

“WELKE ROL HEB JIJ...?”

Een beschrijving van rolopvattingen van raden van toezicht bij verschillende organisaties.



Hans Huisman

VOORBLAD

Naam : Johannes Gerardus Huisman

T/m 01-01-2007 01-01-2007 Na 01-04-2007
t/m 01-04-2007

Adres : Sixlaan 15 Postbus 16 Snoeklaan 108
Postcode : 2182 AA 2180 AA 2215 XH
Plaats : Hillegom Hillegom Voorhout
Tel/ Fax : +31 252-517167
Mobiel nummer : +31 6 21 22 22 64

Plaats : Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit : Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding : Bestuurskunde
Afstudeerrichting : Publiek Management
Student nummer : 259178

Titel : Welke rol heb jij?
Ondertitel : Een beschrijving van rolopvattingen bij verschillende organisaties.

Docent : Dr. Sandra van Thiel
Tweede lezer : Prof. Dr. Kees van Paridon

Datum : 1 november 2006

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	Blz. 8
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	Blz. 9
INLEIDING	Blz. 9
CENTRALE VRAAGSTELLING	Blz. 10
LEESWIJZER	Blz. 11
HOOFDSTUK 2 RAAD VAN TOEZICHT	Blz. 12
INLEIDING	Blz. 12
ACHTERGROND	Blz. 12
ROL	Blz. 13
BELANG	Blz. 14
TAKEN EN BEVOEGDHEDEN	Blz. 14
CONCLUSIE	Blz. 14
HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER	Blz. 16
INLEIDING	Blz. 16
THEORIE	Blz. 16
<i>principaal-agent theorie</i>	Blz. 16
<i>stewardship theorie</i>	Blz. 18
<i>resource dependency theorie</i>	Blz. 20
<i>democratic perspective</i>	Blz. 22
<i>stakeholder theorie</i>	Blz. 23
<i>managerial hegemony theorie</i>	Blz. 25
CONCLUSIE	Blz. 27
UITLEIDING	Blz. 27

HOOFDSTUK 4 METHODOLOGIE Blz. 29

INLEIDING	Blz. 29
METHODOLOGIE	Blz. 29
DE INHOUDSANALYSE	Blz. 29
INTERVIEW	Blz. 30
CONCLUSIE	Blz. 32

HOOFDSTUK 5 RESULTATEN INHOUDSANALYSE Blz. 33

INLEIDING	Blz. 33
RESULTATEN INHOUDSANALYSE	Blz. 33
ANALYSE RESULTATEN INHOUDSANALYSE	Blz. 37
CONCLUSIE	Blz. 41

HOOFDSTUK 6 RESULTATEN INTERVIEWS Blz. 42

INLEIDING	Blz. 42
RESULTATEN INTERVIEWS	Blz. 42

Het Kadaster	Blz. 43
Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)	Blz. 44
Het College Auteursrecht	Blz. 45
De Koninklijke Bibliotheek (KB)	Blz. 46
De Informatie Beheer Groep (IBG)	Blz. 47
TNO	Blz. 48
Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam	Blz. 48
Rijksdienst Wegverkeer	Blz. 49
Hoge School INHolland	Blz. 50
Rijks Universiteit Groningen	Blz. 51
Staatsbosbeheer	Blz. 51
Erasmus Universiteit Rotterdam	Blz. 52
Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA)	Blz. 53

SCHEMATISCHE WEERGAVE ROLOPVATTINGEN	Blz. 54
CONCLUSIE	Blz. 54

HOOFDSTUK 7 VERGELIJKING RESULTATEN Blz. 57

INLEIDING	Blz. 57
VERGELIJKINGEN	Blz. 57
CONCLUSIE	Blz. 60

HOOFDSTUK 8 CONCLUSIES Blz. 61

INLEIDING	Blz. 61
BEANTWOORDING DEELVRAGEN	Blz. 61
<i>Wat is en doet een raad van toezicht?</i>	Blz. 61
<i>Welke rolopvattingen bestaan er?</i>	Blz. 62
<i>Welke rolopvattingen komen voor bij verschillende organisaties?</i>	Blz. 63
BEANTWOORDING CENTRALE HOOFDVRAAG	Blz. 64
<i>Welke rolopvattingen hebben raden van toezicht in verschillende organisaties?</i>	Blz. 64
REFLECTIE	Blz. 64
AANBEVELINGEN	Blz. 65

LITERATUUR OPGAVE Blz. 67

TABELLEN

TABEL 1	Blz. 28
TABEL 2:	Blz. 35
TABEL 3	Blz. 38
TABEL 4	Blz. 54
TABEL 5	Blz. 58

BIJLAGEN Blz. 70

BIJLAGE 1: conceptbrief voor interviews.	Blz. 71
BIJLAGE 2: interviewvragen	Blz. 72
BIJLAGE 3 Literatuuropgave websites	Blz. 74

VOORWOORD

De Masteropleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), kent diverse afstudeerrichtingen. In het kader van het afstudeerproject in de Masteropleiding Bestuurskunde, dient elke student een scriptie te schrijven. De scriptie dient als bekroning te fungeren voor de wetenschappelijke vorming van elke student. Voor de scriptie mag elke student zelf het onderwerp bepalen.

Publiek management, is de afstudeerrichting die ik het afgelopen jaar gevolgd hebt. Deze afstudeerrichting houdt zich onder andere bezig met de complexiteit van (inter)organisatorische verhoudingen in overheden, tussen overheden onderling en tussen publieke en private organisaties (www.eur.nl/fsw/onderwijs/master/bestuurskunde/pm/).

Vandaar dat ik bij mijn onderwerpkeuze voor mijn scriptie, onderzoek ben gedaan naar een onderwerp dat raakvlakken had met deze complexiteit van (inter)organisatorische verhoudingen in overheden, tussen overheden onderling en tussen publieke en private organisaties. Een raad van toezicht is een voorbeeld van een orgaan dat te maken heeft met deze complexiteit van (inter)organisatorische verhoudingen. Ik heb dit onderwerp gekozen op aanraden van mijn scriptiebegeleidster Sandra van Thiel. Het is een vrij nieuw onderwerp waar nog niet zo veel over bekend is en daarom zeer interessant is om een onderzoek naar te doen.

Voor U ligt mijn scriptie, dat ik in het kader van mijn afstudeerproject van de Masteropleiding Bestuurskunde geschreven heb. Deze scriptie beschrijft roloppvattingen in verschillende organisaties en dient als een fraaie afsluiting van mijn studie Bestuurskunde en eigenlijk mijn gehele studententijd.

Mijn bijzondere dank gaat ten eerste uit naar mijn ouders. Zij hebben het mij mogelijk gemaakt, om zorgeloos te studeren. Zonder hun financiële en morele steun had ik dit nooit kunnen bereiken. Verder wil ik ook mijn beide broertjes Peter en Robert bedanken voor de support die zij mij al die jaren hebben gegeven. Bovendien wil ik mijn vrienden en vriendinnen bedanken. Zij hebben er voor gezorgd dat het leven tijdens en naast de studie erg leuk was. Ook wil ik iedereen bedanken die mij in de gelegenheid heeft gesteld om deze scriptie te maken. Tenslotte wil ik mijn waardering uitspreken over mijn scriptiebegeleidster Sandra van Thiel. Zij heeft mij onder haar hoede genomen bij het schrijven van deze scriptie en er voor gezorgd dat ik deze scriptie op deze manier heb kunnen schrijven.

Zonder deze mensen zou deze scriptie niet in deze vorm en in dit tijdsbestek tot stand zijn gekomen. Het spreekt voor zich dat eventuele fouten en onvolkomenheden, ondanks alle inspanningen van tal van mensen, alleen mij zijn aan te rekenen.

Veel plezier bij het lezen van deze scriptie!

Hans Huisman

Hillegom, 11 oktober 2006

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

INLEIDING

De Ridder beschrijft in zijn boek ‘Een goede raad van toezicht’, dat het begrip ‘toezicht’ gaat over het beschermen van bepaalde belangen, in situaties waarin andere instanties aanvankelijk verantwoordelijk zijn (De Ridder, 2004:12). Een raad van toezicht, is dan een orgaan of instantie, dat bepaalde belangen beschermt, in situaties waarin andere instanties aanvankelijk verantwoordelijk zouden zijn.

Niet alleen ziekenhuizen, woningcorporaties, universiteiten, hogescholen en culturele instellingen zijn de afgelopen jaren voorzien van een raad van toezicht, maar ook bij zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) zoals de Informatie Beheer Groep (IBG), het kadaster, Staatsbosbeheer en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) zijn raden van toezicht ingesteld (Luursema, Van Twist, Beemer, Timmerman en Gronheid, 2003:9).

Door de steeds grotere overheidsbemoeyenis met betrekking tot wet- en regelgeving, het uitdijen van hun rol, taken en bevoegdheden, verloor het bestuur van een aantal van deze organisaties het contact met de groei en complexiteit van de organisatie. Het gevolg hiervan was dat de directies van deze organisaties steeds meer de dagelijkse bestuurstaak van het bestuur overgingen nemen (Luursema et al., 2003:15). Hierdoor ontstond binnen de instellingen een noodzaak tot vernieuwing van de bestuursorganisatie van deze organisaties. Instellingen en organisaties zagen steeds meer in dat bestuur en toezicht beter gescheiden konden worden. Het raad-van-toezichtmodel, dat geïnspireerd is op het raad-van-commissarissenmodel, moest de relatie tussen beide organen herstellen (Luursema et al., 2003:17). In dit model is er een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden tussen toezichthouders en het dagelijks bestuur (Luursema et al., 2003:16).

Raden van toezicht zijn niet alleen ingesteld vanuit de behoefte van de instellingen zelf. De overheid heeft er ook voor gezorgd dat er raden van toezicht zijn gekomen in organisaties. In de jaren negentig, waarin er bezuinigd diende te worden, werden instellingen aangemoedigd om efficiënter, effectiever en economischer te opereren. Door verzelfstandiging en het op afstand plaatsen van overheidsonderdelen probeerde de overheid dat te bereiken, waardoor de overheid ook anders ging denken over toezicht. Het idee voor het instellen van een raad van toezicht vanuit het perspectief van de overheid, was dat er op deze manier een orgaan in het leven werd geroepen, dat namens de minister efficiënt en effectief toezicht kon houden op een organisatie (Luursema et al., 2003:17).

Tegelijkertijd werden er ook raden van toezicht ingesteld bij zelfstandige bestuursorganen en zogenoemde Rechtspersonen met een Wettelijke Taak (RWT's). Neelen, Rutgers en Tuurenhout omschrijven in hun boek ‘De bestuurlijke kaart van Nederland’ een zelfstandig bestuursorgaan als een: “ *een bestuursorgaan op een niveau van de centrale overheid, dat niet hiërarchisch ondergeschikt is aan de minister [...]* ” (Neelen, Rutgers en Tuurenhout, 1999:171). Zelfstandige bestuursorganen zijn niet alleen maar vanwege het ministerieel toezicht ingesteld, maar ook voor het beter laten functioneren van de organisatie, door middel van *checks and balances* (Luursema et al., 2003:19). Het systeem van checks and balances houdt in dat het gezag verdeeld is over verschillende organen. Hierdoor kan elk orgaan maar een deel van het gezag uitoefenen, waardoor het de andere organen nodig heeft bij het uitoefenen van hun taak en bij het nemen van beslissingen. De verschillende organen over

welk het gezag verdeeld is, houden elkaar dus op deze manier in evenwicht (Belinfante en De Reede, 2002:20).

Rechtspersonen met een Wettelijke Taak (RWT's) zijn organisaties die geheel of gedeeltelijk gefinancierd worden met publiek geld en die een wettelijke taak uitoefenen. RWT's kunnen tevens zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) zijn, maar er bestaan ook RWT's die geen ZBO zijn en ZBO's die geen RWT zijn (www.rekenkamer.nl).

Ongeveer 80% van de Rechtspersonen met een Wettelijke Taak is tevens een zelfstandig bestuursorgaan. Echter, dan moet wel een groot aantal onderwijsinstellingen buiten beschouwing worden gelaten. Rechtspersonen met een Wettelijke Taak die geen zelfstandig bestuursorgaan zijn, beschikken niet over een door anderen aanvaarde macht. Zelfstandige bestuursorganen die geen Rechtspersonen met een Wettelijke Taak zijn, zijn of geen rechtspersoon en/of hebben geen wettelijke taak en/of worden niet gefinancierd uit een wettelijke heffing (www.parlement.com).

Er kan dus gesteld worden dat de afgelopen tien jaar het aantal raden van toezicht enorm toegenomen is in organisaties. Het ziet er bovendien naar uit, dat er nog veel meer instellingen of onderdelen uit de publieke sector een raad van toezicht zullen instellen. Echter, niet alle raden van toezicht functioneren het zelfde. Dit komt mede doordat de organisaties, waar de raden van toezicht zijn ingesteld, van elkaar verschillen. Taken en bevoegdheden van raden van toezicht verschillen van elkaar per organisatie. Zo kan een raad van toezicht de stafmedewerker controleren en evalueren, vertegenwoordigen zij de aandeelhouders of zelfs het grote publiek, bieden zij deskundige kennis aan de organisatie, zorgen zij ervoor dat zij fondsen genereren voor de organisatie en kunnen zij uitvoerende beslissingen goedkeuren of afkeuren (Luursema et al., 2003: 25-26).

Het kan dus voorkomen dat er spanningen ontstaan tussen de verschillende rollen die een raad van toezicht vervult binnen een organisatie. Het is namelijk mogelijk dat een raad van toezicht een bestuurshandeling moet beoordelen, waartoe zij zelf heeft geadviseerd. Aangezien raden van toezicht meer dan één taak of bevoegdheid hebben, vervullen zij binnen een organisatie daardoor ook meerdere rollen. De doelstelling van mijn scriptie is te onderzoeken welke rolopvattingen raden van toezicht hebben binnen verschillende organisaties.

Daar komt bij dat raden van toezicht een relatief nieuw fenomeen zijn, waar nog vrij weinig informatie over te vinden is. Veel onderzoek is er nog niet gedaan naar raden van toezicht, en bovendien is er ook nog niet zoveel over geschreven (De Ridder, 2004:35). Maatschappelijk en bestuurlijk gezien, kan er nog een hoop informatie vergaard worden over raden van toezicht. Het onderwerp van mijn scriptie is daarom dus zeer relevant en interessant.

CENTRALE VRAAGSTELLING

In deze scriptie heb ik als doel te komen tot een beschrijving van de verschillende rolopvattingen bij raden van toezicht in verschillende organisaties. Mijn centrale vraagstelling luidt als volgt:

'Welke rolopvattingen hebben raden van toezicht in verschillende organisaties?'

Deze centrale vraagstelling zal beantwoord gaan worden aan de hand van een aantal deelvragen. De deelvragen zijn als volgt:

1. Wat is en doet een raad van toezicht?
2. Welke rolopvattingen bestaan er?
3. Welke rolopvattingen komen voor bij verschillende organisaties?

LEESWIJZER

Welke rolopvattingen raden van toezicht hebben in verschillende organisaties zal centraal staan in deze scriptie. Vandaar dat in het volgende hoofdstuk eerst uiteen gezet zal worden hoe raden van toezicht zijn ontstaan en wat in het algemeen hun rollen, belangen, taken en bevoegdheden zijn.

Hoofdstuk 3 zal een theoretisch kader schetsen. Voor mijn theoretisch kader maak ik gebruik van het model van Cornforth. In zijn boek 'The Governance of Public and Non-Profit Organisations' beschrijft hij zes rollen op basis van zes theorieën, die raden van toezicht zouden kunnen hebben in de publieke sector. De theorieën die behandeld zullen worden, zijn: principaal-agent theorie, stewardship theorie, resource dependency theorie, democratic perspective, stakeholder theorie en managerial hegemony theorie. Deze theorieën beschrijven allen een bepaalde rol. De begrippen die in deze theorieën aan de orde komen zullen in het vervolg van deze scriptie omgezet zullen gaan worden naar empirisch vaststelbare verschijnselen.

In hoofdstuk 4 zal ingegaan worden op de methodologie, die gebruikt zal worden in deze scriptie. Dit hoofdstuk zal ingaan op twee onderzoeksmethoden, namelijk: inhoudsanalyse en interviews.

De bevindingen en resultaten van de onderzoeksmethode inhoudsanalyse zullen behandeld worden in hoofdstuk 5. Dit hoofdstuk beschrijft een aantal elementen van de theorie bij 35 organisaties, en dient als onderzoekskader voor de interviews.

Hoofdstuk 6 gaat in op de bevindingen en resultaten van de onderzoeksmethode interviews. Bij 13 van de 35 organisaties zijn interviews gehouden, die beschreven en geanalyseerd worden. De organisaties waarbij de interviews zijn afgenomen, betreffen: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), Het College Auteursrecht, De Koninklijke Bibliotheek (KB), De Informatie Beheer Groep (IBG), TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA).

In hoofdstuk 7 zal een reflectie gegeven worden op beide onderzoekstechnieken en de resultaten die beide zowel de inhoudsanalyse als de interviews hebben opgeleverd. Verder zal dit hoofdstuk de rolopvattingen vergelijken, zoals ik ze benoemd heb, ze uit de interviews naar voren zijn gekomen en uit de inhoudsanalyse blijken.

De conclusies wordt in hoofdstuk 8 verwoord. Voordat de centrale hoofdvraag beantwoord zal worden, zullen er eerst antwoorden gegeven worden op de drie deelvragen. Vervolgens wordt er in dit hoofdstuk een reflectie gegeven op de theorie en het gehele onderzoek. Als laatste zal ik in de aanbevelingen suggesties doen voor verder onderzoek.

HOOFDSTUK 2

RAAD VAN TOEZICHT

INLEIDING

Zoals in hoofdstuk 1 al is aangegeven, kan het voorkomen dat er spanningen ontstaan tussen de verschillende rollen die een raad van toezicht vervult binnen een organisatie. Zo is het mogelijk, dat een raad van toezicht een bestuurshandeling moet beoordelen, waartoe zij zelf heeft geadviseerd. Aangezien raden van toezicht meer dan één taak of bevoegdheid hebben, vervullen zij binnen een organisatie meerdere rollen. Dit hoofdstuk zal ingaan op de achtergrond, de rol, de belangen, de taken en de bevoegdheden die raden van toezicht in het algemeen hebben in de publieke sector.

ACHTERGROND

De Nederlandse overheid moest na de crises van de jaren '70 maatregelen nemen om de tekorten die in de loop der jaren ontstaan waren, als gevolg van de teruglopende economie, op te vangen. In die zelfde periode nam ook de mondialisering, globalisering en de wet- en regelgeving vanuit Brussel toe. Ook zorgde de ontwikkeling van nieuwe informatie en communicatie technologie- (ICT-) mogelijkheden er voor dat er wat in Nederland moest gebeuren (Kickert, 2005:6-10)

Het gevolg is dat er geld bespaard moest worden. Het eerste Kabinet Lubbers had zich drie doelen gesteld, namelijk: (1) het overheidstekort moest drastisch worden teruggedrongen, (2) de te grote en de te kostbare verzorgingsstaat moest kleiner worden en (3) marktwerkingsmethoden in de publieke sector moest nieuw leven worden ingeblazen (Kickert, 2000:54)

Om deze doelen te realiseren, lanceerde Lubbers een aantal overheidshervormingen. Allereerst werd er gedecentraliseerd en geprivatiseerd. Overheidstaken werden overgeheveld naar sub-nationale overheden of naar de markt. Vooral tijdens de eerste periode Lubbers zijn veel staatbedrijven geprivatiseerd met als doel om de markt te stimuleren (Kickert, 2000:54-55). De gedachte hierachter was dat de markt de taken en producten efficiënter en effectiever en dus goedkoper kon produceren (Kickert, 2000:57). Vervolgens ging men dereguleren om tijd en geld te besparen vanwege bestaande regels. Daarna ging men de ambtenarij en de ambtenaren reorganiseren en terugdringen (Kickert, 2000:55).

Begin jaren '90, was het derde Kabinet Lubbers van mening dat er een sociale vernieuwing moest plaatsvinden. Vandaar dat het Kabinet Lubbers de Grote Efficiëntie Operatie lanceerde in 1990 (Kickert, 2000:55). Overheidstekorten terugdringen was niet het enige doel van deze operatie. Ook wilde men de kwaliteit van overheidsorganisaties verbeteren met deze operatie (Kickert, 2000: 55). Bovendien zou het de onbalans die er was ontstaan tussen beleidsmakers en beleidsuitvoerders moeten verkleinen (Kickert, 2000:77). Vandaar dat er veel Zelfstandige Bestuursorganen (ZBo's) werden opgericht en overheidsorganen verzelfstandigd werden (Kickert, 2000:55). Verder kwam in deze tijd de nadruk te liggen op prestatie-indicatoren, contracten en outputbudgeting (Pollitt en Bonckaert, 2004:272).

Al deze veranderingen leidden er toe dat de aandacht voor toezicht langzamerhand toenam. De Commissie Holtslag beschrijft hiervoor een aantal redenen (Commissie Holtslag, 1998:8).

Ten eerste vond er een heroriëntatie plaats van de rol van de overheid in de maatschappij door trends zoals decentralisatie, privatisering en marktwerking. Hierdoor ontstond er ook een andere kijk op sturing en verantwoording, waardoor er ook gekeken werd hoe er het beste toezicht gehouden kon worden op deze sturing en verantwoording (Commissie Holtslag, 1998:8).

Verder beschrijft de commissie onder andere dat de beoordeling van de plaats van het toezicht in de beleidscyclus is veranderd. Door de marktwerking zijn begrippen als effectiviteit, efficiëntie, productiviteit en economisch handelen meer op de voorgrond getreden. Toezicht wordt niet meer gezien als inspectie of controle achteraf, maar vervult ondertussen veel meer een scharnierfunctie in de beleidscyclus. Voor de beleidsvorming en de beleidsuitvoering is een actieve en adequate invulling van de toezichtfunctie belangrijk (Commissie Holtslag, 1998:8).

De commissie beschrijft bovendien dat de media ook een rol heeft gespeeld bij het toezichtvraagstuk. Een aantal parlementaire onderzoeken (zoals onderzoeken naar de financiële situaties van Vie d'Or en Stichting Woningbeheer Limburg en de beursfraude zaak op de Amsterdamse Effectenbeurs), hebben ertoe geleid dat de overheid zich af ging vragen of er wel effectief genoeg toezicht werd gehouden (Commissie Holtslag, 1998:9).

