kan verschuilen achter de secretaris of daar verantwoordelijkheid op af kan schuiven.

Borg de onafhankelijkheid van de secretaris. Tot slot willen wij daarom bepleiten dat het van belang is de onafhankelijkheid van de secretaris te borgen. Een aantal ‘standaardvragen’ die normaal gesproken worden gesteld in de relatie tussen de secretaris en de raad van toezicht gaan over vertrouwen, loyaliteit en de positionering van de secretaris (apart of samen). Deze vragen hangen gedeeltelijk ook met elkaar samen. Wij hebben er geen heil in gezien een uitspraak te doen over of een aparte secretaris voor een raad van toezicht in zijn algemeenheid beter zou zijn dan een secretaris die voor college en raad van toezicht werkt. We hebben de voor- en nadelen daarvan benoemd, waaronder die van de loyaliteitskwestie. Via een omweg valt er toch wat te zeggen over deze kwestie. Om de dimensies van de secretaris goed te kunnen vervullen, met name die van grenswerker, is het van belang dat de secretaris niet ingekapseld raakt in een perspectief van één van de domeinen aan de grensvlakken van andere domeinen. Als de secretaris, die zowel voor de raad van toezicht als voor het college werkt, te veel wordt ingekapseld door het bestuur – bijvoorbeeld in termen van loyaliteit – kan het de dimensie van grenswerker minder goed vervullen. Deze aanbeveling hoeft niet per se te leiden tot een aparte secretaris voor de raad van toezicht (want dit heeft weer andere nadelen voor het grenswerk, bijvoorbeeld doordat deze secretarissen soms minder in de organisatie bewegen), maar wel tot formalisering van de onafhankelijkheid van de secretaris. Deels is dat een kwestie van formele, jaarlijkse evaluatie. Het verdient echter ook aanbeveling om de rol van de secretaris statutair, dan wel reglementair vast te leggen. Wat hierbij ook zou kunnen helpen is als secretarissen zich professioneel verbinden aan bijvoorbeeld een professionele of ethische code (hoewel men zich moet realiseren dat dergelijke codes ook perverse neveneffecten kunnen hebben). De secretaris kan zich hierop beroepen,

mochten er onverhoopt loyaliteits- of vertrouwensconflicten voordoen. Deze formele inbedding kan ook een raad van toezicht helpen bewust bezig te zijn met de wijze waarop het ondersteund wil worden. Dit is ook van belang voor de mogelijke overbelasting van secretarissen, met name voor hen die twee gremia bedienen.

4.3 Tot slot

We hebben de vraag, hoe de rol van de secretaris bij kan dragen aan verdere professionalisering van het toezicht, aangegrepen om niet alleen in te gaan op de rol van de secretaris, maar ook te reflecteren op het professionaliseringsdiscours zelf. Dit heeft geleid tot een overweging over de rol van de secretaris die zich moet verstaan met complexiteit, en de raad van toezicht daarmee van grote dienst kan, en zelfs moet zijn. Tegelijkertijd hebben we opgemerkt dat professionalisering van het toezicht, wat wij hebben getransponeerd naar 'praktisch wijs toezicht' geenszins samenvalt met de dimensies van de secretaris. Deze zijn 'slechts' condities voor dit praktische wijze toezicht. Professionalisering kan ook nooit betekenen dat we een soort ideaal arrangement van toezicht en ondersteuning hebben bereikt. Het is nu eenmaal zo, zeker in maatschappelijke organisaties, dat we van doen hebben met een onvolmaakte wereld en feilbare mensen en systemen. Toezicht, en de ondersteuning daarvan, idealiseren en daarmee utopieën verwoorden zijn vaak eerder hinderend dan helpend (Appiah, 2017, p. 115). We hopen dat, als in het vervolg onverhoopt toch nog over 'de stoel van de bestuurder' wordt gesproken, men dan niet vergeet dat dit slechts en een reductie is van het ambigue spel van bestuur en toezicht.

Literatuur

Appiah, K.A. (2017). *As If. Idealization and Ideals*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press

Aristoteles. (1999). *Ethica*. (C. Pannier & J. A. E. Bons, Eds.), *Aristoteles in Nederlandse vertaling*, 1386-5161. Groningen: Historische Uitgeverij.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness. The Jossey-Bass series in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Austin, J. L. (1975). How to do things with words. (J. O. Urmson & M. Sbisà, Eds.). Oxford: Clarendon Press.