Al deze ontwikkelingen en veranderingen hebben er voor gezorgd dat de overheid behoefte kreeg aan advies hoe ze het beste toezicht konden houden op uitvoerende organen en instanties. Bovendien wilde ze informatie verkrijgen over de relatie tussen toezicht en de ministeriële verantwoordelijkheid (Commissie Holtslag, 1998:10). Aangezien het organen, instanties en instellingen betreft die gebruik maken van belastinggelden, diende er adequaat toezicht gehouden te worden op deze organen, instanties en instellingen (Cornforth, 2003:4). De overheid stelde daarom allerlei commissies, besturen en raden van toezicht in, die (namens de minister) toezicht moesten houden op deze organen, instanties en instellingen (Luursema et al., 2003:18).

ROL

Een raad van toezicht in de publieke sector is te vergelijken met een raad van commissarissen in de private sector. Volgens het Burgerlijk wetboek heeft de raad van commissarissen van een onderneming tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene zaken in de rechtspersoon en de daarmee verbonden onderneming (Luursema et al., 2003:29).

Een raad van toezicht in de publieke sector functioneert ongeveer het zelfde als een raad van commissarissen in de private sector. De raad van toezicht van een publieke organisatie ziet toe op de werkzaamheden, het beleid van het bestuur of de algemene gang van zaken in de organisatie en geeft het bestuur indien gewenst, advies (Luursema et al., 2003:29).

Bijna alle raden van toezicht hebben in het algemeen een adviserende rol ten aanzien van het bestuur. Het is niet de bedoeling dat de raad van toezicht het werk van het bestuur gaan overnemen. Een raad van toezicht dient daarom het evenwicht te bewaren tussen aan de ene kant meedenken, zich voldoende laten informeren om beslissingen te kunnen toetsen en eventueel te sturen op hoofdlijnen en aan de andere kant details los te laten en op afstand te blijven van het bestuur (Luursema et al., 2003:30).

BELANG

Raden van toezicht in de publieke sector kunnen verschillende belangen behartigen. Zo kan een raad van toezicht van een instelling het belang van de instelling zelf behartigen, maar ook het belang van de Minister of het maatschappelijke belang. Bij raden van commissarissen in de private sector ligt dat anders. Zij behartigen het belang van de rechtspersoon en de daarmee verbonden onderneming (Luursema et al., 2003:31).

Het kan echter voorkomen dat het belang van een instelling in strijd komt met het maatschappelijke belang. Een voorbeeld van een spanning tussen een instellingsbelang en een maatschappelijk belang kan gevonden worden bij een fusie van ziekenhuizen. Een fusie tussen twee of meer ziekenhuizen is in het belang van de instellingen zelf, maar niet in het maatschappelijke belang van toegang tot zorg als kleine ziekenhuizen gesloten worden. (Luursema et al., 2003:32).

TAKEN EN BEVOEGDHEDEN

Niet alle raden van toezicht in de publieke sector hebben dezelfde taken en bevoegdheden. Over het algemeen beschikken de meeste raden van toezicht echter wel over de volgende drie hoofdbevoegdheden: besluiten over de rechtspositie van het bestuur, goedkeuren van besluiten en beslissingen en het bestuur met raad terzijde staan (Luursema et al., 2003:33).

Raden van toezicht besluiten vaak over benoemingen, schorsingen en ontslag van leden van het bestuur. Verder zijn ze nauw betrokken bij de vaststelling van hun arbeidsvoorwaarden. De invulling van deze taken en bevoegdheden op detailniveau verschilt nogal eens per organisatie (Luursema et al., 2003:33-34).

Een belangrijke bevoegdheid van een raad van toezicht is verder het goedkeuren van strategische documenten en specifieke besluiten. Deze goedkeuring van strategische documenten en specifieke besluiten zorgt ervoor dat een raad van toezicht zijn ‘toezichtstaak’ ook daadwerkelijk waar kan maken (Luursema et al., 2003:35).

Ook hebben raden van toezicht een raadgevende taak. Een raad van toezicht fungeert vaak als een gesprekspartner of als “objectief” kritisch orgaan om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen. Leden van raden van toezicht hebben vaak een andere achtergrond, kennis en kijk op de instelling. Vandaar dat ze door besturen vaak om advies gevraagd worden (Luursema et al., 2003:37).

Verder voorzien een aantal raden van toezicht bij schorsing of afwezigheid van een lid van het bestuur in de waarneming van zijn functie, houden ze toezicht op medezeggenschapsraad en beslechten en bemiddelen ze bij geschillen binnen de organisatie (Luursema et al., 2003:37-38).

CONCLUSIE

In dit hoofdstuk is beschreven dat na de crises van de jaren '70, de Nederlandse overheid gedwongen werd om maatregelen te nemen om de ontstane tekorten op te vangen. Dereguleringen, privatiseringen en verzelfstandigen moesten ervoor zorgen dat publieke instanties weer efficiënter en effectiever gingen werken.

Al deze veranderingen leidden er toe dat de aandacht voor toezicht langzamerhand toenam. Door heroriëntatie van de rol van de overheid in de maatschappij door verschillende trends, marktwerking binnen publieke organisaties en de rol van de media ontstond er vanuit de overheid de behoefte aan allerlei commissies, besturen en raden van toezicht, die (namens de minister) toezicht moesten houden op deze organen, instanties en instellingen.

Verder is in dit hoofdstuk aanbod gekomen dat een raad van toezicht in de publieke sector te vergelijken is met een raad van commissarissen in het bedrijfsleven. Over het algemeen beschikken de meeste raden van toezicht over de volgende drie hoofdbevoegdheden: besluiten over de rechtspositie van het bestuur, goedkeuren van besluiten en beslissingen en het bestuur met raad terzijde staan. Verder kan een raad van toezicht het belang van de instelling zelf behartigen, het belang van de Minister of het maatschappelijke belang.

De volgende hoofdstukken zullen meer ingaan op de theorie, methodologie en de resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden, om tot een beschrijving van rolopvattingen te komen in verschillende organisaties.

INLEIDING

Om de centrale vraagstelling goed te kunnen beantwoorden, zal ik in dit hoofdstuk een theoretisch kader schetsen. Er zullen theoretische begrippen aan de orde komen die in het vervolg van de scriptie omgezet zullen gaan worden naar empirisch vaststelbare verschijnselen.

THEORIE

In vergelijking met het bestuur in de private sector, zijn er weinig theorieën voorhanden over het bestuur in de publieke sector, die gebruikt kunnen worden om raden van toezicht, en de rol die zij spelen, te begrijpen. Vandaar dat ik voor mijn theoretisch kader gebruik zal maken van het model van Cornforth (Cornforth, 2003:6). In zijn boek 'The Governance of Public and Non-Profit Organisations' beschrijft hij zes rollen op basis van zes theorieën, die raden van toezicht zouden kunnen spelen in de publieke sector. De theorieën die hij behandelt zijn: principaal-agent theorie, stewardship theorie, resource dependency theorie, democratic perspective, stakeholder theorie en managerial hegemony theorie (Cornforth, 2003:6).

Principaal-agent theorie

De principaal-agent theorie is een theorie die veel gebruikt wordt voor bedrijven en bij gezamenlijke bestuursregelingen. De theorie veronderstelt, dat de baas van een onderneming (principaal), en degenen die het bedrijf leiden, managers (agent), beide verschillende belangen hebben (Cornforth, 2003:7). Beide personen hebben een andere opvatting over omgaan met risico's (Hung, 1998:106). De twee personen zijn geen partners of gelijken van elkaar. De agent is degene die werkt voor de principaal. De winst van de principaal hangt af van op welke manier de agent zijn arbeid verricht (Keil, 2005:1). In tegenstelling tot de principaal, weet de agent vaak wel of hij of zij optimaal presteert. Vandaar dat informatie in deze relatie vaak onvolledig en asymmetrisch is (Hazeu, 2000:84). De interactie tussen de agent en de principaal gaat op basis van een contract. De agent produceert iets voor de principaal en de principaal betaalt de agent daarvoor (Lane, 2006:2). Eigenaars of aandeelhouders van welke onderneming dan ook, hebben te maken met het probleem, dat managers eerder in hun eigen belang zullen handelen, dan in het belang van de eigenaar of aandeelhouder. De principal-agent theorie kan eigenaars of aandeelhouders helpen bij gezamenlijke bestuursregelingen om hun belangen het beste te verzekeren. Vanuit dit perspectief is de rol van een raad om managers te controleren. Dit houdt in dat de meeste directeurs van een onderneming onafhankelijk van het management moeten zijn, en dat hun belangrijkste rol is om bestuurlijke naleving te verzekeren, door te controleren en eventueel bij te sturen, zodat het belang van de eigenaar of aandeelhouder het best behartigd wordt (Cornforth, 2003:7).

Het is niet eenvoudig om deze theorie te gebruiken voor publieke of non-profit organisaties, aangezien het moeilijk is om de principaal te bepalen (Cornforth, 2003:7). Vaak is de 'principaal' de klant, die - door middel van belastingen - betaalt voor een product of service. Zij kunnen vaak niet goed controleren of beoordelen of de agenten, degenen die het product maken of de service leveren, dat op de beste manier doen en niet op kosten van de gemeenschap hun zakken lopen te vullen. Aan de andere kant dient een agent kosten te maken, om aan de doeleinden van de principaal te voldoen. Deze kosten heten agency-kosten

(Hazeu, 2000:81). De principaal moet echter ook kosten maken. Om het wantrouwen tot het minimum te beperken, dient een principaal veel geld uit te geven aan controlekosten (Keil, 2005:1).

Ook kan het voorkomen dat er meerdere principalen zijn, die agenten tegenstrijdige aanwijzingen geven. De beoordeling van het functioneren van de agenten wordt hierdoor dan ook vanuit meerdere perspectieven bekeken. Bij de uitvoering van de Sociale Zekerheid komen bijvoorbeeld meerdere principalen voor. Zo is niet alleen de overheid een aanstuurder, maar spelen werkgevers en werknemers ook een belangrijke rol bij de aansturing van de uitvoering van de Sociale Zekerheid. Doordat er meerdere aanstuurders zijn, is de kans op 'meelift' gedrag erg groot. Iedere aanstuurder (of het nu de overheid, werkgevers of werknemers zijn), wil op een zodanige manier invloed uitoefenen op het proces van de Sociale Zekerheid, dat hun eigen voordeel gemaximaliseerd wordt en eventuele nadelige gevolgen bij de andere partij komen te liggen. Het gevolg hiervan is dat monitoring niet plaats vindt vanuit één plaats en één belang (Hazeu 2000:98).

Om het wantrouwen van de principaal te verminderen, worden er raden ingesteld, die toezicht houden op de publieke organisaties (agenten). Deze organen hebben als taak te kijken of de financiële middelen, die deze organisaties ontvangen, op de juiste wijze gebruikt worden. Ook hebben ze de taak om te kijken of het management van de publieke instellingen de doelen die deze publieke organisaties hebben, ook uitgevoerd worden. Het is daarom logisch dat personen die in zo'n raad zitten onafhankelijk moeten opereren en dus niet tegelijkertijd een werknemer van een publieke organisatie mogen zijn. Leden van de raad van toezicht zijn dan ook 'outsiders' die van buiten de organisatie komen. Dit om natuurlijk belangverstengeling te voorkomen en de onafhankelijkheid te waarborgen (Cornforth, 2003:7). Vandaar dat er ook van uit kan worden gegaan, dat de leden van zo'n raad gezien worden als de 'bewakers' van de financiële middelen en doelen van een publieke organisaties (Cornforth, 2003:8).

Verder worden leden van de raad van toezicht gekozen op basis van coöptatie (Hazeu, 2000:81). Dat wil zeggen dat een open plek in de raad door middel van benoeming door de raad zelf wordt ingevuld (Luursema et al., 2000:45). Dit heeft te maken met de vereiste kennis die nodig is in deze raad van toezicht. Leden in deze raad van toezicht hebben meestal een financiële achtergrond nodig. Dit om de belangen van de eigenaar/aandeelhouders zo goed mogelijk te kunnen dienen. Zij willen namelijk de meeste winst genereren. Om dit te effectief en efficiënt te verwezenlijken, controleren zij de managers/medewerkers. Vandaar dat een relatief kleine groep 'outsiders', mensen van buiten de organisatie, het management controleren (Certo, 2000:6). Hoe kleiner de raad van toezicht, des te efficiënter en effectiever verloop de controle.

Tegenstanders van deze theorie vinden dat er in de principaal-agent theorie te veel nadruk ligt op de controlerende rol van de raad. Door te veronderstellen dat bestuur omvat kan worden als een relatie tussen agent en principaal, negeert het groepsinteracties, collectieve en etnische culturen en het hele verschijnsel van interpersonele relatie structuren en machten (Hung, 1998; 106). Met andere woorden, de relatie tussen principaal en agent is erg verticaal. De principaal staat boven de agent, waardoor de verhouding tussen beiden asymmetrisch is. Dit heeft als gevolg dat de communicatie over en weer en relaties tussen principaal en agent ook anders verlopen, dan wanneer principaal en agent meer gelijken van elkaar zouden zijn geweest.

Samengevat heeft een raad van toezicht volgens deze theorie een controlerende rol. Aangezien eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers beide verschillende belangen hebben, dient een relatief kleine groep van onafhankelijke mensen van buiten de organisatie (outsiders) er op toe te zien dat hun managers/medewerkers hun taak naleven. Leden van de raad zijn daarom ook vertegenwoordigers van de eigenaar/aandeelhouder, die gekozen worden op basis van coöptatie. Verder beschikken de leden van de raad van toezicht overwegend over financiële kennis.

Stewardship theorie

De stewardship theorie is een variant van de principaal-agent theorie. In tegenstelling tot de principaal agent theorie, is deze theorie meer gebaseerd op menselijke relaties. Deze theorie gaat er vanuit dat managers hun werk weldegelijk goed willen doen, en zullen handelen als een doeltreffende steward binnen de organisatie (Donaldson en Davidson, 1991:51). Een steward kan onder andere gezien worden als een betaalde manager, een ambtenaar die controleert of helpt bij een gebeurtenis, een verantwoordelijke voor andere bedienden, een kelner op een schip of een vliegtuig, een gerechtelijke ambtenaar bij een universiteit en een vertegenwoordiger van een groep medestanders (Armstrong, 1997:18). Verder kan steward gezien worden als een rentmeester; dat wil zeggen iemand die het financiële beheer voert over vermogensbestanddelen dat niet van hem is (Abeling, 1992:681)

Stewardship kan omschreven worden als de bereidheid om verantwoordelijk gehouden te kunnen worden voor het welzijn van grotere organisaties door meer in dienst te treden, dan controle uit te oefenen om de dingen om ons heen in de organisatie. Met andere woorden, het gaat over de verantwoordingsplicht zonder controle of naleving. Stewardship houdt in verantwoordelijk zijn en tegelijkertijd dingen onder controle houden, zonder de macht te centraliseren of actie vanuit één punt te laten doen plaatsvinden (Armstrong, 1997:20).

De eigenaar/aandeelhouders en managers en andere medewerkers van de organisatie kunnen beter gezien worden als partners. De stewardship theorie is erg gericht op de eigenaar of aandeelhouder (principaal). Deze persoon dient collectief gedrag te vertonen, gericht op het goed functioneren van de organisatie. Het hogere nut (organisatie belang) wordt als het ware meer gewaardeerd als het individualistische eigen belang (Certo, 2000:6). Daarom concentreert een eigenaar of aandeelhouder (principaal) zich in deze theorie meer op prestaties, organisatieontwikkeling en verbetering, dan de principaal-agent theorie (Armstrong, 1997:22).

De stewardship theorie is een benadering die met regelmaat voorkomt in de publieke sector. Vooral in bestuur en publieke diensten (Armstrong, 1997:26). Het is een theorie die wordt gezien als een alternatief voor markt theorieën. Markt theorieën richten zich vaak alleen op efficiëntie. De stewardship theorie doet dit ook, maar gaat veel verder dan alleen het nastreven van winst en eigenbelang. Het is als het ware een theorie die markt efficiëntie weet te combineren met de hinderlijke en kostbare handhavingstaak die zo van belang is in de publieke sector (Armstrong, 1997:3). De meeste ambtenaren zullen dus niet handelen vanuit hun eigenbelang. Tevredenheid leiden ze af uit het succes van de organisatie en niet uit het persoonlijke succes. De meeste ambtenaren zullen zich dan ook meestal concentreren op prestaties, organisatieontwikkeling, leren en verbetering (Armstrong, 1997:23)

In tegenstelling tot in principaal-agent theorie, waar de nadruk ligt op controles, is het beter om de autonomie, het gezag en de discretie van organisaties te maximaliseren en onder

leiding te zetten van stewardship, omdat zij kunnen worden vertrouwd. Leren en groei, die moeten leiden tot een hoger niveau, zijn de kernelementen van de stewardship theorie. Daarentegen remt en onderdrukt de principaal-agent theorie het leren en de groei. In de stewardship theorie, moeten structuren vergemakkelijken en machtiger worden, en niet beheersbaar en controleren (Amstrong, 1997:22). Anders gezegd, eigenaar/aandeelhouders en managers en andere medewerkers kunnen elkaar helpen en aanvullen en ook van elkaar leren, door elkaar als gelijken te behandelen. Door de samenwerking tussen eigenaar/aandeelhouders en managers en andere medewerkers kan er in de stewardship theorie een soort versterkend effect optreden, wat de groei van de organisatie ten goede kan komen.

Er zijn drie specifieke verschillen tussen de principaal-agent theorie en de stewardship theorie te identificeren:

Het eerste verschil is dat in de principaal-agent theorie extrinsieke beloningen veel belangrijker zijn dan in stewardship theorie. Bij de principaal-agent theorie haalt men de motivatie uit de tastbare, ruilbare goederen, zoals geld, waar men zelf voor werkt. Bij de stewardship theorie concentreert men zich meer op beloningen die niet zo gemakkelijk kwantificeerbaar, zoals kansen voor de groei en toetredingen tot bijvoorbeeld commissies en besturen (Amstrong, 1997:23).

Een tweede verschil heeft iets te maken met de identificatie met een bepaalde organisatie, zijn opdracht, visie en doelstelling. In de stewardship theorie, zijn eigenaars of aandeelhouders meer geneigd om zich altruïstisch op te stellen en behulpzaam te zijn. Zij zijn meer betrokken bij de organisatie, zullen langer bij de organisatie blijven, en hebben bredere waardebasissen en een geloof in de doelstellingen van de organisatie. In de principaal-agent theorie ziet men het economisch nut met betrekking tot de doelstellingen van de organisatie niet in. Managers en medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk voor hun handelen en wijzen alle schuld van zich af (Amstrong, 1997:23).

Het derde verschil heeft te maken met macht. Macht is belangrijk voor alle managers en leiders, zowel agenten als principalen. In de principaal-agent theorie heeft macht te maken met positie, dwang en beloningen in de organisatie, terwijl in de stewardship theorie macht te maken heeft met persoonlijke macht, die onderdeel is van het individu. Het wordt niet beïnvloed door positie maar omvat eerbied en deskundigheid (Amstrong, 1997:24).

Vandaar dat leden van een raad van toezicht beter kunnen helpen bij het verbeteren van de organisatorische prestaties, dan te kijken naar naleving en conformiteit van het management. De rol van de raad van toezicht is dus grotendeels strategisch. Ze dient met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen (Cornforth, 2003:8). Grote beslissingen en strategieën, kunnen moeilijk snel genomen of uitgestippeld worden als er heel veel mensen bij betrokken zijn. Vandaar dat de raad van toezicht ook relatief klein is (Certo, 2000:56).

De rol van raden van toezicht in deze theorie is dus dat ze betrokken worden in de dominante coalitie. Raden van toezicht helpen het management bij het behalen van collectieve doelstellingen en missies. De raad van toezicht is dus zeer actief en deelnemend (Hung, 1998:107). Het bestaan van deze relaties zorgt er voor dat analyses, plannen, voorstellen en suggesties van het management ook bekeken worden door de raad van toezicht. De voorlegging van dit soort zaken aan de raad van toezicht, zorgt voor een discussie op een

hoger niveau, waardoor deze analyses, plannen, voorstellen en suggesties anders belicht worden en misschien betere vormen aan kan nemen (Hung, 1998:107).

Vanuit dit perspectief gezien, dienen leden van de raad van toezicht geselecteerd te worden op basis van hun expertise en contacten, om zodoende waarde te kunnen toevoegen aan beslissingen van de organisatie (Cornforth, 2003:8). Mensen die in zo'n raad zitten komen daarom ook vanuit de organisatie zelf of de sector. Deze zogenoemde 'insiders' hebben, doordat ze werkzaam zijn in de organisatie, volledige kennis en informatie, die nodig is bij het helpen en verbeteren van organisatorische prestaties (Certo, 2000:7).

Dit heeft ook als gevolg dat leden van een raad van toezicht benoemd worden op basis van coöptatie. Een vacature in deze raad van toezicht dient opgevuld te worden met iemand vanuit de eigen organisatie of de sector. Deze persoon heeft namelijk de kennis en informatie die nodig is om op een hoger niveau mee te praten en te denken over de strategie van de organisatie (Cornforth, 2003:103).

Verder kunnen er spanningen geconstateerd worden tussen de principaal-agent theorie en de stewardship theorie. Beide theorieën leggen allen een andere nadruk op wat de hoofdrol is van een raad. De principal-agent theory legt de nadruk op de overeenstemmende rol van een raad, om het functioneren van de organisatie te verzekeren. Dit in het belang van de eigenaars of aandeelhouders. De stewardship theory legt de nadruk op prestaties. De rol van de raad is om deze prestaties verbeteren. Dit doet de raad door met behulp van haar expertise, waarde toe te voegen aan de organisatie (Cornforth, 2003; 13).

Deze tegengestelde rollen van raden vereisen een andere oriëntatie op het gedrag van raadsleden. Raden die gericht zijn op overeenstemming, hebben vaak een controlerende taak, terwijl raden die gericht zijn op prestaties van een organisatie, een meer strategische taak zullen hebben. Er is dus een spanning tussen raden over het feit hoeveel aandacht ze zouden moeten besteden aan deze tegengestelde rollen (Cornforth, 2003; 13).

Een raad van toezicht heeft in deze theorie dus een strategische rol. Eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers delen hun belangen en streven beide dezelfde doelen na. Leden van de raad van toezicht zijn experts, die vanuit de organisatie zelf komen. Vandaar dat ze ook gekozen worden op basis van coöptatie. Verder is de raad van toezicht in deze theorie relatief klein. Dit heeft te maken met de rol die zij vervult, aangezien grote beslissingen en strategieën moeilijk snel genomen of uitgestippeld kunnen worden als er heel veel mensen bij betrokken zijn.

Resource dependency theorie

De resource dependency theorie gaat er van uit dat een organisatie afhankelijk is van haar omgeving om te kunnen overleven (Cornforth, 2003:8). Deze afhankelijkheid hangt af van de hoeveelheid middelen een organisatie nodig heeft van anderen (haar omgeving), om goed te kunnen opereren (Chin, Widing en Paladino, 2006:2). Een scheepswerf is bijvoorbeeld afhankelijk van een andere organisatie als het gaat om bijvoorbeeld de bevoorrading van metaal. Verder is de overheid afhankelijk van bepaalde organisaties bij het uitvoeren van haar beleid. Zij leveren namelijk bepaalde diensten, waarin de overheid niet zelf in voorziet, of kan voorzien.

Organisaties moeten daarom een manier zien te vinden om deze afhankelijk te managen, zodat zij de bronnen en informatie krijgen, die ze willen hebben (Cornforth, 2003:8). Daarom worden in het strategische proces, de kansen en bedreigingen van de omgeving afgetast, en gekeken wie er allemaal bij betrokken zijn. Vervolgens worden er strategische (re)acties, geformuleerd en uitgevoerd om de organisatie en de omgeving beter te beheren (David en Zakus, 1997:478). Met andere woorden, een organisatie maakt een analyse van de omgeving. Dit doet een organisatie aangezien ze afhankelijk is van andere organisaties voor bronnen en informatie. Om die middelen het meest efficiënt, het meest effectief en het goedkoopst te verkrijgen, wordt er een strategie ontwikkeld, die uitgevoerd wordt.

De nadruk van de resource dependency theorie ligt op de middelen en het gedrag van de organisatie om deze middelen te verwerven in de omgeving (David en Zakus, 1997:478). Aangezien organisaties niet in staat zijn om zelf alle goederen en services intern te genereren, zijn organisaties daarom afhankelijk van relaties en interacties met hun omgeving, die hen de gewenste goederen en diensten kan verschaffen (David en Zakus, 1997:478).

Onzekerheid dient dus gereduceerd te worden door raden van toezicht. Dit kunnen zij doen door invloedsstromen te creëren tussen organisaties. De resource dependency theorie gaat er daarom ook van uit dat organisaties gebruik maken van mensen buiten de organisatie. Mensen van buiten de organisatie (outsiders) moeten dan als schakel fungeren tussen organisatie en de omgeving. Doordat mensen van buiten de organisatie komen, nemen ze (nieuwe) informatie mee vanuit hun omgeving waar ze vandaan komen. Meer informatie van de omgeving leidt zodoende tot minder onzekerheid in de organisatie (Certo, 2000:8). Dit verklaart ook waarom raden van toezicht in deze theorie relatief groot zijn. Hoe meer mensen van buiten de organisatie in de raad van toezicht zitten, des te beter is de toegang tot informatie van de omgeving (Certo, 2000:51).

De hoofdtak van de raad van toezicht van een organisatie is dan ook het onderhouden van goede relaties met mensen van andere organisaties, om zodoende de stroom van middelen, waar de organisatie van afhankelijk is, veilig te stellen in en van de organisatie. Met andere woorden de raad heeft dus een verbindende rol, met betrekking tot de externe omgeving (Hung, 1998:104). Vacatures binnen de raad van toezicht worden daarom ook ingevuld door middel van coöptatie (Cornforth, 2004:17) Verder heeft de raad als taak de organisatie te helpen bij externe veranderingen (Cornforth, 2003:8).

Vanuit dit perspectief bezien is de raad zowel deel van de organisatie als een deel van haar omgeving. Leden van de raad van toezicht hebben zowel kennis van de eigen organisatie, als kennis van andere organisaties. Er bestaat dus een spanning op de rol van de raad van een organisatie. Leden van de raad worden geselecteerd op basis van hun kennis en hun netwerk van belangrijke invloedrijke mensen, die ze mee kunnen nemen naar de organisatie (Cornforth, 2003: 9).

Kort samengevat gaat de resource dependency theorie er van uit dat stakeholders en de organisatie beide verschillende belangen hebben. Leden van de raad van toezicht zijn gekozen voor hun invloed bij zeer belangrijke stakeholders. Vacatures in de raad worden ingevuld door middel van coöptatie. Om deze invloed te maximaliseren worden leden van de raad van toezicht wel van buiten de organisatie gehaald. Deze personen hebben informatie van de omgeving en stakeholders die de onzekerheid van de organisatie kan reduceren. De raad is daarom relatief groot en vervult een verbindende rol.

A democratic perspective

Democratie houdt in dat het volk regeert. Het is een regeringsvorm waarin de meerderheid beslist, de rechten van minderheden gewaarborgd zijn, en de waarden van vrijheid en gelijkheid hoog in het vaandel staan (Woerdman, 1999:291). Verder is een kenmerk van democratie, dat er open verkiezingen gehouden worden. In een directe democratie nemen burgers zelf de besluiten. In een representatieve democratie nemen de gekozen volksvertegenwoordigers de besluiten voor burgers. Elke burger krijgt één stem en kan deze uitbrengen op een vertegenwoordiger die hij of zij het meest geschikt acht of die zijn of haar belang het beste behartigt (Cornforth, 2003:9). Verder is er bij democratie een scheiding tussen de uitvoerende, wetgevende en rechtelijke macht.

Discussies over democratie en politieke vertegenwoordiging, worden door drie verschillende modellen overheerst (Woerdman, 1999:262):

- Het identiteitsmodel
- Het liberale model
- Het concurrentie model

Volgens het identiteitsmodel van democratie, moeten afgevaardigden besluiten nemen, zoals de burgers ze zelf genomen zouden hebben. Het model probeert een identiteit te bewerkstelligen tussen de kiezer en de volksvertegenwoordiger. Gekozenen hebben een gebonden mandaat en mogen slechts doen wat hun kiezers willen. Ze vertegenwoordigen de belangen van de kiezer (Woerdman, 1999:263).

Het liberale model van democratie gaat er van uit dat volksvertegenwoordigers het algemene belang moeten dienen. Deze opvatting gaat er van uit dat burgers geen verstand van politiek hebben en daardoor essentiële kennis en informatie missen op verstandige besluiten te nemen. Daarom laten aanhangers van dit model zich ook niet leiden door de opvattingen van hun kiezers, maar door hun eigen mening. Het kan dus voorkomen dat de uiteindelijke besluiten tegen de opvatting van de kiezer ingaan (Woerdman, 1999:263).

Als laatste gaat het concurrentiemodel van democratie er vanuit dat volksvertegenwoordigers als lasthebbers van politieke partijen zo veel mogelijk belangen moeten behartigen. Het model wortelt in het pluralisme. Volgens dit principe zou de macht verdeeld zijn over verschillende (door tegenstellingen verdeelde) groeperingen (Woerdman, 1999:263). Volksvertegenwoordigers strijden in dit model niet om de gunst van de kiezer, maar het zijn juist de politieke partijen die strijden om de gunst van de kiezer (Woerdman, 1999:291).

Het democratische perspectief op besturen gaat er vanuit dat raden van toezicht het belang van één of meer mensen of groepen mensen in de organisatie moeten dienen. Hierdoor kan de democratische perspectief benadering geïdentificeerd worden met het identiteitsmodel van democratie. De rol van de raad is het oplossen, uitvoeren of kiezen tussen de belangen van verschillende mensen of groepen mensen. Leden van de raad van toezicht kunnen mensen van binnen de organisatie zijn, maar ook van buiten de organisatie. Het gaat er namelijk om dat de belangen die mensen behartigd willen zien, gerepresenteerd worden door de amateuristische vertegenwoordiging. Bij dit democratisch perspectief kan iedereen zich verkiesbaar stellen en laten benoemen in de raad van toezicht. Kennis is dus geen doorslaggevende vereiste, zoals in het partnership model (Cornforth, 2003:9). De raad dient het beleid van de organisatie te

bepalen, die vervolgens uitgevoerd kan worden door de medewerkers. De rol van de raad is dus meer vertegenwoordigend.

Verder is de raad van toezicht in deze democratische perspectief relatief groot. Dat heeft te maken met het pluralisme. Dat wil zeggen dat er veel verschillende principes en overtuigingen naast elkaar bestaan in een systeem (Abeling, 1992:633). Hierdoor zijn er veel vertegenwoordigers. Elke vertegenwoordiger behartigt namelijk een bepaald belang. Bovendien is het belangrijk als veel mensen er ergens mee eens zijn, want dat zorgt ook voor een groot draagvlak. Een groot draagvlak is democratisch gezien heel goed. Dat houdt namelijk in dat een hoop mensen achter een bepaalde beslissing staan.

Het democratische perspectief zorgt ook voor een spanning met andere theorieën. De duidelijkste spanning is waar te nemen tussen de stewardship theorie en het democratische perspectief en dan vooral als het gaat om vertegenwoordigende en professionele raden. De stewardship theorie gaat er vanuit dat leden van de raad een bepaalde expertise en ervaring moeten hebben, die waarde kan toevoegen aan de prestaties van een organisatie. Leden van de raad worden dus geselecteerd op basis van hun kennis en vaardigheden. Dit in tegenstelling tot de democratische perspectief. In deze benadering gaat er vanuit dat leden van de raad amateuristische vertegenwoordigers zijn, van de stakeholders die ze vertegenwoordigen (Cornforth, 2003:13).

Dit verschijnsel kan voor spanningen zorgen, aangezien het voor publieke beleidsmakers vooraf niet duidelijk is of leden van een raad gekozen dienen te worden, of juist benoemd moeten worden op basis van hun expertise. Het benoemen van leden van een raad op basis van expertise, is vaak bekritiseerd vanwege het ondemocratische karakter ervan en het gevaar van vriendjespolitiek van een bepaalde elite. Verder is er het dilemma of leden van een raad gekozen moeten worden vanwege hun expertise, of vanwege het feit dat ze een bepaalde groep stakeholders vertegenwoordigen (Cornforth, 2003:13).

Samengevat hebben leden van de raad en het publiek allebei andere belangen. De benoemde amateuristische vertegenwoordiging vervult een vertegenwoordigende rol binnen de raad van toezicht. Leden van de raad hebben geen specifieke kennis nodig en kunnen zowel van binnen de organisatie komen als van buiten de organisatie. De raad van toezicht is in deze democratische perspectief relatief groot, aangezien het draait om begrippen zoals pluralisme, draagvlak en democratie.

Stakeholder theorie

De Nederlandse vertaling van het woord 'stakeholder' is niet eenvoudig te geven. Een stakeholder is een partij waarvan het belang in het geding is ('at stake'). Dit belang is op een dusdanige wijze in het geding, dat deze actor er in alle redelijkheid aanspraak op kan maken dat er met haar belangen rekening wordt gehouden (Verkerk, 2006:1). Actoren die bijvoorbeeld gezien kunnen worden als stakeholders zijn: aandeelhouders, banken, medewerkers, management, plaats van vestiging, klanten, en leveranciers. Het zijn namelijk deze mensen of groepen mensen waar de organisatie van profiteert. Daarom heeft de organisatie zich verplichtingen op de hals gehaald ten aanzien van deze actoren (Phillips, 2004:2)

De stakeholder theorie is voornamelijk ontwikkeld om als alternatief te dienen voor de traditionele shareholder theorie in de private sector (Cornforth, 2003:10). De shareholder

theorie veronderstelt dat een organisatie alleen verplichtingen heeft ten aanzien van de aandeelhouders of de eigenaars van de organisatie. Dit, omdat zij de wettelijke eigenaars zijn. Echter, andere partijen worden in deze theorie buitenbeschouwing gelaten. Daarom houdt de stakeholder theorie rekening met de belangen van andere partijen als deze voortvloeien uit wettelijke verplichtingen of aangegane contracten (Verkerk, 2006:1). De doelen van een organisatie mogen alleen bereikt worden door een balans te creëren tussen de vaak conflicterende belangen van partijen (Hung, 1998:106).

De stakeholder theorie kent een aantal 'stromen'. Zo wordt er een economisch gefundeerde stakeholder theorie en een maatschappelijk gefundeerde stakeholder theorie onderscheiden. (noot 2). In de economisch gefundeerde stakeholder theorie staan alle partijen centraal die een economisch belang in de organisatie hebben. Dit is in vergelijking met de shareholder theorie een groot verschil, aangezien nu alle verplichtingen ten aanzien van alle partijen in het economische verkeer worden onderkend. Het nadeel van deze theorie is dat alleen de economische belangen worden erkend. Met andere belangen zoals milieu belangen of sociale belangen wordt geen rekening gehouden (Verkerk, 2006:1).

In tegenstelling tot de economisch gefundeerde stakeholder theorie houdt de maatschappelijk gefundeerde stakeholder theorie zich bezig met alle partijen waarvan de belangen in het geding zijn. In deze theorie staan dus niet alleen economische belangen centraal, maar kunnen ook sociale, maatschappelijke en milieu belangen van belang zijn. Het open-eind-karakter van deze theorie zou een gevaar kunnen vormen van deze theorie, aangezien in de theorie de lijst met mogelijke partijen eindeloos is, waardoor hun mogelijke claims ook eindeloos kan zijn. Om dit probleem te reduceren dienen er goede criteria te worden afgesproken (Verkerk, 2006:1)

De stakeholder theorie heeft haar weg ook gevonden in de publieke sector. Ondanks dat de meeste publieke managers geheel andere doelen nastreven (b.v., openbaar belang), dan hun private collega's (b.v., overleving van de firma, of winst), hebben hun besluiten en beslissingen echter dezelfde uitwerking op individuen of groepen mensen. Net zoals in de private sector, kunnen publieke managers en hun organisatie worden beïnvloed door anderen, als gevolg van hun eigen beslissingen. Publieke managers hebben vaak te maken met een hoop stakeholders, zoals belangorganisaties, milieu-organisatie, vakbonden, bedrijven enzovoorts. Vandaar dat deze theorie ook op de publieke sector toegepast kan worden (Scholl, 2001:14).

Bij raden van toezicht op scholen wordt bijvoorbeeld de stakeholder theorie veelvuldig toegepast. Scholen zijn instellingen die gefinancierd worden vanuit het Rijk en waar toe zich opgehouden moet worden. Daarom worden er vanuit bepaalde groepen mensen benoemd, die een bepaald belang vertegenwoordigen. Zo zitten er bijvoorbeeld ouders in de raad, die de belangen van de kinderen behartigen en zitten er docenten in de raad, die de belangen van docenten vertegenwoordigen (Cornforth, 2004:17-18).

Uit het voorbeeld kan meteen geconcludeerd worden dat personen die in de raad zitten, zowel 'insiders' als 'outsiders' kunnen zijn. Anders gezegd kunnen mensen zowel van binnen de organisatie in de raad komen, als van buiten de organisatie. Verder geeft het voorbeeld aan dat leden van de raad van toezicht benoemd worden en geen specifieke kennis hoeven te hebben. Verder zijn raden van toezicht in deze theorie altijd vrij groot. Organisaties en dan in het bijzonder publieke organisaties, hebben vaak te maken met veel verschillende en

tegengestelde belangen. Dat houdt in dat er dus ook veel stakeholders zijn, die allemaal vertegenwoordigd worden in de raad. Vandaar dat de raad van toezicht relatief groot is.

Wat betreft de controle en de samenwerking verschillen de behandelde theorieën van elkaar. Zowel de stakeholder theorie, als ook de principaal-agent theorie, en het democratisch perspectief benadering beklemtonen, dat het belangrijk is voor een raad om het werk van managers in een onderneming te controleren. De stewardship theory benadrukt daarentegen dat een raad als een partner moet zijn bij het managen en het verbeteren van management beslissingen. De behoefte van een raad om zowel te controleren als samen te werken kan leiden tot spanningen voor leden van een raad (Cornforth, 2003:14).

De stakeholder theorie is dus gebaseerd op de veronderstelling dat organisaties verantwoordelijk dienen te zijn voor een aantal groepen in de samenleving, in plaats van het belang van de eigenaar/ aandeelhouder van de organisatie te dienen. Door verschillende stakeholders in een raad op te nemen, verwacht men dat organisaties een breder sociaal belang gaan dienen, dan een bepaald belang van een groepje mensen. Hierdoor krijgen raden een zeer coördinerende rol. Zij moeten namelijk bij potentiële conflicterende belangen van verschillende stakeholders onderhandelen en ze proberen op te lossen of compromissen te sluiten. Dit om de doelen van de organisatie te bepalen en het beleid uit te stippelen (Cornforth, 2003:9).

Alle stakeholders hebben verschillende belangen. De stakeholder theorie verwacht dat door verschillende stakeholders in een raad op te nemen, de organisaties een breder sociaal belang gaan dienen. Leden van de raad van toezicht zijn vertegenwoordigers van de stakeholder. Zij worden benoemd/aangewezen om een bepaald belang te dienen. Mensen die in de raad zitten hoeven daarom niet vanuit de organisatie zelf te komen. Ook personen van buiten de organisatie kunnen instaat zijn om een bepaald belang te vertegenwoordigen. Om in de raad te zitten is een bepaalde kennis geen vereiste. De raad van toezicht in deze theorie heeft een coördinerende rol en is relatief groot.

Managerial hegemony theorie

De managerial hegemony theorie verwijst naar de situatie waarin raden van toezicht van een organisatie fungeren als een orgaan, dat gedachteloos met alles instemt en waarin alle strategische beslissingen gedomineerd en bekracht worden door professionele managers (Hung, 1998:107).

Dit komt doordat organisaties tegenwoordig geleid worden door professionele managers. Zij beschikken over de vereiste kennis, informatie financiële middelen en macht om effectieve beslissingen te nemen. Leden van de raad van toezicht beschikken niet (altijd) over deze gegevens. Leden van raden van toezicht worden beperkt bij het maken van onafhankelijke beslissingen, omdat zij vertrouwen op de gegevens, die zij krijgen aangeleverd van het management. In veel gevallen hebben raden van toezicht een relatief gebrek aan de vereiste kennis, informatie, financiële middelen en macht om effectieve beslissingen te nemen (Hung, 1998:108). Hierdoor delven deze leden in de raad van toezicht vaak het onderspit, doordat het management het overwicht heeft.

Alhoewel de managerial hegemony theorie ontwikkeld was om grote private organisaties te bestuderen, is deze theorie ook geschikt om toe te passen op processen in publieke organisaties. De verhoudingen tussen gemeenteraadsleden en wethouders/ambtenaren is een

goed voorbeeld, waar de managerial hegemony theorie op van toepassing zou kunnen zijn. Wethouder/ambtenaren zijn meestal de professionals die beschikken over de vereiste kennis, informatie, financiële middelen en macht om effectieve beslissingen te nemen. Gemeenteraadsleden zijn daarentegen de vrijwilligers, die afhankelijk zijn van de professionals van de vereiste kennis, informatie, financiële middelen en macht om effectieve beslissingen te kunnen nemen. Hieruit kan direct geconcludeerd worden dat leden van en raad van toezicht van buiten de organisatie komen en de benodigde kennis en expertise vaak missen. Indien zij van binnen de organisatie waren gekomen, hadden ze geen gebrek aan kennis en informatie gehad. Aangezien leden van een raad in publieke organisaties er vaak vrijwillig in zitten, lijkt de macht van de raad van toezicht kleiner dan raden van toezicht in publieke organisaties (Cornforth, 2003:10)

Hoewel aandeelhouders de wettige eigenaar zijn van een onderneming, zijn zij niet degene die de onderneming ook effectief besturen. De macht is afgestaan aan het management. De raad houdt zich niet bezig met strategieën, behalve in tijden van crisis, dan maken ze doeltreffende prestatie evaluaties (Hung, 1998:108). De macht ligt meer bij de directeuren en het management dan bij de raad van toezicht. Er wordt daarom ook wel eens gezegd dat leden van de raad van toezicht gecoöpteerde aanhangsels zijn van de directeuren en het management en de belangen van de eigenaar/aandeelhouders slecht vertegenwoordigen (Certo, 2000:12-13).

De functie van de raad is daardoor meer symbolisch te noemen om legitimiteit aan bestuursacties te geven (Cornforth, 2003:10). De raad van toezicht fungeert namelijk als een soort ‘stempelfabriek’ (= Eng. Rubberstamp). Dit houdt in dat de raad van toezicht niets anders doet, dan in te stemmen met de beslissingen die het management voorstelt (Johnsson, 2005:711). Vandaar dat raad van toezicht in deze theorie relatief groot is. Legitimiteit van bestuursacties hangt samen met een groot draagvlak. Net zoals in de raad van een gemeente, dient de meerderheid het eens te zijn met een voorstel of beslissing. Hoe meer mensen er in de raad zitten, hoe meer leden een meerderheid vormen, des te groter is het draagvlak om legitimiteit aan bestuursacties te geven.

Tegenstanders van deze theorie betwisten dat organisaties zich onvermijdelijk zullen verzetten tegen groeiende betrokkenheid van de raad als het gaat om strategische beslissingen (Hung, 1998:107-108). Zoals eerder al is aangegeven zijn raden namelijk afhankelijk van de professionals die de vereiste kennis, informatie, financiële middelen en macht hebben om effectieve (strategische) beslissingen te kunnen nemen.