Baecker, D. (2012). *Organisation und Störung. suhrkamp taschenbuch wissenschaft*. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Boltanski, L. & Thévenot, L. (2006). On justification: economies of worth. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Boutellier, H. (2016). *Beter toezien. Over de maatschappelijke waarde van het onderwijs en het belang van toezicht daarop*. Zoetermeer: VTOI.

Dinjens, P. (2018). *Goede raad voor commissarissen: 21 inzichten voor toezicht-houders en bestuurders*. Amsterdam: Mediawerf.

Den Uijl, H., & Van Zonneveld, T. (2015). *Zorg voor Toezicht. De Maatschappelijke Betekenis van Governance in de Zorg*. Amsterdam: Mediawerf.

Den Uijl, H., & Van Zonneveld, T. (2015). Slotbeschouwing: a concise theory of everything. In: *Zorg voor Toezicht. De Maatschappelijke Betekenis van Governance in de Zorg*. Amsterdam: Mediawerf.

Freidson, E. (1999). Theory of professionalism: Method and substance. *Revue Internationale de Sociologie*, 9(1), 117–129.

Goodijk, R. (2012). *Falend Toezicht in Semipublieke Organisaties? Zoeken naar verklaringen*. Assen: Van Gorcum.

Goodijk, R. (2015). *Van afvinken naar aanspreekbaarheid. Over deugdelijke governance in de semipublieke sector*. Oratie. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

Goodijk, R. (2017). *Strategisch Partnerschap. Wat is Wijsheid?* Assen: Van Gorcum.

Halfman, W. (2003). *Boundaries of regulatory science*. Amsterdam: University of Amsterdam.

Heidegger, M. (1947) *Platons Lehre von der Wahrheit. Mit einem Brief über den "Humanismus"*. Frankfurt am Main.

Hol, A. & Oostwouder, W. (2014) Emancipatie van de bestuurssecretaris. Meer erkenning functie en expertise secretaries gewenst. *Goed Bestuur & Toezicht*, 10, 3, pp. 54-59.

Inspectie van het Onderwijs. (2019). *Governance in het MBO. Een onderzoek naar raden van toezicht en het samenspel met bestuurders*.

Küpers, W., & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14(4), 379–400.

Küpers, W. M. (2014). *Phenomenology of the Embodied Organization: The contribution of Merleau-Ponty for Organizational Studies and Practice*. Basingstoke: Palgrave

Lamont, M. & Molnár, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology* 28: 167-195.

Lückerath-Rovers, M. (2011). Secretaris ontwikkelt zich tot Chief Governance Officer. *Goed Bestuur*. 7, 1, pp. 18-25.

Lückerath-Rovers, M. (2014). *Bouwstenen voor high-performance boards. Oratie*. Tilburg: Tilburg University.

MacIntyre, A. (1981). *After virtue : a study in moral theory*. London: Duckworth.

Machiavelli, N. (1950). *The Prince and the Discourses*. (M. Lerner, Ed.). New York: The Modern Library.

McNulty, T., & Stewart, A. (2015). Developing the Governance Space: A Study of the Role and Potential of the Company Secretary in and around the Board of Directors. *Organization Studies*, 36(4).