Volgens de managerial hegemony theorie worden raden van toezicht gebruikt als een soort management instrument om beslissingen van professionele managers te steunen. Deze begeleidende/ steunende rol van raden van toezicht is het resultaat van een aantal factoren. Leidinggevend van raden van toezicht weigeren om betrokken te worden bij onafhankelijke beslissingen van professionele managers. Dit komt door aantal redenen. Ten eerste worden leden van een raad van toezicht gecoöpteerd door het management en zijn dus voor een volgende termijn weer afhankelijk van het management en ten tweede hebben directeuren voordeel van hun functie, die ze niet kwijt willen raken (Hung, 1998:108). Een andere reden die leidt tot overwicht van het management, komt doordat raden van toezicht beperkt worden bij het maken van onafhankelijke beslissingen, omdat zij vertrouwen op de informatie, die zij krijgen aangeleverd van het management. In veel gevallen hebben raden van toezicht een relatief gebrek aan vereiste kennis, informatie, financiële middelen en macht om effectieve beslissingen te nemen (Hung, 1998:108). Deze scheve informatiestroom is eerder in dit

hoofdstuk aan de orde gekomen bij de principaal agent theorie. In deze theorie heeft de principaal ook een informatie gebrek, ten aanzien van de agent op de werkvloer.

De managerial hegemony theorie gaat er dus vanuit dat eigenaars/aandeelhouders en managers/mederwerkers beide verschillende belangen hebben. Leden van de raad komen van buiten de organisatie en vertegenwoordigen de belangen van de eigenaar/aandeelhouder. Door de professionalisering van het management fungeert de raad van toezicht in deze theorie als een soort stempelfabriek, waarin de leden van de raad van toezicht niets anders kunnen doen dan in te stemmen met de beslissingen die het management voorstelt. De raad heeft daardoor een ondersteunende rol. Verder is de raad van toezicht relatief groot, aangezien er draagvlak dient te zijn voor de legitimiteit van de bestuursacties. Met andere woorden de raad is dus meer ceremonieel bezig dan inhoudelijk.

CONCLUSIE

In de vorige paragraaf zijn zes verschillende theorieën aan de orde geweest. Om een goed overzicht te krijgen van deze theorieën, worden ze in de volgende tabel op de volgende pagina schematisch onder elkaar gezet. Daarbij is ook aangegeven welke kenmerken en rolopvatting de raden van toezicht in elk van de modellen zijn toebedeeld.

UITLEIDING

De in dit hoofdstuk beschreven theorieën en rollen fungeren als een handvat voor mijn empirie en analyse. In het volgende hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op de methodologie die gebruikt zullen worden voor de scriptie.

TABEL 1: Een vergelijking van de kenmerken en rolopvatting van raden van toezicht in verschillende theoretische perspectieven.

THEORIE	BELANGEN	LEDEN VAN DE RAAD ZIJN	ROL VAN DE RAAD	MODEL	LEDEN VAN DE RAAD ZIJN	RAAD GEKOZEN DOOR MIDDEL VAN	DE RAAD IS RELATIEF	KENNIS VAN DE LEDEN
Principal-agent theory	Eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers hebben beide verschillende belangen	Vertegenwoordigers van de eigenaar/aandeelhouder	Controlerende rol	Compliance model	Outsiders	Coöptatie	Klein	Financiële kennis
Stewardship theory	Eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers delen hun belangen	Experts	Strategische rol	Partnership model	Insiders	Coöptatie	Klein	Specifieke kennis
Democratic perspective	Leden van de raad en het publiek hebben beide andere belangen	Amateuristische vertegenwoordiging	Vertegenwoordigende rol	Democratic model	Zowel Outsiders als Insiders	Benoemd	Groot	Geen specifieke kennis
Stakeholder theory	Alle stakeholder hebben verschillende belangen	Vertegenwoordigers van de stakeholder, al dan niet gekozen of benoemd door stakeholders groepen	Coördinerende rol	Stakeholder model	Zowel Outsiders als Insiders	Benoemd	Groot	Kennis van stakeholder
Resource dependency theory	Stakeholders en de organisatie hebben beide verschillende belangen	Gekozen voor invloed met zeer belangrijke stakeholders	Verbindende rol	Co-option model	Outsiders	Coöptatie	Groot	Kennis van omgeving en stakeholder
Managerial hegemony theory	Eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers hebben beide verschillende belangen	Vertegenwoordigers van de eigenaar/aandeelhouder	Ondersteunende rol	Rubber-stamp model	Outsiders	Coöptatie	Groot	Geen specifieke kennis

Bron: (Tabel gebaseerd op: Cornforth, 2003; 12)

HOOFDSTUK 4

METHODOLOGIE

INLEIDING

Het doel van de scriptie is te komen tot een beschrijving van de verschillende rolopvattingen bij raden van toezicht in verschillende organisaties. Om dit doel te bereiken dienen de theoretische begrippen die in het vorige hoofdstuk aan de orde zijn gekomen, omgezet te worden naar empirisch vaststelbare verschijnselen. Onderzocht zal worden of en hoe deze verschijnselen zich ook daadwerkelijk in de praktijk voordoen. Dit hoofdstuk gaat in op de methodologie die gebruikt zal worden om dit doel te bereiken.

METHODOLOGIE

In dit onderzoek worden de rolopvattingen bij raden van toezicht in verschillende organisaties beschreven. Daarbij wordt als een gegeven feit beschouwd, dat verschillende organisaties voorzien zijn van een raad van toezicht. De rolopvattingen die deze raden van toezicht in de verschillende organisatie hebben, kunnen echter verschillend zijn.

In het vorige hoofdstuk zijn de theoretische aspecten van rolopvattingen aan de orde gekomen. Er zijn zes theorieën behandeld, die mij moeten helpen bij het begrijpen van de rol die raden van toezicht spelen in verschillende organisaties in de publieke sector. De zes theorieën die zijn behandeld, zijn: principaal-agent theorie, stewardship theorie, resource dependency theorie, democratisch perspectief, stakeholder theorie en managerial hegemony theorie. Volgens de principaal-agent theorie hebben vertegenwoordigers van de eigenaar/aandeelhouder van een organisatie een controlerende rol. In de stewardship theorie vervullen experts een strategische rol. Zij denken mee over beslissingen en beleid van de organisatie. Volgens het democratisch perspectief zijn leden van de raad amateuristische vertegenwoordigers, die alleen maar een vertegenwoordigende rol vervullen. Verder is ook de stakeholder theorie behandeld. Hierin zijn leden van de raad vertegenwoordigers van de stakeholder, al dan niet gekozen of benoemd door stakeholders groepen. Ze hebben een coördinerende rol. Ook is de resource dependency theorie besproken. Leden van de raad zijn in deze theorie gekozen voor hun invloed met zeer belangrijke stakeholders. Zij hebben dan ook een verbindende rol. Als laatste is de managerial hegemony theorie aan de orde gekomen. In deze theorie zijn leden van een raad vertegenwoordigers van de eigenaar/aandeelhouder en vervullen zij een ondersteunende taak.

Om deze theorieën en rollen te kunnen vertalen naar empirisch vaststelbare verschijnselen, zal ik in dit onderzoek gebruik gaan maken van kwalitatief onderzoek. Dat wil zeggen informatie in de vorm van woorden, beelden, geluidsopnamen, visuele beelden en objecten (Neuman, 2000:517). Om deze kwalitatieve data te verkrijgen, zal er gebruik gemaakt gaan worden van een combinatie van onderzoekstechnieken. Deze combinatie van onderzoekstechnieken wordt ook wel triangulatie genoemd (Hakvoort, 1995:131). De onderzoekstechnieken die in deze scriptie gecombineerd zullen worden zijn: inhoudsanalyse en interviews.

DE INHOUDSANALYSE

De inhoudsanalyse is een techniek van gegevensverzameling die zich onderscheidt van ondervraging en observeren. Bij inhoudsanalyse wordt er materiaal uit de tweede hand gebruikt. Uit de tweede hand wil zeggen dat een onderzoeker van materiaal gebruik maakt dat

eerder voor een ander doel is verzameld (Hakvoort, 1995:144). Dit zijn geschreven en symbolische materialen. Een voorbeeld van symbolische materialen zijn: foto's, brieven, toespraken, dagboeken, notulen, kanten, films en liederen (Neuman, 2000:34). Bij de inhoudsanalyse identificeert een onderzoeker eerst welke materialen geanalyseerd kunnen worden, alvorens hij of zij een manier creëert om de informatie te verwerken (Neuman, 2000:34).

Het toepassen van de onderzoekstechniek inhoudsanalyse in deze scriptie heeft voor mij twee doeleinden. Ten eerste fungeert de inhoudsanalyse als een methode van gegevens verzamelen. Door middel van het toepassen van een inhoudsanalyse kunnen gegevens en informatie verzameld worden, die van belang kunnen zijn bij het verklaren van de rolopvattingen bij raden van toezicht in verschillende organisaties. Ten tweede dient de inhoudsanalyse als een manier om de respondenten voor de interviews te selecteren. Uit een inhoudsanalyse kan namelijk blijken of een organisatie, en dus de personen die daar werkzaam zijn, geschikt zijn om al dan niet een interview mee te houden. Vandaar dat de inhoudsanalyse in deze scriptie een relevante onderzoekstechniek is.

Voordeel van inhoudsanalyses is dat een onderzoeker onopvallend kan observeren, zonder zelf te worden geobserveerd. Met andere woorden, de onderzoeker kan vanuit zijn luie stoel het onderzoeksobject gade slaan, zonder dat iemand weet dat hij of zij dat onderzoeksobject waarneemt. Ook zijn de gegevens permanent beschikbaar, waardoor het onderwerp meerdere malen geanalyseerd kan worden. Onderzoekskosten zijn verder relatief laag bij een inhoudsanalyse. Veel data is gemakkelijk te downloaden van het Internet, of op te halen bij de bibliotheek (Robson, 2002:358).

Nadelen van inhoudsanalyses betreffen de beschikbare documenten. Veel documenten zijn gedeeltelijk of beperkt voorhanden, waardoor een inhoudsanalyse minder nauwkeurig uitgevoerd kan worden. Ook het feit dat de meeste documenten geschreven of gemaakt zijn voor een ander doel dan waarvoor het gebruikt wordt, kan leiden tot vertekeningen en vervormingen. Verder is het lastig om een oorzakelijk verband aan te tonen tussen alle documenten. Zijn de documenten namelijk oorzaken van het sociale verschijnsel waar de onderzoeker in geïnteresseerd is, of is het er een reflectie van (Robson, 2002:358). Dit kan worden tegengegaan door het verzamelen van meerdere bronnen en het houden van interviews.

Documenten die ik zal gebruiken voor mijn inhoudsanalyse, zijn: statuten, reglementen, wetten, websites, notulen, boeken, artikelen, beleidsdocumenten en andere geschreven documenten. In de bijlage treft U een overzicht aan van de door mij gebruikte documenten. Al deze materialen zijn voor andere doeleinden geschreven, dan waarvoor ik het ga gebruiken. Mede door het toepassen van een inhoudsanalyse op zulke documenten, probeer ik achter de rolopvattingen van raden van toezicht te komen in 35 verschillende organisaties.

INTERVIEW

Deze scriptie gaat over raden van toezicht bij Zelfstandige Bestuursorganen (Zbo's), zogenoemde Rechtspersonen met een Wettelijke Taak (RWT's) en andere publieke organisaties. Ook wordt er in deze scriptie gewerkt met zes theoretische modellen. Om informatie te verkrijgen zal ik gebruik gaan maken van een aantal ondervragingen. Dit in het kader van de tijd besparing. Bij het opsturen van vragenlijsten naar respondenten gaat er meestal een hoop tijd overeen, voordat er geantwoord wordt. Om dit te omzeilen zal ik

daarom gebruik maken van directe ondervraging (Robson, 2002:233). Ondervraging is een veel gebruikte techniek van materiaal verzameling binnen de sociale wetenschappen. Door middel van ondervraging kunnen opvattingen, meningen, oordelen, overtuigingen, herinneringen van de ondervraagde personen aan het licht komen (Hakvoort, 1995:134). Het doel is om op deze manier zo betrouwbaar mogelijk informatie te verkrijgen over de rolopvatting van raden van toezicht in verschillende organisatie.

De gevaren die kunnen optreden bij interviews zijn dat gegevens beïnvloed kunnen worden door de eigenschappen van de interviewer. Dit kan komen door hun motivatie, persoonlijkheid, vaardigheden en ervaring. Met andere woorden, de interviewer kan de geïnterviewde beïnvloeden, waardoor de antwoorden van de geïnterviewde beïnvloed raken. Er kunnen bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden (Robson, 2002:233). Ook kunnen gegevens beïnvloed worden door de interactie tussen interviewer en respondent. Als de interviewer de zelfde etnische achtergrond heeft als de respondent, zou dat andere informatie op kunnen leveren, dan wanneer beiden niet dezelfde etnische achtergrond hebben (Robson, 2002:233). Verder is de interviewer afhankelijk van de antwoorden die de respondent geeft. Als de respondent het gevoel heeft dat hij gecontroleerd wordt, of niet meer anoniem geïnterviewd wordt, kan het voorkomen dat de respondent minder open en eerlijk antwoordt. Als een respondent niet open en eerlijk antwoordt, kan er gegevensvervuiling optreden (Robson, 2002:233).

Echter, interviews hebben ook voordelen. Interviews zorgen voor een simpele en rechtlijnige manier om gegevens te verzamelen. Houdingen, waarden, geloven en motivaties kunnen op een vrij eenvoudige manier verzameld worden. Ook kan op deze manier eenvoudig generaliseerbare informatie verzameld worden die gemakkelijk gestandaardiseerd kan worden. Verder zorgen interviews meestal voor meer interactie tussen interviewer en respondent. De interviewer kan doorvragen, de respondent kan vragen stellen aan de interviewer als hij of zij bijvoorbeeld een vraag niet begrijpt. Bovendien bemoedigt een interview de deelname en betrokkenheid van de respondent (Robson, 2002:234).

Voor mijn onderzoek zal gebruik gemaakt gaan worden van het semi-gestructureerde interview. Dit type interview verloopt aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst. Bij dit soort interviews staat zowel de formulering van de vragen als de volgorde van de vragen in de vragenlijst vast. Bovendien krijgen alle geïnterviewden dezelfde vragen voorgeschiedeld (Hakvoort, 1995:134).

Personen waarmee ik een interview ga houden, en dus de vragenlijst voor leg, zijn voorzitters en/of leden van verschillende raden van toezicht, in verschillende organisaties. De gedachte hierachter is dat ik verwacht dat zij de aangewezen personen zullen zijn om mij informatie te verschaffen over raden van toezicht, en dan in het bijzonder over hun rolopvattingen, omdat zij immers lid zijn van de raad van toezicht. Met andere woorden, ik ga er dus van uit, dat deze personen weten wat hun eigen taken en bevoegdheden zijn binnen een raad van toezicht.

Deze personen zullen geselecteerd worden op basis de resultaten van de inhoudsanalyse. Dat wil zeggen dat er willekeurig voorzitters en/of leden van raden van toezicht geselecteerd worden uit de 35 organisaties, die al in een eerder stadium door mij waren geselecteerd door middel van de inhoudsanalyse. Voor mijn scriptie houdt dat dus in dat alle voorzitters en/of leden van de raden van toezicht uit de 35 door mij geselecteerde organisaties allemaal een gelijke kans hebben om door mij ondervraagd te worden.

De vragenlijst voor de interviews bestaat uit negen vragen en is ontwikkeld naar aanleiding van tabel 1 op bladzijde 28 van deze scriptie. Uit de tabel blijkt dat belangen, leden, rol en grootte van de raden, kennis van de leden, afkomst en achtergronden van de leden en wervings- en benoemingsprocedures per theorie verschillend zijn. De interviewvragen van de vragenlijst zijn dan ook zo gesteld, dat al deze elementen van de zes verschillende theorieën bevroegd worden. Het doel van de interviewvragen op de vragenlijst is het achterhalen van alle elementen (belangen, leden, rol en grootte van de raden, kennis van de leden, afkomst en achtergronden van de leden en wervings- en benoemingsprocedures) per theorie. Door middel van deze ondervragingen, verwacht ik informatie te vergaren die mij kan helpen bij de typering en verklaring van rolopvattingen bij raden van toezicht in verschillende organisaties.

CONCLUSIE

In dit hoofdstuk is de methodologie aan de orde gekomen die ik ga gebruiken in deze scriptie. De onderzoeksmethoden die gebruikt worden, is een combinatie van de inhoudsanalyse en interviews. Deze twee onderzoekstechnieken gaan mij helpen bij de vertaling van de door mij geformuleerde theorieën naar empirisch vaststelbare verschijnselen. Het volgende hoofdstuk zal ingegaan op de resultaten die deze twee onderzoekstechnieken hebben opgeleverd.

HOOFDSTUK 5

RESULTATEN INHOUDSANALYSE

INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen de resultaten gepresenteerd worden, die voortkomen uit de onderzoeksmethode inhoudsanalyse. De inhoudsanalyse is de eerste onderzoekstechniek die besproken wordt en die mij moet helpen bij de vertaling van de door mij geformuleerde theorieën naar empirisch vaststelbare verschijnselen.

RESULTATEN INHOUDSANALYSE

Zoals al eerder is aangegeven, is inhoudsanalyse een techniek van gegevensverzameling waarbij er materiaal uit de tweede hand verzameld wordt. Het zijn geschreven en/of symbolische materialen. De materialen die onderzocht zijn voor deze scriptie zijn voornamelijk websites en reglementen.

Om rolopvattingen bij raden van toezicht in verschillende organisaties te beschrijven, dienen er eerst organisaties onderscheiden te worden waarbij de rolopvatting van de raad van toezicht onderzocht en beschreven kan worden. Daarna behoren de elementen, zoals deze zijn weergegeven in tabel 1 op bladzijde 28 van deze scriptie, per organisatie in kaart te worden gebracht. Belangen, leden, rol en grootte van de raden, kennis van de leden, afkomst en achtergronden van de leden en wervings- en benoemingsprocedures moeten dan door middel van het onderzoeken van geschreven en/of symbolische materialen aan het licht komen.

De selectie van de organisaties is gebeurd op een volstrekt aselechte wijze. Via zoekmachines op het Internet en het ZBO-register ben ik op zoek gegaan naar Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) en Rechtspersonen met een Wettelijke Taak (RWT's). Vervolgens heb ik bij deze verscheidene publieke organisaties gekeken of ze voorzien waren van informatie over raden van toezicht. Dit heeft geleid tot 35 uiteenlopende publieke organisaties (ZBO's en RWT's), waarbij de rolopvatting van de raad van toezicht onderzocht en beschreven kan worden (zie tabel 2). In het kader van de omvang van deze scriptie en de beperkte tijd waarin deze scriptie tot stand moest worden gebracht, zijn er maar 35 organisaties onderzocht.

Vervolgens is er bij de uiteenlopende organisaties onderzocht, hoeveel leden er in de raad van toezicht zitten. Uit organogrammen, reglementen en websites van de verschillende publieke organisaties is gebleken dat het aantal leden in raden van toezicht uiteenloopt. Zo bestond de kleinste raad van toezicht uit maar drie leden (bijvoorbeeld, Nederlands Meetinstituut, Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit). De raad van toezicht van het Klachteninstituut verzekeringen sprong er uit met vijftien leden. Zij had hiermee de grootste raad van toezicht. Gemiddeld genomen bestaat een raad van toezicht uit zes personen (212 leden in alle raden van toezicht : 35 raden van toezicht).

Ook is er gekeken of leden van de raad van toezicht van binnen of van buiten de organisatie afkomstig waren. Bij zeven van de 35 organisaties was het niet duidelijk wie er in de raad van toezicht zaten. Vandaar dat ook niet bepaald kon worden of het om zogenoemde 'insiders' of 'outsiders' ging. Van de andere 28 organisaties kon wel afgeleid worden waar de leden van de raad van toezicht vandaan kwamen. Dit vanwege het feit dat het vaak duidelijk en expliciet stond aangegeven waar de leden van de raad van toezicht vandaan kwamen of vanwege het feit dat leden van een raad van toezicht zo bekend waren (Tineke Netelenbos en Hans

Wiegel), dat ook eenvoudig vastgesteld kon worden of het om zogenoemde insiders of outsiders ging. Van de 28 organisaties, bestaat de raad van toezicht van de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) als enige uit allemaal insiders.

Aangezien veruit de meeste onderzochte organisaties Zelfstandige Bestuursorganen zijn, worden de leden van de raden van toezicht daarom ook benoemd door de minister. De enige variant die soms nog wel eens voorkwam, was dat leden van de raad van toezicht wel benoemd werden door de minister, maar dat dat dan op voordracht van de raad van toezicht zelf ging. Van de 35 onderzocht organisaties, was het vier keer niet bekend of leden van een raad van toezicht benoemd of gecoöpteerd werden. Alleen de leden van de raad van toezicht van het Diaconessenhuis te Leiden en de hoge school INHolland worden gecoöpteerd.

Als laatste heb ik geprobeerd om door middel van een inhoudsanalyse meer inzicht te krijgen over de kennis van leden van de raad van toezicht. Bij acht van de 35 organisaties kon niet afgeleid worden of leden van de raad van toezicht wel of niet specifieke kennis dienden te bezitten. Bij 14 van de 35 organisaties was een specifieke kennis vereist. Ziekenhuisbesturen vinden het bijvoorbeeld heel belangrijk dat haar leden van de raad van toezicht over bepaalde medische kennis beschikken. Verder vonden 13 van de 35 organisaties, dat haar leden van raad van toezicht niet over enige specifieke kennis hoefde te beschikken

Op de volgende bladzijde is hetgeen wat hierboven beschreven is schematisch weergegeven. Per organisatie is duidelijk vertolkt hoeveel leden er in de raad van toezicht zitten, of het insiders of outsiders zijn, welke kennis leden van de raad van toezicht dienen te hebben en of ze gekozen of benoemd worden. Gegevens die in de kolommen van de tabel zijn aangegeven met een vraagteken, zijn door de inhoudsanalyse niet bekend geworden.

TABEL 2: Resultaten per element

Organisatie:	Aantal leden in de raad van toezicht:	Leden van de raad van toezicht zijn:	Raad van toezicht gekozen door middel van:	Kennis van de leden van de raad van toezicht:
Informatie Beheer Groep (IBG)	5	Outsiders	Benoemd	?
Autoriteit Financiële Markten (AFM)	5	Outsiders/Insiders	Benoemd	Specifieke kennis
College Bescherming Persoonsgegevens	12	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
Tennet	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis
Nationale Hypotheek Garantie	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis
Rijksdienst Wegverkeer (RDW)	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis
De Nederlandsche Bank (DNB)	9	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis
Commissie Gelijke Behandeling	9	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
College van Toezicht op Kansspelen	7	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
College van Toezicht Auteursrecht	3	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
College voor de toelating van bestrijdingsmiddelen	6	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis
Het Kadaster	4	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis
De Koninklijke Bibliotheek (KB)	4	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
Landelijke Commissie Toezicht Indicatiestelling	6	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA)	3	Insiders	Benoemd	Specifieke kennis
Nederlands Meetinstituut	3	?	?	?
Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa)	3	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis
Klachteninstituut verzekeringen	15	Outsiders	Coöptatie	Specifieke kennis
Rijks Universiteit Groningen (RUG)	5	?	Benoemd	?
Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)	5	?	Benoemd	?
Vrije Universiteit (VU)	9	?	Benoemd /Coöptatie	?
Universiteit van Amsterdam (UVA)	4	?	Benoemd	?
Universiteit Utrecht (UU)	5	?	Benoemd	?
Technische Universiteit Delft (TU-Delft)	5	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
Universiteit van Tilburg	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis
Universiteit Leiden	5	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis

Universiteit Leiden	5	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
Hoge school INHolland	7	Outsiders	Coöptatie	Specifieke kennis
Vlinderstichting	7	?	?	?
Stichting Kennisnet	7	Outsiders/Insiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
TNO	8	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
Staatsbosbeheer	5	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
Leidsch Universitair Medisch Centrum (LUMC)	6	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis
Medisch Centrum Haaglanden	8	Outsiders	?	Specifieke kennis
Diaconessenhuis Leiden	5	Outsiders	Coöptatie	Specifieke kennis
Stichting Internet en Domein Registratie	7	Outsiders	?	Geen specifieke kennis

ANALYSE RESULTATEN INHOUDSANALYSE

Op basis van de verkregen kennis door middel van de inhoudsanalyse kunnen nog geen definitieve conclusies worden getrokken over de rolopvatting van een raad van toezicht bij een organisatie. Wel kan een voorlopige inschatting worden gemaakt.

Om vast te kunnen stellen of een raad van toezicht relatief groot of klein is, heb ik eerst het gemiddelde aantal leden per raad van toezicht berekend. Gemiddeld genomen bestaat een raad van toezicht uit zes personen. Raden van toezicht met minder dan zes personen wordt in deze scriptie beschouwd als een relatief kleine raad van toezicht. Raden van toezicht van zes personen of meer worden in deze scriptie gezien als een relatief grote raad van toezicht. Uitgaande van deze aanname, blijkt dat 20 van de 35 organisaties over een relatief kleine raad van toezicht beschikt.

Op basis van deze constatering kan uit tabel 1 op bladzijde 28 van deze scriptie worden afgeleid, dat alleen de rolopvatting zoals de principal-agent theorie en de stewardship theorie haar verwoorden in aanmerking kunnen komen voor deze 20 organisaties. Bij de andere vijftien organisaties, waarbij de raad van toezicht wel relatief groot is, kan wat betreft de grootte van de raad van toezicht gekeken worden naar de overgebleven vier theorieën.

De Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) is de enige organisatie, waarbij de raad van toezicht alleen bestaat uit insiders. Uit tabel 1 op bladzijde 28 van deze scriptie blijkt dan dat de stewardship theorie als enige in aanmerking kan komen voor deze organisatie. Op basis van deze gegevens zou raad van toezicht van de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) dus een strategische rol moeten hebben.

Hetzelfde geldt voor de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en Stichting Kennisnet. Uit de inhoudsanalyse blijkt dat de raden van toezicht van deze organisaties bestaan uit zowel insiders als outsiders. Op basis hiervan kan dan geconcludeerd worden dat alleen het democratic perspective en de stakeholder theorie van toepassing kunnen zijn. Op de overgebleven 32 organisaties kunnen de principal-agent theorie, Resource dependency theorie en de managerial hegemony theorie gebruikt worden.

Indien er alleen gekeken wordt naar de manier waarop personen in een raad van toezicht kunnen komen (benoemd of gecoöpteerd), kunnen alleen op basis van deze gegevens al vier theorieën uitgesloten worden. Dit heeft te maken met het feit dat er alleen publieke of semi-publieke organisaties onderzocht worden. Personen in zulke raden van toezicht worden altijd benoemd door de Minister van het bij de organisatie behorende ministerie. Dit heeft tot gevolg dat alleen op basis van deze gegevens de rolopvattingen zoals het democratic perspective en de stakeholder theorie haar formuleren in aanmerking kunnen komen. Deze twee theorieën gaan er namelijk van uit dat leden van de raad van toezicht worden benoemd. Volgens de andere vier theorieën moeten leden van de raad van toezicht gecoöpteerd worden.

Bij 14 organisaties wordt van leden van de raad van toezicht verwacht dat ze over specifieke kennis beschikken. Dit zou opgevat kunnen worden als zijnde dat deze organisaties experts in hun raad van toezicht willen hebben. Uit tabel 1 op bladzijde 28 van deze scriptie blijkt dan dat deze organisaties ingedeeld kunnen worden bij de stewardship theorie en dat de raad van toezicht dus een strategische rol zou vervullen.

TABEL: 3: Overzicht resultaten inhoudsanalyse.

Organisatie:	Aantal leden in de raad van toezicht:	Leden van de raad van toezicht zijn:	Raad van toezicht gekozen door middel van:	Kennis van de leden van de raad van toezicht:	Overwegende rolopvatting
Informatie Beheer Groep (IBG)	5	Outsiders	Benoemd	?	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1
Autoriteit Financiële Markten (AFM)	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	2
College Bescherming Persoonsgegevens	12	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	3 en 6
Tennet	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	1
Nationale Hypotheek Garantie	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	1
Rijksdienst Wegverkeer (RDW)	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	1
De Nederlandsche Bank (DNB)	9	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	4 en 5
Commissie Gelijke Behandeling	9	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	3 en 6
College van Toezicht op Kansspelen	7	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	3 en 6
College van Toezicht Auteursrecht	3	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	1, 3 en 6
College voor de toelating van bestrijdingsmiddelen	6	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	4 en 5
Het Kadaster	4	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	1
De Koninklijke Bibliotheek (KB)	4	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	1, 3 en 6

De Koninklijke Bibliotheek (KB)	4	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	1, 3 en 6
Landelijke Commissie Toezicht Indicatiestelling	6	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	3 en 6
Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit	3	Insiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	2	3 en 4	1, 2, 4, en 5	2
Nederlands Meetinstituut	3	?	?	?	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1 en 2
Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa)	3	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	1
Klachteninstituut verzekeringen	15	Outsiders	Coöptatie	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	1, 2, 5, en 6	1, 2, 4, en 5	5
Rijks Universiteit Groningen (RUG)	5	?	Benoemd	?	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 2, 3, 4, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1 en 2
Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)	5	?	Benoemd	?	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 2, 3, 4, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1 en 2
Vrije Universiteit (VU)	9	?	Benoemd /Coöptatie	?	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1, 2, 3, 4, 5 en 6	3, 4, 5 en 6
Universiteit van Amsterdam (UVA)	4	?	Benoemd	?	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 2, 3, 4, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1, 2, 3 en 4
Universiteit Utrecht (UU)	5	?	Benoemd	?	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 2, 3, 4, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1, 2, 3 en 4
Technische Universiteit Delft (TU-Delft)	5	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	1, 3 en 6
Universiteit van Tilburg	5	Outsiders	Benoemd	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	1, 2, 4, en 5	1
Universiteit Leiden	5	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	3 en 6
Hoge school INHolland	7	Outsiders	Coöptatie	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	1, 2, 5, en 6	1, 2, 4, en 5	5

Hoge school INHolland	7	Outsiders	Coöptatie	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	1, 2, 5, en 6	1, 2, 4, en 5	5
Vlinderstichting	7	?	?	?	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	3 en 4	3 en 4	3 en 6	3
TNO	8	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	3 en 6
Staatsbosbeheer	5	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	1, 3 en 6
Leidsch Universitair Medisch Centrum (LUMC)	6	Outsiders	Benoemd	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	3 en 4	3 en 6	3 en 6
Medisch Centrumhaaglanden	8	Outsiders	?	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	1, 2, 3, 4, 5 en 6	1, 2, 4, en 5	5
Diaconessenhuis Leiden	5	Outsiders	Coöptatie	Specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	1 en 2	1, 5 en 6	1, 2, 5, en 6	1, 2, 4, en 5	1
Stichting Internet en Domein Registratie	7	Outsiders	?	Geen specifieke kennis	
Theorie/Model/Rolopvatting	3, 4, 5 en 6	1, 5 en 6	1, 2, 3, 4, 5 en 6	3 en 6	6

Legenda:

THEORIE	MODEL	ROLOPVATTING	NUMMER
Principal-agent theory	Compliance model	Controlerende rol	1
Stewardship theory	Partnership model	Strategische rol	2
Democratic perspective	Democratic model	Vertegenwoordigende rol	3
Stakeholder theory	Stakeholder model	Coördinerende rol	4
Resource dependency theory	Co-option model	Verbindende rol	5
Managerial hegemony theory	Rubber-stamp model	Ondersteunende rol	6

De tabel op de vorige bladzijde geeft de analyses van de resultaten schematisch weer. Per organisatie is aangegeven, welke theorie, welk model en dus welke rolopvatting in aanmerking komt bij elk onderzocht element, zoals deze in kaart zijn gebracht in tabel 1 op bladzijde 28 van deze scriptie. Als een raad van toezicht van een organisatie bijvoorbeeld bestond uit 3 leden, dan blijkt dat op basis van deze gegevens alleen theorie/model/rolopvatting 1 en 2 in aanmerking kon komen voor het desbetreffende element. Immers dit zijn de theorieën/modellen die volgens tabel 1 op bladzijde 28 van deze scriptie een kleine raad van toezicht hebben. Per organisatie zijn de theorieën/modellen voor de elementen op deze wijze bepaald.

Indien gegevens van een organisatie bij een element niet bekend waren, is dit aangegeven met een vraagteken. Het ontbreken van gegevens heeft als gevolg dat alle rolopvattingen dan bij het desbetreffende element in aanmerking kunnen komen. Immers er kunnen geen rolopvattingen toegekend worden aan elementen van organisaties, als de gegevens van deze elementen niet voor handen zijn.

De laatste kolom geeft een overzicht van de overwegende rolopvatting schematisch weer. Indien theorie/model/rolopvatting 1 bij elk element voorkwam, en de andere rolopvattingen kwamen minder of helemaal niet voor bij de elementen, dan kan rolopvatting 1 gezien worden als overheersend. Kwamen theorie/model/rolopvattingen 3 en 6 even vaak voor bij de verschillende elementen, dan kunnen beide rolopvattingen gezien worden als overheersend.

Uit de laatste kolom blijkt dat er in 15 gevallen één dominante rolopvatting is. Rolopvatting 1 komt acht keer voor als overwegende rolopvatting. Rolopvatting 2 komt twee keer voor als overwegende rolopvatting. Rolopvatting 3 en 6 komen beide één keer voor als overwegende rolopvatting en als laatste komt rolopvatting 5 drie keer voor als overwegende rolopvatting. Ook valt op dat de combinatie van rolopvatting 3 en 6 zes keer voorkomt. Tenslotte lijkt rolopvatting 4 het minste voor te komen. Als rolopvatting 4 al voorkomt, dan komt deze rolopvatting alleen voor in combinatie met rolopvatting 5.

CONCLUSIE

Op basis van de inhoudanalyse is het moeilijk om vast te stellen welke rolopvatting een raad van toezicht in een organisatie precies heeft. De resultaten die de inhoudsanalyse heeft opgeleverd zijn niet eenduidig. Hierdoor is het lastig om organisaties bij één van de zes theorieën/modellen/rolopvattingen in te delen. Meer informatie is nodig om een juiste indeling te kunnen maken. Vandaar dat interviews meer uitsluitsel moeten gaan geven over welke rolopvatting een raad van toezicht in een organisatie precies heeft. De personen die geïnterviewd zullen gaan worden zijn voorzitters en/of leden van raden van toezicht. Deze mensen zullen afkomstig zijn vanuit één van de 35 door mij geselecteerde organisaties. De selectie van de personen uit één van de 35 organisaties zal gebeuren op een volstrekt willekeurige basis. De volgende paragraaf zal de resultaten tonen die de interviews hebben opgeleverd. De verwachting is dat uit de interviews meer gegevens zullen komen, waardoor de indeling van de organisaties bij één van de zes rolopvattingen eenvoudiger wordt en de rolopvatting van de raad van toezicht per organisatie beter moeite afgeleid kan worden.

HOOFDSTUK 6

RESULTATEN INTERVIEWS

INLEIDING

In het vorige hoofdstuk zijn de uitkomsten van de inhoudsanalyse gepresenteerd en geanalyseerd. Vast is komen te staan dat het op basis van de inhoudsanalyse moeilijk is te bepalen welke overwegende rolopvatting een raad van toezicht in een organisatie precies heeft. Dit komt doordat de resultaten die de inhoudsanalyse heeft opgeleverd niet eenduidig zijn. Vandaar dat het houden van interviews meer gegevens en informatie moet verschaffen, om vast te kunnen stellen welke rolopvatting een raad van toezicht in overwegende mate in een organisatie precies heeft.

Interviews zijn de tweede onderzoeksmethode die besproken wordt in dit onderzoek. Zij moeten mij gegevens en informatie opleveren om de vertaalslag te kunnen maken van de door mij geformuleerde theorieën naar empirisch vaststelbare verschijnselen. Dit hoofdstuk zal daarom de resultaten en analyses presenteren van de gehouden interviews.

RESULTATEN INTERVIEWS

De inhoudsanalyse heeft er voor gezorgd, dat er organisaties onderscheiden zijn, waarbij de rolopvatting van de raad van toezicht onderzocht en beschreven kan worden. Ook heeft de inhoudsanalyse een aantal elementen, zoals deze zijn weergegeven in tabel 1 op bladzijde 28 van deze scriptie, bloot gelegd.

Echter, de inhoudsanalyse heeft niet alle elementen onthuld, die nodig zijn om de rolopvatting van de raad van toezicht per organisatie te beschrijven. Vandaar dat interviews meer uitkomst moeten bieden bij het verzamelen van de ontbrekende gegevens en informatie.

Op 23 augustus 2006 zijn er daarom naar 24 van de 35 organisaties brieven verzonden. In het kader van de omvang van deze scriptie en de beperkte tijd waarin deze scriptie geschreven diende te worden, heb ik niet alle 35 organisaties aangeschreven. De 24 organisaties, waarnaar de brieven zijn verzonden, zijn op a-selecte wijze uitgezocht.

In de brief doe ik een verzoek om een interview in verband met mijn onderzoek (zie bijlage). Van de 24 brieven die ik verzonden heb, heb ik tussen 23 augustus 2006 en 18 september 2006, 13 reacties terug ontvangen. Vier organisaties hebben per brief, per telefoon of per mail aangegeven niet mee te willen werken aan mijn onderzoek. Van de overige organisaties heb ik niets meer vernomen. In het kader van de beperkte tijd waarin deze scriptie geschreven diende te worden, heb ik deze organisaties geen herinnering gestuurd.

De 13 reacties hebben ook geleid tot 13 interviews. Van de 13 interviews hebben er drie via een ontmoeting plaatsgevonden. Ik ben twee keer naar Den Haag afgereisd om een interview te houden met iemand van de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) en het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en één keer heb ik in Rotterdam een gesprek gehad met een lid van de raad van toezicht de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Verder heb ik drie interviews (TNO, Staatsbosbeheer en Rijks Universiteit Groningen) thuis per telefoon afgenomen. De overige zeven organisaties (Het Kadaster, Het College Auteursrecht, De Koninklijke Bibliotheek (KB), De Informatie Beheer Groep (IBG),

Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland) hebben mijn interviewvragen per e-mail beantwoord.

Van de 13 interviews heb ik zeven keer antwoord gekregen van de voorzitter van de raad van toezicht. Twee keer heeft de vice-voorzitter mij te woord gestaan en vier keer heeft de secretaris van de raad van toezicht mijn vragen beantwoord.

De organisaties die mij een reactie hebben gestuurd zijn: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), Het College Auteursrecht, De Koninklijke Bibliotheek (KB), De Informatie Beheer Groep (IBG), TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA).

Het doel van deze scriptie is te komen tot een beschrijving van de verschillende rolopvattingen bij raden van toezicht in verschillende organisaties. De verschillende organisaties die onderzocht zijn en waarvan de resultaten bekend zijn om de rolopvatting van de raad van toezicht bij te beschrijven, bestaan uit: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), Het College Auteursrecht, De Koninklijke Bibliotheek (KB), De Informatie Beheer Groep (IBG), TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA).

De resultaten van de interviews van deze organisaties, zullen hieronder per organisatie uiteen gezet worden:

Het Kadaster

Het Kadaster is een organisatie (ZBO) die gegevens van registergoederen bijeenbrengt. Ze onderhoudt deze gegevens op openbare registers en op kadastrale kaarten. Het kadaster stelt deze gegevens beschikbaar en iedereen die geïnteresseerd is in deze gegevens, kan deze openbare registers en kadastrale kaarten tegen betaling opvragen.

Volgens de respondent bestaat de raad van toezicht van het kadaster uit vijf onafhankelijke leden, die allen een verschillende achtergrond hebben en benoemd zijn door de Minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM). Leden in de raad van toezicht van het kadaster hebben een politieke, juridische, financiële en/of personele kennis.

De raad van toezicht ziet toe op de werkzaamheden van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie. Ze fungeert als een soort klankbord en staat volgens de respondent het bestuur met raad terzijde. Vandaar dat er ook een transparante informatie voorziening is.

Verder behartigt de raad van toezicht van het Kadaster volgens de respondent het algemeen belang van alle stakeholders van het Kadaster en zijn publieke taak en het belang van de organisatie. Bovendien behartigt de raad van toezicht de belangen van de Minister van VROM.

Verder geeft de respondent aan, dat het Kadaster gezien kan worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen. Vandaar dat de respondent ook van

mening is dat de strategische rol het meest van toepassing is op de organisatie. De raad van toezicht speelt een grote rol bij het uitzetten van strategieën van het kadaster. Verder zijn, volgens de respondent, de controlerende rol en de ondersteunende rol van toepassing voorzover de wet vereist.

Uit de informatie die de interviews hebben opgeleverd, blijkt dat de rol van de raad van toezicht van het Kadaster opgevat kan worden als een overwegend strategische rol. De geïnterviewde van deze organisatie stelt het kadaster gezien kan worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen. Vandaar dat de respondent ook van mening is dat de strategische rol het meest van toepassing is op de organisatie.

De stewardship theorie wijst naar het feit dat eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers hun belangen delen en beide dezelfde doelen nastreven. De raad van toezicht van het Kadaster en het management delen ook hun belangen en streven beide dezelfde doelen na. De raad van toezicht dient het collectieve gedrag en het goed functioneren van de organisatie. Dit blijkt ook uit de interviews. Het doel van de raad van toezicht is om het management te helpen bij het verbeteren van de organisatorische prestaties, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen aan grote beslissingen. Daar komt bij dat raden van toezicht volgens deze theorie relatief klein zijn. Ook de raad van toezicht van het Kadaster is met vijf leden relatief klein.

Het Kadaster kan op basis van de gegevens van de stewardship theorie de strategische rol toebedeeld krijgen. Echter, dit wil niet zeggen dat de raad van toezicht van het Kadaster alleen maar een strategische rol vervult. Zoals de geïnterviewde ook aangeeft spelen de ondersteunende rol en de controlerende rol ook een rol, maar minder prominent.

Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)

Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) is een academisch ziekenhuis (RWT) te Leiden. De raad van toezicht van het LUMC houdt toezicht op het bestuur van het LUMC. Dat wil zeggen het accorderen van beslissingen en besluiten, het benoemen van personen, het geven van advies en het controleren van de jaarstukken en jaarrekeningen.

De raad van toezicht bestaat volgens de respondent uit vijf onafhankelijke leden met verschillende achtergronden. In de raad van toezicht van het LUMC zitten hoogleraren, juristen, financiële experts en mensen met politieke ervaring. Ze zijn benoemd door de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Verder behartigt de raad van toezicht de belangen van het LUMC als geheel.

De raad van toezicht van het LUMC kan volgens de respondent gezien worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen. Ze denkt mee en grijpt soms in bij het maken of het uitvoeren van strategische beslissingen. Verder speelt de controlerende rol een belang bij de raad van toezicht van het LUMC. De raad van toezicht dient toezicht te houden op overheids gelden. Bovendien geeft de respondent aan dat de ondersteunende rol ook belangrijk is voor de raad van toezicht, aangezien de raad van toezicht van het LUMC gezien wordt als een orgaan, dat het raad van bestuur helpt en adviseert bij het maken en uitvoeren van beslissingen en besluiten. De informatie stromen van het LUMC zijn hierdoor dus erg open.

De respondent van het LUMC stelt dat de raad van toezicht gezien kan worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen, aangezien ze meedenkt en soms ingrijpt bij het maken of het uitvoeren van strategische beslissingen. Ook stelt de geïnterviewde dat de raad van toezicht een hele belangrijke ondersteunende rol heeft, omdat de raad van toezicht gezien wordt als een orgaan, dat het raad van bestuur helpt en adviseert bij het maken en uitvoeren van beslissingen en besluiten. Verder speelt de controlerende rol een belang bij de raad van toezicht van het LUMC. De raad van toezicht dient toezicht te houden op overheidsmiddelen.

Ondanks dat de geïnterviewde de ondersteunende rol ziet als het meest van toepassing op het LUMC, beschouw ik de strategische rol als meest van toepassing op deze organisatie. Indien een raad van toezicht helpt en adviseert bij het maken en uitvoeren van beslissingen en besluiten, is de raad van toezicht naar mijn mening strategische bezig. Het doel is immers om door de hulp en advies waarde toe te voegen aan de organisatie, om zo doende de prestaties van de organisatie te verbeteren. Daar komt bij dat de geïnterviewde zelf aangeeft dat de raad van toezicht de belangen van het LUMC als geheel behartigt. Dit wijst naar mijn mening naar een hoger nut of organisatie belang. Ook het feit dat de raad van toezicht van het LUMC bestaat uit relatief weinig leden, wijst naar de stewardship theorie en dus overwegend op een strategische rol.