- Meyer, M., & Maier, F. (2012). Corporate Governance in Non-Profit-Organisaties: *Verstandnisse und Entwicklungsperspektiven*. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 13(1), 9–21.
- Midgley, M. (2004). *The myths we live by*. London: Routledge.
- Mittermaier, K. (1992). *Niccolò Machiavelli. Denker en cynicus*. Biografie. Baarn: Tirion
- NVTZ. Commissie Legemaate (2017). *Mandaat en Moeras: het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg*. Utrecht: NVTZ.
- Oosterling, M. (2019). *Op zoek naar leiderschap: de top in non-profit organisaties bezien vanuit selectie*. s.l.: Ridderprint.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Peij, S. (2014). *De secretaris, functie of beroep?* Doorn: Governance University.
- Peij, S. C. (2017). Does the company secretary share responsibility for board effectiveness? *Governance Directions*, 69(11), 650–653.
- Peij, S. (2019). *De secretaris als beïnvloeder. De Nederlandse bestuurssecretaris / company secretary speelt een steeds nadrukkelijker rol in board & governance*. Doorn: Governance University.
- Razenberg, P. & Van der Zaag, B. (2018). *Praktijkgids voor Toezichhouders*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schillemans, T. & Bovens, M. (2018). Governance, accountability and the role of public sector boards. *Policy & Politics*, 47, 1, pp. 187-206.
- Schmidt, T. (2017). *Nie wieder Qualität. Strategien des Paradoxie-Managements*. Weilerswist: Velbrück.
- Schraven, T. P. M. (2014). *Governance in de zorg. Van inrichting naar inspiratie. Van wetten naar waarden*. Zwaag: Vior Webmedia.
- Schuit, S., & Jaspers, C. (2017). *Handboek Voorzitter*. Amsterdam: Mediawerf.
- Steen, M. Van Der, Twist, M. Van, Peeters, R., & Vries, M. De. (2009). *Strategiseren in de schaduw van de macht*. Den Haag: NSOB.

Schram, J., Van Twist, M., & Van Der Steen, M. (2017). *Raad en hulptroepen*. Den Haag: NSOB.

Twist, M. van. (2018). *Woorden wisselen: werken aan een hertaling van besturen, organiseren en adviseren* (Eerste druk). Deventer: Management Impact.

Vunderink, R. (2017). Secretarisfunctie in verandering. Ontwikkeling in de bestuurlijke ondersteuning universiteiten. *Goed Bestuur & Toezicht*. 13, 3, pp. 32-38.

Weeda, N.P.J. (2018). De rol en positieve van de company secretary bij realisatie van good governance. In: Peij, S. (red.) *Handboek Corporate Governance* (zesde editie). Vakmedianet.

Wilber, K. (2000). *A theory of everything: an integral vision for business, politics, science and spirituality*. Boston, MA: Shambhala.

WRR. (2014). *Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Onderzoeksverantwoording

Ten behoeve van de totstandkoming van dit essay is door de auteurs onderzoek verricht naar de rol van de secretaris van raden van toezicht bij hogescholen. Er zijn twee focusgroepen georganiseerd met secretarissen van raden van toezicht. Een focusgroep is samengesteld met secretarissen die uitsluitend werken voor de raad van toezicht. De ander focusgroep is samengesteld met secretarissen die zowel voor de raad van bestuur als de raad van toezicht werken. Ter aanvulling op de hieruit opgedane inzichten hebben in totaal 8 interviews plaats gehad met experts, toezichthouders van hogescholen, secretarissen die niet bij de focusgroep aanwezig konden zijn en bestuurders van hogescholen. Daarnaast is door de auteurs enkele keren overleg gevoerd met de VTH en een voor dit onderzoek samengestelde begeleidingscommissie. Het doel van dit onderzoek is het bieden van invalshoeken aan praktijkbeoefenaren om op de passendheid van het eigen handelingsrepertoire binnen de eigen context te kunnen reflecteren en daarmee hun bijdrage aan de professionalisering van de raad van toezicht verder invulling te kunnen geven.

Aan de focusgroepen is deelgenomen door de navolgende secretarissen van de raden van toezicht van hogescholen:

- Mevrouw A. (Annelies) Baas (Marnix Academie)
- De heer A. (Alex) von Balluseck (Codarts Hogeschool voor de Kunsten Rotterdam)
- Mevrouw C. (Christel) Bastings (Hogeschool Leiden)
- De heer B. (Bart) Boudewijn (NHL Stenden)
- Mevrouw R. (Roos) Eijsten (Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten)
- Mevrouw T. (Tirtsa) Huiskamp (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht)
- Mevrouw A. (Astrid) Metzelaar (Windesheim)
- Mevrouw H. (Leny) Scheepers (Fontys Hogeschool)
- Mevrouw G. (Gaby) Varenkamp (Haagse Hogeschool)
- Mevrouw J. (Jasmijn) van Weenen (Gerrit Rietveld Academie)
- Mevrouw P.A.L. (Petra) Wendt-Buistraan (Driestar Educatief)

De volgende personen zijn geïnterviewd:

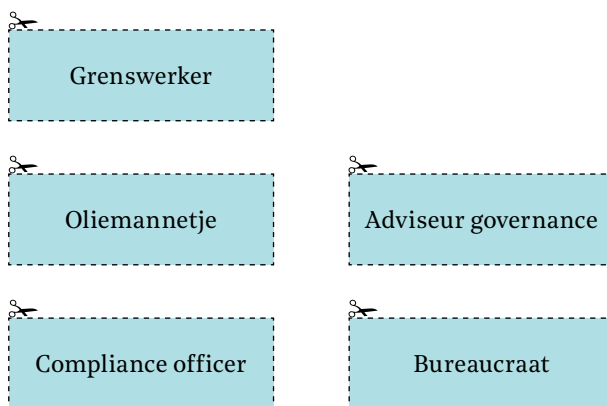
- De heer P. (Pim) Breebaart (Voormalig raad van toezicht Hoge Hotelschool Den Haag)
- De heer H. (Han) Fennema (Raad van toezicht Hanze Hogeschool Groningen)
- Mevrouw E.H. (Edith) Hooge (Hoogleraar onderwijsbestuur Tilburg University)

- Mevrouw A. (Annelies) de Jeu (Secretaris Hogeschool Utrecht) en Mevrouw M. (Maaïke) Lursen (Secretaris van de Hogeschool, Hogeschool van Amsterdam)
- De heer R. (Rien) Kooijman (Raad van toezicht Katholieke Pabo Zwolle)
- De heer A.P.W.P. (Guus) van Montfort (Raad van toezicht Hogeschool Utrecht)
- Mevrouw A. (Anka) Mulder (College van bestuur Saxion)
- De heer H. (Harmen) van Wijnen (College van bestuur Christelijke Hogeschool Ede)

Begeleidingscommissie vanuit de VTH:

- Mevrouw Y. (Yvonne) Burger (Raad van toezicht Windesheim en lid van het bestuur van VTH)
- Mevrouw B.M. (Bridget) Kievits (College van bestuur HAN University of Applied Sciences)
- Mevrouw E. (Erica) Schaper (College van bestuur NHL Stenden)
- De heer H.G.J. (Harry) Slot (Voormalig adviseur bij OSHiNe)
- De heer J.G. (Hans) Uijterwijk (Secretaris Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen, VTH)

Bijlage 1: Plot van positionering van de secretaris



Eerder in deze reeks verschenen

2020

Gevangen door belangen?

Het asbeststelsel

Paul Frissen, Mark van Twist, Jorren Scherpenisse, Ilsa de Jong

Van optellen naar vermenigvuldigen

Reflecties bij het sturingsparadigma voor cultuureducatie

Martin Schulz, Eline van Schaik, Mark van Twist

De opgave aan tafel

De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Eline van Schaik

Het Nieuwste Waterschap

Van A naar B, via B

Martijn van der Steen, Joks Janssen, Corniel van Leeuwen, Jorgen Schram,

Myrthe van Delden, Piera Fehres

Onderzoek alles, behoud het goede

Herwaardering van het verenigingsmodel

Henk den Uijl, Myrthe van Delden, Petra Ophoff, Mark van Twist

2019

Participeren in partnerships

Expliciete politiek. Politiek en netwerksturing in de provincie Zeeland.

Martijn van der Steen, Martin Schulz, Jorgen Schram, Paul Frissen, Mark van Twist

De uitdaging van uitkeren

Verstandig verantwoord in het licht van veranderende financiële verhoudingen

Ilsa de Jong, Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Gemeenteraden Positioneren

Van professionaliseren naar politiseren

Martin Schulz, Paul Frissen, Jorgen Schram

De kunst van het akkoord: strategische stappen voor het sturen met akkoorden

Strategische stappen voor het sturen met akkoorden

Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Frank Norbruis, Tjebbe Römer, Martin Schulz, Mark van Twist

Vernieuwing van de verantwoording

Hoe digitalisering en dataficering bijdragen aan innovatieve publieke verantwoording bij de provincie Zuid-Holland

Jorgen Schram, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Samenwerking sturen