Het College Auteursrecht

Het College Auteursrecht (ZBO) houdt toezicht op Bureau voor Muziekauteursrecht (Buma), de Stichting Reprorecht, Stichting De Thuis kopie, de Stichting ter exploitatie van naburige rechten (Sena) en de Stichting Leenrecht voor auteurs- en naburige rechten. Dit toezicht houdt in: het bijhouden van een overzichtelijke (financiële) administratie, de verschuldigde vergoedingen, het gebruik van auteursrechtelijk beschermde werken op rechtmatige wijze en tegen redelijke beheerskosten innen en tijdig verdelen onder rechthebbenden, transparante tariefstructuren hanteren, en voldoende zijn uitgerust om hun taken naar behoren uit te voeren.

Het College Auteursrecht bestaat uit drie onafhankelijke leden die beschikken over bestuurlijke, juridische en financiële kennis. Ze worden benoemd door de Minister van Justitie en behartigen de belangen van zowel rechthebbenden op auteursrechten of naburige rechten (zoals componisten en artiesten) als de belangen van betalingsplichtigen (bijvoorbeeld omroepen die liedjes uitzenden).

Het College Auteursrecht kan gezien worden als een politieagent die de organisatie controleert op naleving. Volgens de respondent moet het College Auteursrecht toezien op inning en verdeling van auteursrechtelijke vergoedingen. Vandaar dat de controlerende rol, volgens de respondent, ook het meest van toepassing op het College Auteursrecht. Het College Auteursrecht is belast met toezicht op afstand. Ze controleert beslissingen en handelt doorgaans achteraf; in bepaalde gevallen vooraf. Volledige toegang tot informatie is daarom ook volgens de respondent bij wet bepaald.

Uit het interview dat gehouden is met de respondent van de raad van toezicht van het College Auteursrecht valt duidelijk af te leiden dat deze raad van toezicht een overwegend controlerende rol heeft. Het College Auteursrecht ziet toe op de inning en verdeling van auteursrechtelijke vergoedingen. Op basis hiervan is de respondent van mening dat de raad van toezicht gezien kan worden als een politieagent die de organisatie controleert op naleving.

Het College Auteursrecht is belast met toezicht op afstand. Ze controleert beslissingen en handelt doorgaans achteraf; in bepaalde gevallen vooraf.

De principaal-agent theorie veronderstelt dat de baas van een onderneming, en degenen die het bedrijf leiden, beide verschillende belangen hebben. Het College Auteursrecht (principaal) houdt toezicht op Bureau voor Muziekauteursrecht (Buma), de Stichting Reprerecht, Stichting De Thuis kopie, de Stichting ter exploitatie van naburige rechten (Sena) en de Stichting Leenrecht voor auteurs- en naburige rechten (agenten). Deze hebben beiden verschillende doelen en belangen. De informatievoorziening in deze relatie tussen het College Auteursrecht en de andere organisaties, is daarom onvolledig en asymmetrisch te noemen. In tegenstelling tot het College Auteursrecht, weten de andere organisaties wel of ze optimaal presteren.

Het College Auteursrecht moet dus toezien op de inning en verdeling van auteursrechtelijke vergoedingen. Organisaties zoals het Bureau voor Muziekauteursrecht (Buma), de Stichting Reprerecht, Stichting De Thuis kopie, de Stichting ter exploitatie van naburige rechten (Sena) en de Stichting Leenrecht voor auteurs- en naburige rechten weten heel goed – beter dan de het College Auteursrecht zelf - of de inning en verdeling van auteursrechtelijke vergoedingen juist verdeeld worden. Om het “wantrouwen” naar deze organisaties toe te beperken, is het College Auteursrecht in het leven geroepen, die deze organisatie moet controleren. Daar komt bij dat het College Auteursrecht uit een relatief kleine groep mensen bestaat die op geen enkele wijze betrokken is bij, of binding heeft met de organisaties waarop toezicht wordt gehouden door het College Auteursrecht. Ook dit is een aanwijzing dat de principaal-agent theorie het meest van toepassing is op het College Auteursrecht en dus duidelijk een controlerende rol heeft.

De Koninklijke Bibliotheek (KB)

De Koninklijke Bibliotheek (KB) is een instelling (ZBO) die boeken, kranten, tijdschriften, elektronische publicaties, cd-roms enzovoorts uitleent of ter inzage legt aan iedereen daar gebruik van wil maken.

Het Algemeen Bestuurscollege van de KB bestaat uit vier onafhankelijke leden, die allen een verschillende achtergrond hebben en benoemd zijn door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Personen die in de raad van toezicht zitten hebben of een politieke achtergrond, of affiniteit met relevante maatschappelijke sectoren, zoals wetenschap en uitgeverij. Ze stelt de belangrijkste stukken vast in het kader van de planning en de verantwoording: begroting, jaarrekening, jaarverslag, meerjaren beleidsplan en behartigt het belang van de organisatie, rekeninghoudend met het maatschappelijke belang. Informatie om de juiste besluiten en beslissingen te nemen worden gevraagd en ongevraagd ter beschikking gesteld.

De respondent geeft aan dat de rol van toezichthouder belangrijk is, maar het beeld van een politieagent past daar niet bij. Het gaat om toezicht op afstand, waarbij wordt gelet op de missie van de instelling, de continuïteit, de efficiency van het beleid en de beheersing van risico's. Verder geeft de respondent aan dat het Algemeen Bestuurscollege van de KB beter gezien kan worden als adviseur van het management, dan als samenwerkingspartner. De controlerende rol en ondersteunende rol zijn volgens de respondent het meest van toepassing op de Koninklijke Bibliotheek.

Uit de resultaten van de Koninklijke Bibliotheek (KB) komt duidelijk naar voren dat het Algemeen Bestuurscollege van de KB zichzelf een adviserende rol toebedeeld. De

geïnterviewde geeft aan dat het Algemeen Bestuurscollege niet gezien kan worden als een samenwerkingspartner. Het Algemeen Bestuurscollege houdt toezicht op afstand, waarbij wordt gelet op de missie van de instelling, de continuïteit, de efficiency van het beleid en de beheersing van risico's en kan volgens de respondent beter gezien worden als adviseur van het management.

Het Algemeen Bestuurscollege van de KB is naar mijn mening te vergelijken met een raad in een gemeente. In beide gevallen fungeren de leden als een orgaan, dat met alles instemt en waarin alle strategische beslissingen gedomineerd wordt door professionele managers. Vooraf adviseert het Algemeen Bestuurscollege het management. Achteraf controleert het Algemeen Bestuurscollege van de KB het management. Strategische beslissingen worden door het management zelf genomen. Dit heeft te maken met het feit dat professionals beschikken over de vereiste kennis, informatie, financiële middelen en macht hebben om effectieve (strategische) beslissingen te kunnen nemen. Leden van de raad van toezicht hebben de 'macht' afgestaan aan het management. Zij besturen de organisatie. De raad van toezicht fungeert als een orgaan dat, de missie van de instelling, de continuïteit, de efficiency van het beleid en de beheersing van risico's op afstand volgt, controleert en daarover waarnodig adviseert. Op basis hiervan heeft de raad van toezicht een overwegend ondersteunende rol.

De Informatie Beheer Groep (IBG)

De Informatie Beheer Groep (IBG) is een instelling (ZBO) die zich bezig houdt met financiering bijvoorbeeld studiebeurzen, informatiebeheer en het organiseren van examens voor individuele onderwijsvolgers en onderwijsorganisaties in Nederland.

De vijf leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk en zijn benoemd door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Alle leden hebben een verschillende achtergrond, met als vakgebieden: voorzitter, ICT, financiën, politiek/bestuurlijk en affiniteit hebbend met de studentenwereld. Ze behartigen de belangen van zowel de minister, de IB-Groep zelf als van de samenleving als geheel.

De raad van toezicht van de IB-Groep is toezichthouder, namens de Minister van OCW op de hoofddirectie van de IB-Groep en is tevens bevoegd de hoofddirectie te adviseren. De raad van toezicht van de IB-Groep heeft een controlerende, strategische en een ondersteunde rol. Ze controleert voor de Minister en geeft de hoofddirectie van de organisatie advies over verdere ontwikkelingen. Advies geven over de koers van de informatie kan volgens de respondent gezien worden als een strategische rol. Om goed advies te geven is een transparante informatievoorziening erg belangrijk. Vandaar dat de IB-groep volgens de respondent een open informatiestroom heeft.

Uit de informatie van de respondent leid ik af dat de raad van toezicht van de IB-Groep beschikt over een combinatie van twee rollen. Ten eerste is de controlerende rol erg van toepassing op deze organisatie. Dit heeft te maken met het op afstand toezicht houden op de hoofddirectie van de IB-Groep, namens de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De raad van toezicht controleert de hoofddirectie voor de Minister van OCW. Deze Minister beschikt niet over alle informatie en kennis en weet niet of de organisatie wel optimaal presteert. Om het wantrouwen over het functioneren van de organisatie weg te nemen bij zowel de minister als de 'klanten' van deze organisatie, is er een raad van toezicht ingesteld, die voor beiden toezicht houdt op de organisatie en daar verslag van uitbrengt.

Verder heeft de raad van toezicht volgens de respondent een adviserende rol ten aanzien van de koers van de organisatie. Dit wijst op een strategische rol. De raad van toezicht denkt en

werkt mee met het management, om strategieën te verbeteren, waarde toe te voegen aan beslissingen van de organisatie.

Zowel de principaal-agent theorie, als de stewardship theorie gaan er vanuit dat raden van toezicht uit relatief weinig personen bestaan. Met vijf personen is de raad van toezicht van de IB-Groep niet groot te noemen. Dit bevestigt mijn vermoeden dat op de raad van toezicht van de IB-groep, zowel de controlerende rol, als de strategische rol van toepassing kunnen zijn op de rolopvatting van de raad van toezicht van de IB-Groep.

TNO

TNO is een kennisorganisatie (ZBO) voor bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. De raad van toezicht van deze organisatie houdt zich bezig met het toezicht op het beleid van de raad van bestuur. Hij staat de raad van bestuur met raad terzijde. Bij het vervullen van haar taak richt de raad van toezicht zich naar het belang van de organisatie en neemt daarbij de doelstelling van de organisatie tot zijn richtlijn.

De zeven onafhankelijke leden van de raad van toezicht hebben allen een verschillende achtergrond. Zo zitten er hoogleraren, (voormalig) President-Directeuren van verschillende organisaties en instellingen en (oud) voorzitters in de raad van toezicht. Deze leden worden benoemd door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Ze houden zich bezig met het belang van de organisatie. Volledige informatie is daarbij van belang. Vandaar dat alle informatie, die nodig is om tot juiste besluiten en beslissingen te komen beschikbaar is.

Volgens de respondent is de taak van de raad van toezicht in hoofdlijnen te verdelen in drie rollen. Ten eerste houdt de raad van toezicht van TNO toezicht op het beleid van de raad van bestuur (toezichthouderrol). Ten tweede adviseert de raad van toezicht de raad van bestuur (adviseursrol). Ten derde treedt de raad van toezicht ook op als werkgever van de leden van de raad van bestuur (werkgeversrol).

De controlerende rol, strategische rol, en ondersteunende rol zijn volgens de respondent het meest van toepassing op de raad van toezicht van TNO. Investeringsvoorstellen boven een bepaald drempelbedrag worden bijvoorbeeld door de raad van toezicht van TNO getoetst. Verder houdt de raad toezicht op het beleid en denkt zij mee met de raad van bestuur over de koers van de organisatie en geeft zij advies over het beleid.

De bevindingen van de raad van toezicht van TNO komen overeen met hetgeen beschreven staat stewardship theorie. De raad van toezicht denkt mee met de raad van bestuur over de koers van de organisatie en geeft advies over het (te volgen) beleid. Ze werkt als een partner samen met het management, om strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen aan grote beslissingen van de organisatie. Investeringsvoorstellen boven een bepaald drempelbedrag worden bijvoorbeeld door de raad van toezicht van TNO getoetst. Bij het vervullen van haar taak richt de raad van toezicht zich namelijk naar het belang van de organisatie en neemt daarbij de doelstelling van de organisatie tot zijn richtlijn. De raad van toezicht van TNO heeft daarom een duidelijk overwegende strategische rol.

Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam

Het Vrij Universitair Medisch Centrum is een academisch ziekenhuis (RWT). De Vrije Universiteit Amsterdam is een instelling (RWT) voor wetenschappelijk onderwijs. Beide organisaties maken gebruik van dezelfde raad van toezicht. De raad van toezicht is belast met

het toezicht op het bestuur van de Universiteit en het VU Medisch Centrum in hun geheel. De raad geeft advies aan de raad van bestuur en het college van bestuur. Verder is de raad van toezicht belast met het toezicht houden op de naleving van de statuten.

De raad van toezicht bestaat uit negen onafhankelijke leden die voldoen aan bepaald profiel en benoemd worden door het Bestuur van de Vereniging. Volgens de respondent behartigt de raad van toezicht de belangen van de instellingen en van de stakeholders die bij de instellingen zijn betrokken en is alle informatie zonder beperking altijd en overal ter beschikking.

Volgens de respondent dient de strategie, het beleid en het budget aan de raad van toezicht ter goedkeuring te worden voorgelegd. Zo ook de jaarrekening op basis waarvan decharge kan worden verleend. De strategische en ondersteunende rol is daarom het meest van toepassing. Daarnaast is er een controlerende rol, vooral wat betreft de financiële aspecten. Echter de raad van toezicht kan het best gezien worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen, aldus de respondent.

De rolopvatting van de raad van toezicht van het Vrij Universitair Medisch Centrum en de Vrije Universiteit Amsterdam kan naar mijn mening opgevat worden als strategisch. Volgens de respondent dient de strategie, het beleid en het budget aan de raad van toezicht ter goedkeuring te worden voorgelegd. Zo ook de jaarrekening op basis waarvan decharge kan worden verleend

De raad van toezicht kan daarom het best gezien worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen. Dit alles wijst naar een overwegende strategische rol van de raad van toezicht van deze beide organisaties. De raad dient als referentie kader voor de strategie, beleid en investeringsbeslissingen.

Rijksdienst Wegverkeer (RDW)

De Rijksdienst Wegverkeer (ZBO) vervult een centrale rol in de voertuigketen tussen overheid, particulieren en ondernemingen. Ze zorgt er voor dat het wegverkeer in Nederland zo veilig, schoon, economisch en geordend mogelijk verloopt. Deze organisatie geeft bijvoorbeeld kentekens uit en controleert of auto's APK-gekeurd zijn.

De raad van toezicht van deze organisatie bestaat uit vijf onafhankelijke leden. Binnen de raad van toezicht worden de volgende aandachtsgebieden erkend: politiek/bestuurlijk, informatica, financiën, consument/branche en personeel. Leden van de raad van toezicht worden benoemd door de Minister van Verkeer en Waterstaat en behartigen de belangen van de organisatie en ook het algemeen belang. Ook behartigen ze de belangen van de consument/branche (klant) en het personeel. Voor deze behartiging van de belangen is alle informatie vrij beschikbaar.

De respondent geeft aan dat taken en werkzaamheden van de raad van toezicht allen zijn gericht op de toezichtrol (controlerende rol), zoals het goedkeuren van belangrijke besluiten zoals de begroting en tarieven en een adviesrol (ondersteunende rol), zoals bij het bespreken van de strategie van de organisatie. Volgens de respondent is de raad van toezicht er voor om samen te werken met het management, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen en om beslissingen van het management te accorderen.

Ook de rol opvatting van de raad van toezicht van de Rijksdienst Wegverkeer is aan te merken als strategische. De respondent gaf tijdens het interview duidelijk aan dat de raad van toezicht van de Rijksdienst Wegverkeer gezien kan worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen aan grote beslissingen.

Verder geeft de respondent van deze organisatie aan, dat de raad van toezicht van de Rijksdienst Wegverkeer een belangrijke adviesrol heeft bij het bespreken van de strategie van de organisatie. Daar komt bij dat het behartigen van de belangen van de organisatie en ook het algemeen belang een belangrijke taak is voor de raad van toezicht. Al deze elementen wijzen naar hetgeen in de stewardship theorie staat verwoord en dus naar een overwegend strategische rol.

Hoge School INHolland

De Hoge School INHolland is een onderwijsinstelling (RWT) voor hoger onderwijs. De raad van toezicht van deze instelling bestaat uit zeven onafhankelijke leden, die allen beschikken over een specifieke bestuurlijke, juridische, financiële, maatschappelijke of bedrijfsmatige kennis. Nieuwe leden worden benoemd door de raad van toezicht zelf. Ze behartigt de belangen van de hogeschool en weegt daarbij de belangen van stakeholders af.

De raad van toezicht heeft volgens de respondent tot taak toezicht te houden op het college van bestuur en op de algemene gang van zaken in de hogeschool en de met haar verbonden instelling en staat het college van bestuur met raad ter zijde. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de hogeschool en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de hogeschool betrokkenen af. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

Wanneer de raad van toezicht het college van bestuur met raad terzijde staat voor wat betreft de realisatie van doelstellingen van de hogeschool treedt volgens de respondent de raad op als een samenwerkende partner. De verantwoordelijkheid voor groepen in de samenleving is wel een zeer belangrijke taak van de raad van toezicht, die samenhangt met de rol als vertegenwoordiger van stakeholders. Bovendien werd door de respondent opgemerkt dat de raad van toezicht zich ook heel nadrukkelijk bezighoudt met strategiebepaling op midden en lange termijn. Tenslotte heeft de raad van toezicht van de Hoge School INHolland volgens de respondent een controlerende rol (in de vorm van toezicht) en een accorderende rol (in de zin van goedkeuring van besluiten).

De raad van toezicht van de Hoge School INHolland houdt zich overwegend strategisch bezig. Indien de raad van toezicht het college van bestuur met raad terzijde staat voor wat betreft de realisatie van doelstellingen van de hogeschool treedt volgens de respondent de raad op als een samenwerkende partner. Ze denkt mee over de strategie bepaling op een midden en lange termijn.

Als organen mee denken over de strategie op midden en lange termijn, probeert ze waarde toe te voegen aan grote beslissingen. Het organisatiebelang staat voorop. De raad van toezicht wordt gezien als een orgaan om de discussie over analyses, plannen, voorstellen en suggesties naar een hoger niveau zodat ze anders belicht worden en betere vormen aan kunnen nemen. Daarom past de strategische rol het beste bij de raad van toezicht van deze organisatie.

Rijks Universiteit Groningen

De Rijks Universiteit Groningen is een instelling (RWT) voor wetenschappelijk onderwijs. De raad van toezicht van deze instelling houdt toezicht op het college van bestuur. Dat wil zeggen dat ze toezicht houdt op de begroting, jaarstukken, plannen en het hele functioneren van het college van bestuur. Verder benoemt en ontslaat de raad van toezicht de leden van het college van bestuur.

In de raad van toezicht van de Rijks Universiteit Groningen zitten vijf onafhankelijke leden, die kennis en affiniteit hebben met onderzoek en wetenschap en de regio. Leden van de raad van toezicht worden benoemd door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Ze behartigen de belangen van de organisatie en van de Minister.

De respondent is van mening dat de raad van toezicht van de Rijks Universiteit Groningen gezien kan worden als een instelling die als een partner samenwerkt met de organisatie, aangezien de raad van toezicht samen met het college van bestuur de koers van de organisatie bepaalt. Volgens de respondent is daarom de ondersteunde rol en de strategische rol het meest van toepassing op deze instelling. Om de strategie van de instelling goed te kunnen bepalen, is informatie altijd beschikbaar.

De respondent van de Rijks Universiteit Groningen geeft aan dat de raad van toezicht van de Rijks Universiteit Groningen gezien kan worden als een instelling die als een partner samenwerkt met de organisatie, aangezien de raad van toezicht samen met het college van bestuur de koers van de organisatie bepaalt. Ondanks het feit dat de respondent ook aangeeft de belangen van de Minister te behartigen, waardoor de rol van de instelling ook opgevat zou kunnen worden als een controlerende rol, ben ik toch van mening dat de ondersteunde rol en de strategische rol het meest van toepassing is op deze instelling.

De ondersteunende rol wordt door de respondent opgevat als het geven van advies over de te volgen koers van de organisatie. Het geven van advies over de te volgen strategie, beschouw ik als strategisch handelen. Vandaar dat de rol van deze raad van toezicht ook strategisch te noemen is.

Staatsbosbeheer

Staatsbosbeheer (ZBO) is een grote natuurbeheerder in Nederland. Het is een organisatie die bos-, natuur-, landschaps- en cultuurhistorische gebieden beheert, recreatie aanmoedigt en een bijdrage levert aan de productie van milieuvriendelijke en vernieuwbare grondstoffen.

De raad van toezicht houdt controle op het beleid van de directie. De raad van toezicht wordt geraadpleegd bij grote investeringsplannen en projecten zoals bij de aankoop van gronden of nieuwe natuurgebieden. Verder wordt de raad van toezicht betrokken bij financiële plannen. Bovendien keurt ze jaarrekeningen goed. Verder kan de raad van toezicht gezien worden als een sparring partner, die de directie ondersteunt bij de strategiebepaling. Ook is de raad van toezicht een belangrijke partner bij overleg met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

De raad van toezicht van Staatsbosbeheer bestaat uit vijf onafhankelijke leden. Leden hebben allen een verschillende achtergrond en worden benoemd door de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV).

De raad van toezicht behartigt de belangen van de hele organisatie. Ze is een sparring partner van de directie. De raad van toezicht speelt volgens de respondent een grote rol bij het bepalen van de koers van Staatsbosbeheer. Zo stelt de raad van toezicht onder meer het Meerjarenbeleidsplan jaarlijks per vijf jaar vast. Voor wat betreft de controlerende rol en de ondersteunende rol voor zover de wet vereist.

Ondanks dat de respondent niet wilde kiezen tussen de op de vragenlijst aangegeven rollen, bepaalt de raad van toezicht van Staatsbosbeheer volgens respondent toch een groot deel van de strategie van de organisatie. De raad van toezicht wordt geraadpleegd bij grote investeringsplannen en projecten zoals bij de aankoop van gronden of nieuwe natuurgebieden. De raad van toezicht wordt gezien als sparring partner die de directie ondersteunt bij de strategiebepaling. Deze gegevens wijzen naar hetgeen bij de stewardship theorie verwoord is. Deze theorie zegt dat de rol van de raad van toezicht grotendeels strategisch is, aangezien ze werkt met het management, strategieën probeert te verbeteren en waarde probeert toe te voegen bij grote beslissingen. Bij grote strategische beslissingen, zoals het aankopen van grond voor natuurgebieden, wordt de raad van toezicht van Staatsbosbeheer gekend.