Duiding van dynamiek bij de MIRT-verkenning Varik-Heesselt

Martin Schulz, Myrthe van Delden, Ilsa de Jong, Mark van Twist

Tucht van de Tijd

Over het tijdigen van bestuur en beleid

Jorren Scherpenisse

De leraar aan tafel

Hoe het ministerie van OCW kan bijdragen aan lerarenbetrokkenheid in beleid

Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Tjebbe Römer, Nancy Chin-A-Fat

Denkend bestuur

Over verantwoording, gedrag en centrifugale druk

Thomas Schillemans

2018

Participeren in partnerships

Een reflectie op de samenwerking van het ministerie van vws met het zorgveld

Andrea Frankowski, Mark van Twist, Nancy Chin-A-Fat, Bram van Vulpen, Paul Frissen, Martijn van der Steen

Regie voeren?

Beweging brengen als partner én principaal

Bram van Vulpen, Mark van Twist, Andrea Frankowski, Paul Frissen, Martijn van der Steen, Nancy Chin-A-Fat

Tussen fasen

Het organiseren van de faseovergang bij het onderwijsprogramma

Leren Loont!

Martin Schulz, Petra Ophoff, Myrte Ferwerda, Mark van Twist

Gepast geregeld

Tijdig financieren in netwerken

Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen

Innoveren met waarde(n)

Organiseren van opwaartse dynamiek bij de Interdepartementale

Commissie Rijksvastgoed

Martin Schulz, Mark van Twist, Jorgen Schram

Een blik van buiten

Hoe burgers betrokken (kunnen) zijn bij controle en verantwoording

Jorgen Schram, Mark van Twist, Martijn van der Steen

Tijd voor de Rivier

Spelen met tijd-ruimtestrategieën in een complex programma

Jorren Scherpenisse, Martin Schulz, Mark van Twist

Een pact voor de kust

Bestuurskundige lessen over de totstandkoming van het Kustpact

Martijn van der Steen, Jorgen Schram, Ilsa de Jong

Zweven en zwoegen op Zuid

Een kroniek over de integrale ondermijningsaanpak op Rotterdam Zuid

Jorgen Schram, Jorren Scherpenisse, Mark van Twist

Voortgang en versnelling

Effectmeting van netwerkinterventies in de energietransitie

Martin Schulz, Mark van Twist, Jorgen Schram, Martijn van der Steen

Het waarderen van wonen

Een reflectie op het instrument van maatschappelijke visitaties van woningcorporaties

Martijn van der Steen, Jorgen Schram, Jorren Scherpenisse

Wie neemt de schuld?

Over de aanpak van problematische schulden in Den Haag

Martijn van der Steen, Nancy Chin-A-Fat, Petra Ophoff, Paul Frissen

Effectief Sturen met Multi-level Governance

Snel en slim schakelen tussen schalen

Geert Teisman, Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Bram van Vulpen

2017

Weten wat er speelt

Perspectieven op de verhouding tussen beleidsmakers en de uitvoeringspraktijk

Daphne Bressers, Mark van Twist, Jorgen Schram, Martijn van der Steen

Ondertussen in de Spaanse polder

Experimenteren met een nieuwe aanpak van ondermijnende criminaliteit

Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Jorgen Schram

Vernieuwing onder ogen

Opnieuw leren kijken naar de verandering van de rijksdienst

Martijn van der Steen, Mark van Twist, Bram van Vulpen, Andrea Frankowski

Volhouden en doorgaan

Escalatie van commitment in het openbaar bestuur

Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist, Martijn van der Steen,

Daphne Bressers

Werken met City Deals

Invulling geven aan multi-temporal governance

Jorren Scherpenisse, Martin Schulz, Mark van Twist

Patronen van politiek

De Arnhemse bestuurscultuur in meervoud

Paul Frissen, Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Bram van Vulpen, Ilsa de Jong

Thuis en zitten

Eigenheid in het thuiszittersbeleid

Martin Schulz, Daphne Bressers, Mark van Twist, Martijn van der Steen

Strategie (z)onder spanning

Anders werken aan bereikbaarheid

Martijn van der Steen, Ilsa de Jong, Mark van Twist

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

© 2020

ISBN NUMMER

978-90-830673-1-5

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

In opdracht van



Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.