Het hogere nut, dus de baten die het oplevert voor de organisatie als de raad van toezicht meedenkt over bijvoorbeeld het aankopen van natuurgebieden, wordt meer gewaardeerd dan het individuele belang. De raad van toezicht wil strategieën verbeteren en waarde toevoegen aan grote beslissingen om het belang van de organisatie te dienen.

Erasmus Universiteit Rotterdam

De Erasmus Universiteit Rotterdam is net zoals alle andere universiteiten een instelling (RWT) voor wetenschappelijk onderwijs. De raad van toezicht van deze instelling houdt toezicht op het college van bestuur. Verder bediscussieert de raad van toezicht beleidsvoorstellen van het college van bestuur en neemt zij besluiten over die beleidsvoorstellen, investeringsprojecten, fusies en samenwerkingsprojecten. Verder benoemt en ontslaat de raad van toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam leden van het college van bestuur.

In de raad van toezicht bestaat niet uit experts of vertegenwoordigers van iets. De mensen die in de raad zitten hebben allen een verschillende achtergrond en opereren onafhankelijk. De leden van de raad van toezicht worden benoemd door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Verder is de informatiestroom open in deze instelling

De controlerende en strategische rol is volgens de respondent het meest van toepassing op de Erasmus Universiteit Rotterdam. De raad van toezicht houdt toezicht op het college van bestuur. Zij controleert als het ware het college. Verder bediscussieert en besluit zij over voorstellen van het college van bestuur. Aangezien de besluiten altijd grote gevolgen hebben voor de organisatie, zoals fusies, samenwerkingsprojecten en investeringsprojecten, heeft de raad van toezicht ook zeker een strategische rol. De respondent geeft ook aan dat de raad van toezicht niet gezien kan worden als een partner, aangezien de relatie tussen het college van bestuur en de raad van toezicht bestaat uit checks and balances.

De raad van toezicht van deze instelling houdt toezicht op het college van bestuur. Verder bediscussieert de raad van toezicht beleidsvoorstellen van het college van bestuur en neemt zij besluiten over die beleidsvoorstellen, investeringsprojecten, fusies en samenwerkingsprojecten. Verder benoemt en ontslaat de raad van toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam leden van het college van bestuur.

Dit wijst duidelijk op een strategische rol. De raad van toezicht wordt gekend bij besluiten over die beleidsvoorstellen, investeringsprojecten, fusies en samenwerkingsprojecten. Verder heeft ze strategische invloed bij ontslag en benoemingen, aangezien ze zelf kan bepalen welke personen er in de raad van bestuur komen.

Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA)

De Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) is een onafhankelijke toezichthouder (ZBO). Post en elektronische communicatiediensten hebben te maken met wet- en regelgeving. De OPTA houdt toezicht op de naleving hiervan. Het doel van deze wet- en regelgeving is om concurrentie op deze markten te bevorderen. Hierdoor ontstaan meer keuzemogelijkheden en eerlijke prijzen voor consumenten.

De OPTA heeft binnen haar organisatie geen aparte raad van toezicht. De raad van toezicht is samen met de raad van bestuur verwerkt in het college. Binnen het college zijn er twee niet uitvoerende leden en is één uitvoerend lid. Het uitvoerende lid houdt zich bezig met het dagelijks bestuur, terwijl de andere twee leden dit uitvoerend lid controleren, adviseren en meedenken over de te volgen strategie.

Het college van de OPTA bestaat dus uit drie leden, die lid zijn van de organisatie zelf. Allen worden benoemd door de minister van Economische Zaken. Twee van de drie leden hebben een juridische achtergrond en één persoon heeft een financiële achtergrond. De belangen van de OPTA staan centraal. De raad van toezicht behartigt de belangen van werknemers, managers, maar ook die van de consument.

Het college van de OPTA kan volgens de respondent het best gezien worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen. De twee niet uitvoerende leden adviseren en discussiëren mee over de koers van de organisatie. Ze denken dus mee over de te volgen strategie om de doelen en missie te behalen. De strategische rol is daarom volgens de respondent het meest van toepassing op de niet uitvoerende collegeleden bij de OPTA. De niet uitvoerende collegeleden geven namelijk adviezen over de te volgen strategie. Vandaar dat de niet uitvoerende collegeleden volgens de respondent ook een duidelijke strategische rol hebben.

Volgens de respondent van de raad van toezicht van de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) hebben de twee niet uitvoerende leden de functie van controleren, adviseren en meedenken over de te volgen strategie.

Het college van de OPTA kan volgens de respondent het best gezien worden als een partner die samenwerkt met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen. De twee niet uitvoerende leden adviseren en discussiëren mee over de koers van de organisatie. Ze denken dus mee over de te volgen strategie om de doelen en missie te behalen. De strategische rol is daarom volgens mij het meest van toepassing op de niet uitvoerende collegeleden bij de OPTA. De niet uitvoerende collegeleden geven namelijk adviezen over de te volgen strategie. Vandaar dat de niet uitvoerende collegeleden ook een duidelijke strategische rol hebben.

SCHEMATISCHE WEERGAVE ROLOPVATTINGEN

In de vorige paragraaf zijn de voornaamste rolopvattingen van de raden van toezicht van de verschillende organisaties beschreven. De raden van toezicht van: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), , TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) hebben allen een overwegende strategische rolopvatting. De raad van toezicht van het College Auteursrecht heeft een overwegende controlerende rolopvatting. De Koninklijke Bibliotheek (KB) heeft een overwegende ondersteunende rolopvatting, Van de Informatie Beheer Groep (IBG) is het lastig om één bepaalde overwegende rolopvatting te benoemen. Vandaar dat ik vast gesteld heb dat de raad van toezicht daar zowel een strategische als een controlerende rol heeft. Tabel 4 geeft hetgeen hierboven geschreven is schematisch weer:

TABEL: 4 Rolopvattingen van de onderzochte organisaties naar aanleiding van de interviews

Organisatie:	Overwegende rolopvatting:
Het Kadaster	Strategische rol
Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)	Strategische rol
Het College Auteursrecht	Controlerende rol
De Koninklijke Bibliotheek (KB)	Ondersteunende rol
De Informatie Beheer Groep (IBG)	Strategische rol en controlerende rol
TNO	Strategische rol
Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam,	Strategische rol
Rijksdienst Wegverkeer	Strategische rol
Hoge School INHolland	Strategische rol
Rijks Universiteit Groningen	Strategische rol
Staatsbosbeheer	Strategische rol
Erasmus Universiteit Rotterdam	Strategische rol
De Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA)	Strategische rol

CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn de resultaten en analyses getoond, die voortkwamen uit de gehouden interviews. Er zijn 13 interviews afgenomen bij 13 organisaties. De onderzochte organisaties betreffen: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), Het College Auteursrecht, De Koninklijke Bibliotheek (KB), De Informatie Beheer Groep (IBG), TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA).

Alle 13 respondenten van alle 13 organisaties hebben schriftelijk, telefonisch of tijdens een gesprek antwoord gegevens op mijn vragen. Deze antwoorden zijn per organisatie verwerkt en vervolgens door mij geanalyseerd.

Uit de resultaten zijn de voornaamste rolopvattingen van de raden van toezicht van de onderzochte organisaties aan het licht gekomen. De raden van toezicht van: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks

Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) hebben allen een overwegende strategische rolopvatting. De raad van toezicht van het College Auteursrecht heeft een overwegende controlerende rolopvatting. De Koninklijke Bibliotheek (KB) heeft een overwegende ondersteunende rolopvatting, Van de Informatie Beheer Groep (IBG) is het lastig om één bepaalde overwegende rolopvatting te benoemen. Vandaar dat ik vast gesteld heb dat de raad van toezicht daar zowel een strategische als een controlerende rol heeft.

Over het algemeen kan vastgesteld worden dat de onderzochte raden van toezicht allen ongeveer dezelfde functie vervullen. Een belangrijke taak van de raad van toezicht is het toezicht houden op / controleren van de raad van bestuur. Dit houdt in toezicht houden op begrotingen, jaarrekeningen, jaarverslagen enzovoorts. Verder vervult de raad van toezicht in de meeste gevallen een heel belangrijke advies functie. Ze staat de raad van bestuur met raad terzijde. Ook vervullen de meeste raden van toezicht een belangrijke strategische functie. Ze zijn vaak nauw betrokken bij aankopen, investeringsprojecten en voorgenomen fusies. Daarmee heeft de raad van toezicht ook een accordeerfunctie van besluiten van het management.

Wat betreft de leden van raad van toezicht blijkt dat het aantal leden in een raad van toezicht sterk uiteen loopt. De Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) en het College Auteursrecht hebben van de 13 geïnterviewde organisaties met drie leden de kleinste raad van toezicht. De grootste raad van toezicht heeft het Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam. Deze raad van toezicht bestaat uit negen leden. Verder bestaat de raad van toezicht van de Koninklijke Bibliotheek uit vier leden. De raden van toezicht van TNO en de hoge school INHolland bestaan beiden uit zeven leden. De overige organisaties hebben een raad van toezicht van vijf leden.

In de raden van toezicht van de verschillende organisaties zitten over het algemeen hoogopgeleide personen die tegen de pensioensleeftijd aan zitten of al overschreden hebben. Vaak zijn het (voormalig) president-directeuren, directeuren, voorzitters van colleges van besturen, advocaten, rechters, commissarissen van bestuur, Secretarissen-Generaal, ministers, staatssecretarissen, hoogleraren en/of accountants. Alle leden van de onderzochte raden van toezicht zijn onafhankelijke personen die zelfstandig opereren. Dit houdt in dat ze zonder last of ruggespraak te werk gaan. Verder zijn bijna alle leden van de onderzochte raden van toezicht outsiders. Dat wil zeggen dat ze niet lid zijn van of werkzaam zijn bij de organisatie zelf. Alleen de niet uitvoerende leden van het college van de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) zijn lid van de organisatie zelf. Ze zijn echter wel onafhankelijk.

Benoeming van nieuwe leden van de raden van toezicht geschiedt in bijna alle gevallen door de minister. Vacatures in de raad van toezicht van de hoge school INHolland en het Vrij Universitair Medisch Centrum / de Vrije Universiteit Amsterdam worden opgevuld door middel van coöptatie. Het college van bestuur of de raad van toezicht benoemt daar zelf haar nieuwe leden. In alle gevallen dienen nieuwe leden te passen in een vooropgestelde profielschets. Nieuwe leden worden vaak gezocht in het netwerk van de zittende leden en dan voorgedragen aan de minister. Ook worden er (interne) vacatures uitgeschreven, waarop gereageerd kan worden door mensen. Gekeken wordt dan of deze personen binnen de opgestelde profielschets passen. De raad van toezicht brengt dan een advies uit aan de minister, die vervolgens de vrije keuze heeft om deze personen wel of niet te benoemen.

Verder blijkt uit alle gehouden interviews dat de raad van toezicht alle informatie krijgt die nodig is om tot juiste besluiten en beslissingen te komen. Geen één organisatie geeft aan dat ze de indruk heeft, dat er (belangrijke) informatie achtergehouden of verzwegen wordt. Vaak krijgen ze zelfs ook nog informatie aangeleverd, waar de leden van de raad van toezicht helemaal niet om gevraagd hebben. Bovendien geven de meeste respondenten aan dat wanneer de raad van toezicht niet alle stukken aangeleverd krijgt, waarom door de raad van toezicht gevraagd wordt, dit een ernstige zaak is en rede voor ontslag.

Als laatste kan nog opgemerkt worden dat de geïnterviewde personen van: het Kadaster, de Koninklijke Bibliotheek (KB), de Informatie Beheer Groep (IBG), het Vrij Universitair Medisch Centrum en/of de Vrije Universiteit Amsterdam, de Hoge School INHolland, de Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer en de Erasmus Universiteit Rotterdam aangegeven dat ze ook nog lid zijn van één of meerdere raden van toezicht. Anders gezegd houdt dat dus in dat de geïnterviewde personen van: Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), Het College Auteursrecht, TNO, Rijksdienst Wegverkeer en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) niet lid zijn van een andere raad van toezicht bij een andere organisatie. Cijfermatig wil dat zeggen dat 61,5% (8 van de 13) van de respondenten aangeeft dat ze ook nog lid zijn van één of meerdere raden van toezicht.

INLEIDING

In hoofdstuk 5 van deze scriptie zijn de resultaten gepresenteerd, die voortkwamen uit de onderzoeksmethode inhoudsanalyse. De inhoudsanalyse was de eerste onderzoekstechniek, die door mij besproken werd en die mij moest helpen bij de vertaling van de door mij geformuleerde theorieën naar empirisch vaststelbare verschijnselen.

Op basis van de inhoudsanalyse was het moeilijk te bepalen welke overwegende rolopvatting een raad van toezicht in een organisatie precies had. Dit kwam doordat de resultaten die de inhoudsanalyse opgeleverd had niet eenduidig waren. Vandaar dat in hoofdstuk 6 de resultaten van de interviews getoond zijn. Interviews was de tweede onderzoeksmethode die in deze scriptie besproken is. Zij hebben mij gegevens en informatie opgeleverd, waardoor ik kon beschrijven welke rolopvattingen er waren in de raden van toezicht in verschillende organisaties.

Dit hoofdstuk zal de rolopvattingen vergelijken, zoals ik ze benoemd heb, ze uit de interviews naar voren zijn gekomen en uit de inhoudsanalyse blijken. Ik zal beginnen met het uiteenzetten van de rolopvattingen, zoals ze uit de inhoudsanalyse naar voren zijn gekomen. Vervolgens zal ik de rolopvattingen presenteren zoals ze gezien worden door de respondenten zelf. Als laatste zal ik de dominante rolopvatting weergeven zoals ik ze benoemd heb.

VERGELIJKINGEN

Uit de inhoudsanalyse van de 13 onderzochte organisaties blijkt dat de rolopvatting bij verschillende organisaties sterk uiteen lopen. In vijf van de 13 gevallen, blijkt er op basis van de inhoudsanalyse maar één overwegende rolopvatting te zijn. Rolopvatting 1 komt drie keer voor. Verder komen de rolopvatting 2 en 5 ook nog één keer voor. In vier van de 13 gevallen zou er op basis van de inhoudsanalyse twee overwegende rolopvattingen moeten zijn. Zowel de rolopvattingen met de combinatie 1 en 2, als rolopvattingen met de combinatie 3 en 6 komen beiden twee maal voor. In drie gevallen wordt er op basis van de inhoudsanalyse getwijfeld tussen drie overwegende rolopvattingen, namelijk rolopvatting 1, 3 en 6. Ten slotte zou er op basis van de inhoudsanalyse in één geval zelfs sprake kunnen zijn van vier overwegende rolopvattingen. Rolopvatting 3, 4, 5 en 6 kunnen volgens de inhoudsanalyse allen van toepassing zijn op deze organisatie.

Uit de interviews, die gehouden zijn met de 13 respondenten van de onderzochte organisaties, blijkt dat twee respondenten aangeven dat er maar één overwegende rolopvatting is in hun organisatie. Zowel rolopvatting 1 als 2 worden beiden 1 keer genoemd. Vier respondenten geven aan dat er twee dominante rolopvattingen zijn in hun organisatie. Twee respondenten geven aan dat de rolopvattingen 1 en 2 het meest van toepassing is op hun organisatie. Verder worden de rolopvattingen 1 en 6, en 2 en 6 één keer genoemd. Vijf respondenten laten weten dat er volgens hen drie dominante rolopvattingen zijn in hun organisatie. Allen geven aan dat rolopvatting 1, 2 en 6 het beste past bij de raad van toezicht in hun organisatie. Als laatste geven twee geïnterviewden aan dat er naar hun mening vier overwegende rolopvattingen zijn in hun organisatie. Zowel de rolopvattingen 1, 2, 4 en 6 als de rolopvattingen 1, 2, 5 en 6 worden beiden één keer genoemd.

Op basis van de resultaten van de twee onderzoeksmethoden heb ik zelf de voornaamste roloppvattingen van de raden van toezicht van de verschillende organisaties beschreven. De roloppvatting(en) die naar mijn mening de zwaarste stempel drukte op de raad van toezicht, heb ik aangemerkt als voornaamste roloppvatting(en). De raden van toezicht van: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) hebben allen een overwegende strategische roloppvatting. De raad van toezicht van het College Auteursrecht heeft een overwegende controlerende roloppvatting. De Koninklijke Bibliotheek (KB) heeft een overwegende ondersteunende roloppvatting, Van de Informatie Beheer Groep (IBG) is het lastig om één bepaalde overwegende roloppvatting te benoemen. Vandaar dat ik vast gesteld heb dat de raad van toezicht daar zowel een strategische als een controlerende rol heeft. Cijfermatig wil dit zeggen dat tien raden van toezicht van de onderzochte organisaties volgens mij een strategische rol hebben. Verder heeft één raad van toezicht in de organisatie een controlerende rol, één heeft er een ondersteunende rol en de laatste onderzochte raad van toezicht heeft zowel een controlerende als een strategische rol. Tabel 5 geeft hetgeen hierboven geschreven is schematisch weer:

TABEL: 5 Roloppvattingen van de onderzochte organisaties volgens de inhoudsanalyse, respondent en onderzoeker.

Organisatie:	Overwegende roloppvatting volgens inhoudsanalyse	Overwegende roloppvatting volgens respondent	Overwegende roloppvatting volgens onderzoeker
Informatie Beheer Groep (IBG)	1	1, 2, 4 en 6	1 en 2
Rijksdienst Wegverkeer (RDW)	1	1, 2 en 6	2
College van Toezicht Auteursrecht	1, 3 en 6	1	1
Het Kadaster	1	2	2
De Koninklijke Bibliotheek (KB)	1, 3 en 6	1 en 6	6
Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit	2	1, 2 en 6	2
Rijks Universiteit Groningen (RUG)	1 en 2	1 en 2	2
Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)	1 en 2	1 en 2	2
Vrije Universiteit (VU)	3, 4, 5 en 6	1, 2, 5 en 6	2
Hoge school INHolland	5	2 en 6	2
TNO	3 en 6	1, 2 en 6	2
Staatsbosbeheer	1, 3 en 6	1, 2 en 6	2
Leidsch Universitair Medisch Centrum (LUMC)	3 en 6	1, 2 en 6	2

Legenda:

THEORIE	MODEL	ROLOPPVATTING	NUMMER
Principal-agent theory	Compliance model	Controlerende rol	1
Stewardship theory	Partnership model	Strategische rol	2
Democratic perspective	Democratic model	Vertegenwoordigende rol	3
Stakeholder theory	Stakeholder model	Coördinerende rol	4
Resource dependency theory	Co-option model	Verbindende rol	5
Managerial hegemony theory	Rubber-stamp model	Ondersteunende rol	6

Als de overwegende rolopvattingen van mij als onderzoeker vergeleken worden met de resultaten van de inhoudsanalyse en de interviews blijkt dat deze nogal uiteenlopen. De verschillende technieken van gegevensverzameling leiden soms tot verschillende uitkomsten met betrekking tot de overwegende rolopvatting. Volgens de inhoudsanalyse zou de Hoge School INHolland bijvoorbeeld een overwegend verbindende rolopvatting hebben. Echter, uit de interviews blijkt dat de respondent zijn onderwijsinstelling een strategische rol en een ondersteunende rol toebedeelt. Naar aanleiding van de resultaten van beide onderzoekstechnieken ben ik van mening dat duidelijk valt af te leiden dat de Hoge School INHolland een overwegend strategische rolopvatting heeft. Uit dit voorbeeld blijkt dat er een discrepantie is waar te nemen tussen sommige uitkomsten van beide gegevensverzamelingstechnieken en het gewicht en de betekenis, die ik als onderzoeker aan deze resultaten geef.

Dit heeft onder andere te maken met het feit de inhoudsanalyse een techniek van gegevensverzameling is waarbij er materiaal uit de tweede hand verzameld wordt. Gegevens kunnen verkeerd geïnterpreteerd worden of zelfs onbekend zijn, waardoor er een onjuiste waarde aan de verkregen informatie gehangen kan worden. De gegevens zijn immers afgeleid van materiaal dat al eerder verzameld en gebruikt is voor een ander doel. Bij interviews ligt dat anders. Dat is een techniek van gegevensverzameling, waarbij er direct gevraagd kan worden naar elementen die nodig zijn voor een onderzoek. Informatie hoeft dan niet meer te worden afgeleid, maar alleen te worden geïnterpreteerd. Het nadeel van interviews is weer dat er door de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gegeven (kunnen) worden, waardoor er ook een vertekening kan ontstaan in de antwoorden. In dit geval zou er door een vertekening van de door de respondent gegeven antwoorden, een verkeerde overwegende rolopvatting afgeleid kunnen zijn.

Voor beide onderzoekstechnieken geldt dat wanneer er bijvoorbeeld alleen gekeken wordt naar de manier waarop leden van de raad van toezicht gekozen worden, al vier theorieën/modellen en dus vier rolopvattingen, buiten beschouwing gelaten kunnen worden. Van 11 van de 13 organisaties worden nieuwe leden van de raad van toezicht namelijk benoemd door de Minister. Bij de inhoudsanalyse drukt deze informatie een relatief zware stempel op de uitkomst van de overwegende rolopvattingen. Bij interviews speelt dit element (gecoöpteerd of benoemd) wel een rol, maar minder prominent dan bij de inhoudsanalyse. Dit heeft te maken met het feit dat interviews meer gegevens en informatie hebben opgeleverd en dat dit element gewogen en afgezet is tegen het geheel van alle andere verzamelde informatie, met in het achterhoofd dat de gebruikte theorieën/modellen eigenlijk afkomstig zijn uit de private sector en nu gebruikt worden voor de publieke sector. Feitelijke zaken uit de inhoudsanalyse krijgen dus betekenis en gewicht in interviews bij de interviews. Op basis van de betekenis en het gewicht dat gegevens gekregen hebben bij de interviews zijn door mij de dominante rolopvattingen afgeleid bij de organisaties.

De verschillende uitkomsten van beide gegevensverzamelingstechnieken kunnen ook veroorzaakt zijn door het feit dat bij de interviews alle elementen van de theorieën bevraagd zijn, terwijl bij de inhoudsanalyse maar een paar bepaalde elementen onderzocht zijn, en op basis van die gegevens (deel)conclusies getrokken zijn. De resultaten van de interviews geven dus een vollediger beeld dan de resultaten van de inhoudsanalyse. Ook moet opgemerkt worden dat ik als onderzoeker alleen de dominante rolopvatting benoemd heb. Veel raden van toezicht van de verschillende organisaties omvatten meerdere rollen.

Hierop verder gaand moet de opmerking gemaakt worden dat er steeds gesproken wordt over een overwegende rolopvatting. Dat wil zeggen dat de onderzochte raden van toezicht beschikken over meer rolopvattingen, maar dat deze in vergelijking met de door mij toegewezen rol een minder prominente rol spelen. Veel van de door mij onderzocht organisaties hebben een overwegende strategische rol. Echter dit is niet de enige rolopvatting die ze hebben. Uit de interviews blijkt dat veel organisaties ook in meer of mindere mate beschikken over de vijf andere rollen. Veel respondenten van de onderzochte organisaties gaven bijvoorbeeld aan dat ze voorstellen moesten goed keuren en het bestuur/directie moesten controleren of ze de van het Rijk gekregen centjes wel goed besteedden. Dit wijst erop dat veel van de organisaties ook beschikken over bijvoorbeeld een controlerende rol of ondersteunende rol.

Toch vind ik het niet vreemd dat de strategische rol het meest voorkomt als dominante rolopvatting bij raden van toezicht in verschillende organisaties. Een strategie is eigenlijk een 'container begrip'. Het begrip strategie gaat niet alleen over koersbepaling, maar omvat ook begrippen als controleren, ondersteunen, adviseren, coördineren en verbinden. Veel respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat ze aan het bestuur/directie advies gaven over de koers van de organisatie. Als raden van toezicht advies geven over de koers van de organisatie, zijn ze strategisch bezig. Vandaar dat het niet vreemd is dat de strategische rolopvatting het meeste voorkomt bij raden van toezicht in verschillende organisaties. Het begrip strategie omvat namelijk ook veel elementen van de andere rollen

CONCLUSIE

Dit hoofdstuk laat duidelijk zien dat de onderzoeksmethode inhoudsanalyse andere resultaten oplevert dan de onderzoeksmethode interviews. Verder laat dit hoofdstuk zien dat er op basis van deze onderzoeksmethoden een dominante rolopvatting afgeleid kan worden bij verschillende organisaties. De conclusies die getrokken zijn, zijn genomen op basis van de beschikbare gegevens. Uit de interviews blijkt dat de voorlopige conclusies naar aanleiding van de inhoudsanalyse in sommige gevallen anders zijn, vergeleken met de uiteindelijke conclusies die getrokken zijn op basis van de interviews. Inhoudanalyse en interviews zijn twee heel verschillende onderzoeksmethoden, die beide ook heel verschillende resultaten tonen.

In tegenstelling tot de inhoudsanalyse, zijn bij de interviews alle elementen bevraagd van de door mij gebruikte theorie. Interviews hebben daarom ook voor mij meer bruikbare gegevens opgeleverd, waardoor ik de vertaalslag kon maken van de door mij geformuleerde theorieën naar empirisch vaststelbare verschijnselen.

Verder moet worden opgemerkt dat alleen de overwegende rolopvattingen van de desbetreffende raden van toezicht beschreven zijn. Alle zes de rolopvattingen, zijn in meer of mindere mate van toepassing op de raden van toezicht. Beschreven is alleen de rolopvatting die zwaarste stempel drukt op de raad van toezicht van de desbetreffende organisaties.

INLEIDING

De afgelopen tien jaar is het aantal raden van toezicht in organisaties enorm toegenomen. Het is een vrij nieuw verschijnsel, waar nog relatief weinig over bekend is. Het doel van deze scriptie was daarom ook te komen tot een beschrijving van de verschillende rolopvattingen bij raden van toezicht in verschillende organisaties, om zodoende een bedrage te leveren aan de informatievoorziening over raden van toezicht in verschillende organisaties.

Om dit doel te bereiken, heb ik een centrale vraagstelling geformuleerd, die beantwoord is aan de hand van een aantal deelvragen. Mijn centrale vraagstelling luidde als volgt:

‘Welke rolopvattingen hebben raden van toezicht in verschillende organisaties?’

Deze centrale vraagstelling is beantwoord de hand van een aantal deelvragen. De deelvragen waren als volgt:

1. Wat is en doet een raad van toezicht?
2. Welke rolopvattingen bestaan er?
3. Welke rolopvattingen komen voor bij verschillende organisaties?

BEANTWOORDING DEELVRAGEN

Voordat ik de centrale vraag zal beantwoorden, zullen eerste de deelvragen beantwoord worden:

Wat is en doet een raad van toezicht?

Na de crises van de jaren '70, werd de Nederlandse overheid gedwongen om maatregelen te nemen om de ontstane tekorten op te vangen. Dereguleringen, privatiseringen en verzelfstandigen moesten ervoor zorgen dat publieke instanties weer efficiënter en effectiever gingen werken.

Al deze veranderingen leidden er toe dat de aandacht voor toezicht langzamerhand toenam. Door heroriëntatie van de rol van de overheid in de maatschappij door verschillende trends, marktwerking binnen publieke organisaties en de rol van de media ontstond er vanuit de overheid de behoefte aan allerlei commissies, besturen en raden van toezicht, die (namens de minister) toezicht moesten houden op deze organen, instanties en instellingen.

Een raad van toezicht in de publieke sector is te vergelijken met een raad van commissarissen in de private sector. De raad van toezicht is een orgaan binnen een organisatie dat toeziet op de werkzaamheden, het beleid van het bestuur of de algemene gang van zaken in de organisatie en geeft het bestuur indien gewenst, advies.

Er kan gesteld worden dat niet alle raden van toezicht in de publieke sector dezelfde taken en bevoegdheden hebben. Wel beschikken de meeste raden van toezicht over de volgende drie hoofdbevoegdheden, namelijk: besluiten over de rechtspositie van het bestuur, goedkeuren van besluiten en beslissingen en het bestuur met raad terzijde staan (Luursema et al., 2003:9)

Raden van toezicht besluiten vaak over benoemingen, schorsingen en ontslag van leden van het bestuur. Ook is een belangrijke bevoegdheid van de raad van toezicht het goedkeuren van strategische documenten en specifieke besluiten. Verder hebben raden van toezicht een raadgevende taak en fungeren ze vaak als een gesprekspartner of als “objectief” kritisch orgaan om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen.

Ook het belang wat raden van toezicht behartigen kan per organisatie verschillen. Zo kan een raad van toezicht van een instelling het belang van de instelling zelf behartigen, maar ook het belang van de Minister of het maatschappelijke belang.

Welke rolopvattingen bestaan er?

In zijn boek ‘The Governance of Public and Non-Profit Organisations’ beschrijft Cornforth (2003) zes rollen op basis van zes theorieën, die raden van toezicht zouden kunnen hebben in de publieke sector. De zes rollen die voortvloeien uit de principaal-agent theorie, de stewardship theorie, de resource dependency theorie, het democratic perspective, de stakeholder theorie en de managerial hegemony theorie, zijn: de controlerende rol, de strategische rol, de vertegenwoordigende rol, coördinerende rol, verbindende rol en ondersteunende rol.

Volgens de principaal agent theorie heeft een raad van toezicht een controlerende rol. Aangezien eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers beide verschillende belangen hebben, dient een relatief kleine groep van onafhankelijke mensen van buiten de organisatie (outsiders) er op toe te zien dat hun managers/medewerkers hun taak naleven. Leden van de raad zijn daarom ook vertegenwoordigers van de eigenaar/aandeelhouder, die gekozen worden op basis van coöptatie. Verder beschikken de leden van de raad van toezicht overwegend over financiële kennis.

De strategische rol van raden van toezicht wordt verwoord in de stewardship theorie. Eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers delen hun belangen en streven beide dezelfde doelen na. Leden van de raad van toezicht zijn experts, die vanuit de organisatie zelf komen. Vandaar dat ze ook gekozen worden op basis van coöptatie. Verder is de raad van toezicht in deze theorie relatief klein. Dit heeft te maken met de rol die zij vervult, aangezien grote beslissingen en strategieën moeilijk snel genomen of uitgestippeld kunnen worden als er heel veel mensen bij betrokken zijn.

De resource dependency theorie beschrijft de verbindende rolopvatting en gaat er van uit dat stakeholders en de organisatie beide verschillende belangen hebben. Leden van de raad van toezicht zijn gekozen voor hun invloed bij zeer belangrijke stakeholders. Vacatures in de raad worden ingevuld door middel van coöptatie. Om deze invloed te maximaliseren worden leden van de raad van toezicht wel van buiten de organisatie gehaald. Deze personen hebben informatie van de omgeving en stakeholders die de onzekerheid van de organisatie kan reduceren. Ook is de raad relatief groot.

In het democratic perspective hebben leden van de raad en het publiek allebei andere belangen. De benoemde amateuristische vertegenwoordiging vervult een vertegenwoordigende rol binnen de raad van toezicht. Leden van de raad hebben geen specifieke kennis nodig en kunnen zowel van binnen de organisatie komen als van buiten de

organisatie. De raad van toezicht is in deze democratische perspectief relatief groot, aangezien het draait om begrippen zoals pluralisme, draagvlak en democratie.

In de stakeholder theorie hebben stakeholders verschillende belangen. Deze theorie verwacht dat door verschillende stakeholders in een raad op te nemen, de organisaties een breder sociaal belang gaan dienen. Leden van de raad van toezicht zijn vertegenwoordigers van de stakeholder. Zij worden benoemd/aangewezen om een bepaald belang te dienen. Mensen die in de raad zitten hoeven daarom niet vanuit de organisatie zelf te komen. Ook personen van buiten de organisatie kunnen instaat zijn om een bepaald belang te vertegenwoordigen. Om in de raad te zitten is een bepaalde kennis geen vereiste. De raad van toezicht in deze theorie heeft een coördinerende rol en is relatief groot.

De managerial hegemony theorie gaat er vanuit dat eigenaars/aandeelhouders en managers/medewerkers beide verschillende belangen hebben. Leden van de raad komen van buiten de organisatie en vertegenwoordigen de belangen van de eigenaar/aandeelhouder. Door de professionalisering van het management fungeert de raad van toezicht in deze theorie als een soort stempelfabriek, waarin de leden van de raad van toezicht niets anders kunnen doen dan in te stemmen met de beslissingen die het management voorstelt. De raad heeft daardoor een ondersteunende rol. Verder is de raad van toezicht relatief groot, aangezien er draagvlak dient te zijn voor de legitimiteit van de bestuursacties. Met andere woorden de raad is in deze theorie dus meer ceremonieel bezig dan inhoudelijk.

Welke rol opvattingen komen voor bij verschillende organisaties?

Op een volstrekt aselechte wijze zijn via zoekmachines op het Internet in eerste instantie 35 publieke organisaties geselecteerd, die allen voorzien waren van informatie over raden van toezicht. Bij 13 van deze 35 organisaties zijn er interviews afgenomen. De organisaties waar bij een interview is afgenomen, zijn: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), Het College Auteursrecht, De Koninklijke Bibliotheek (KB), De Informatie Beheer Groep (IBG), TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA).

Op basis van de interviews zijn de voornaamste rol opvattingen van de raden van toezicht van de onderzochte organisaties aan het licht gekomen. De raden van toezicht van: Het Kadaster, Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), TNO, Vrij Universitair Medisch Centrum / Vrije Universiteit Amsterdam, Rijksdienst Wegverkeer, Hoge School INHolland, Rijks Universiteit Groningen, Staatsbosbeheer, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA) hebben allen een overwegende strategische rol opvatting. De raad van toezicht van het College Auteursrecht heeft een overwegende controlerende rol opvatting. De Koninklijke Bibliotheek (KB) heeft een overwegende ondersteunende rol opvatting, Van de Informatie Beheer Groep (IBG) is het lastig om één bepaalde overwegende rol opvatting te benoemen. Vandaar dat ik vast gesteld heb dat de raad van toezicht daar zowel een strategische als een controlerende rol heeft.

De enige kanttekening die bij deze conclusie gemaakt dient te worden, is dat er gesproken wordt over de voornaamste rol opvattingen bij de organisatie. Het is niet de enige rol opvatting die organisaties hebben. Het blijkt dat veel organisaties ook in meer of mindere mate

beschikken over de vijf andere rollen. Alle zes de rolopvattingen komen dus in meer of mindere mate voor bij alle onderzochte organisaties.

BEANTWOORDING CENTRALE HOOFDVRAAG

Nu de deelvragen beantwoord zijn, kan de centrale hoofdvraag ook beantwoord worden. De centrale hoofdvraag luidde: *‘Welke rolopvattingen hebben raden van toezicht in verschillende organisaties?’*.

De theorie geeft aan dat raden van toezicht zes rolopvattingen kunnen hebben, namelijk een: controlerende rol, strategische rol, vertegenwoordigende rol, coördinerende rol, verbindende rol of een ondersteunende rol.

De praktijk wijst uit dat de meeste raden van toezicht over het algemeen een overwegende strategische rolopvatting hebben. Ook zijn er raden van toezicht die een overwegende controlerende rol of een overwegende ondersteunende rol hebben. Als laatste bestaan er organisaties die zowel een strategische rol als een controlerende rol hebben.

Zoals in de inleiding al naar voren is gekomen, zijn raden van toezicht ingesteld vanuit het perspectief van de overheid, met het idee op deze manier een orgaan in het leven te roepen, om namens de minister efficiënt en effectief toezicht te houden op een organisatie. Op basis van deze gegevens zou men er van uit kunnen gaan dat instellingen een controlerende rol hebben. Echter, de praktijk laat zien dat dit niet het geval is en dat de meeste raden van toezicht van deze instellingen een overwegend strategische rol hebben.

REFLECTIE

Met in het achterhoofd dat raden van toezicht een relatief nieuw fenomeen zijn en er nog niet veel onderzoek naar gedaan is, en er dus ook geen theorieën en modellen voorhanden waren om de rolopvattingen bij verschillende organisaties te beschrijven, heeft het model van Cornforth, en de zes rollen die hij op basis van zes theorieën beschrijft, mij een handvat geboden om toch tot een beschrijving van rolopvattingen te komen bij verschillende organisaties

De gebruikte theorieën en modellen zijn in eerste instantie ontwikkeld voor onderzoek in de private sector. Gebleken is dat de theorieën en modellen ook zeer goed toepasbaar zijn op de publieke sector. Ik ben immers in deze scriptie tot een beschrijving gekomen van rolopvattingen in verschillende organisaties.

Echter, tijdens het onderzoek heb ik weldegelijk hinder ondervonden van het feit dat de theorieën en modellen meer betrekking hadden op organisaties in de private sector. Zo is het bijvoorbeeld eenvoudiger om in de private sector een principaal en een agent aan te wijzen, dan in de publieke sector. Ook het feit dat vier van de zes theorieën ervan uit gingen dat nieuwe leden van de raad van toezicht gecoöpteerd konden worden, vergde enige creativiteit van mijn kant ten aanzien van de interpretatie van de theorieën en modellen. In de publieke sector worden namelijk bijna alle leden van de raad van toezicht benoemd door een Minister.

In het algemeen kan toch gesteld worden dat de theorieën en modellen, zoals Cornforth ze verwoordt in zijn boek *‘The Governance of Public and Non-Profit Organisations’*, mij een

goed theoretisch handvat hebben gegeven om theoretische begrippen vertaald te krijgen naar empirisch vaststelbare verschijnselen.

Verder wil ik opmerken dat ik de theorieën en modellen van Cornforth als uitgangspunt heb genomen. Dat wil dus niet zeggen dat er niet meer theorieën en modellen toepasbaar zijn op deze materie. Indien andere theorieën en modellen op dit onderzoek zouden zijn losgelaten, had dit misschien kunnen leiden tot andere conclusies.

Dit zelfde geldt voor de twee onderzoeksmethoden die ik gebruikt heb. In deze scriptie heb ik gekozen voor de onderzoeksmethoden inhoudsanalyse en interviews. Deze onderzoeksmethoden hebben er voor gezorgd dat ik gegevens en informatie verkreeg, die ik kon interpreteren en waaraan ik conclusies heb verbonden. De mogelijkheid bestaat dat als ik bijvoorbeeld de onderzoeksmethode enquête zou hebben toegepast op dit onderzoek, dat ik andere gegevens en informatie zou hebben vergaard. De interpretaties van deze ‘andere’ gegevens, zouden ook weer kunnen leiden tot andere conclusies

De conclusies in dit onderzoek zijn voor een groot deel gebaseerd op de gehouden interviews. Zoals ik in deze scriptie al heb aangegeven kunnen bij het houden van interviews gevaren optreden. Ik heb tijdens de interviews, de respondent mogelijk kunnen beïnvloeden, door bijvoorbeeld een gebrek aan mijn vaardigheden, ervaring of kennis. Sociaal wenselijke antwoorden en politiek correcte antwoorden zouden hierdoor het gevolg kunnen zijn. Deze antwoorden kunnen weer leiden tot verkeerde interpretaties en conclusies. Als voorbeeld wil ik aangegeven dat één respondent bij een vraag niet wilde kiezen welke rol volgens hem het meest van toepassing was op de raad van toezicht waar hij lid van was. Zulke politiek correcte antwoorden maken het doen van goede interpretaties en conclusies erg lastig.

Als laatste wil ik opmerken dat het mij opviel dat het relatief eenvoudig was om afspraken te maken met leden van raden van toezicht voor de interviews. In veel raden van toezicht zitten namelijk “bekende” mensen, die naar mijn mening een druk bezette agenda hebben en dus geen tijd zouden hebben voor een interview met een student. Niets bleek minder waar. Veel personen, die ik aangeschreven had, waren op korte termijn bereid om op mijn verzoek voor een interview in te gaan.

Dit heeft volgens mij te maken met het feit dat het publieke organisaties betreffen. Bijna alle, van de door mij, onderzochte organisaties zijn dienstverlenende organisaties met een publieke taak, die gefinancierd worden door belasting gelden. Waarschijnlijk heeft dat er voor gezorgd dat de interviews relatief eenvoudig en snel tot stand zijn gekomen. Ze zijn immers in het leven geroepen voor de burger en worden betaald door de burger.

AANBEVELINGEN

Zoals al een paar keer eerder aangegeven is, zijn raden van toezicht in publieke organisaties een nieuw verschijnsel, waar nog relatief weinig onderzoek naar gedaan is. Het gevolg hiervan is dat er daarom ook relatief weinig bekend is over raden van toezicht in de publieke sector in het algemeen. Er kan dus nog een hoop (nieuwe) informatie vergaard worden over dit fenomeen. Zo zouden taken, bevoegdheden, verhoudingen enzovoorts verder onderzocht kunnen worden.

Ook rollen en rolopvattingen zouden verder onderzocht kunnen worden. In deze scriptie zijn maar bij 13 publieke organisaties de dominante rolopvatting(en) bepaald. Er zijn echter veel

meer dan 13 publieke organisaties in Nederland, waarbij de dominante rolopvatting beschreven zou kunnen worden. In die zin heb ik in deze scriptie maar ‘het topje van de ijsberg’ beschreven. De rolopvatting bij de andere organisaties zouden daarom ook in andere onderzoeken beschreven kunnen worden.

Verder ben ik in deze scriptie uitgaan van de zes rollen, zoals Cornforth ze beschreven had in zijn boek ‘The Governance of Public and Non-Profit Organisations’. Dit wil niet zeggen dat er geen andere rollen van toepassing zouden kunnen zijn op deze organisaties. Als er andere rollen geformuleerd worden, zouden deze net zo goed betrekking kunnen hebben op de 13 door mij onderzochte organisaties. Onderzocht zou dus kunnen worden of er naast de zes rolopvattingen die ik benoemd heb, nog andere rolopvattingen betrekking zouden kunnen hebben op deze organisaties.

In deze scriptie heb ik beschreven welke rolopvattingen verschillende organisaties hebben. In een vervolgstudie zou onderzocht kunnen worden waardoor het komt, dat deze rolopvattingen zich voordoen in deze organisaties. Er kan dus naar een verklaring gezocht worden, waarom een bepaalde rolopvatting voorkomt bij een bepaalde organisatie.

Als laatste zouden andere onderzoekers zicht bezig kunnen houden met een verfijning van de door mij gebruikte theorieën. Zoals al eerder aangegeven is, heb ik gebruik gemaakt van de theorieën en modellen van Cornforth. Deze theorieën zouden verfijnd kunnen worden, waardoor ze nog beter toepasbaar zouden kunnen worden op deze materie. Vooral voor de toepassing op ‘eigenaardigheden’ bij publieke organisaties, zoals benoemingen. Verder zouden ook andere theorieën gebruikt kunnen worden bij de bestudering van raden van toezicht in verschillende organisaties.

Het verschijnsel raden van toezicht in verschillende organisaties is dus nog lang geen uitgekauwde stof, waardoor er nog heel veel interessante en nieuwe onderzoeken naar gedaan kunnen worden.

LITERATUUR OPGAVE

Abeling, A. (1992). *Woordenboek Nederlands*, Utrecht, Uitgeverij Het Spectrum B. V.

Armstrong, J. L. (1997). *Stewardship And Public Service*, A Discussion Paper Prepared for The Public Service Commission of Canada, 1-44.

http://www.psc-cfp.gc.ca/research/merit/stewardship_e.pdf

Belinfante, A. D. en De Reede, J. L. (2002). *Beginselen van het Nederlands staatsrecht*. Alphen aan de Rijn, Kluwer.

Certo, S. T. (2000). *Boards of directors as signals of cooptation: A study of initial public offerings*, Bell & Howell information and learning company, Ann Arbor, U.K.

Chin, J. W., Widing, R. E. II en Paladino, A. *Influence of Resource Dependency Theory on Firm Performance Managing the Competitive Environment*, University of Melbourne.

http://72.14.203.104/search?q=cache:CB2U57Zq2yQJ:130.195.95.71:8081/WWW/ANZMA_C2004/CDsite/papers/ChinI.PDF+Resource+dependency+theory&hl=nl&gl=nl&ct=clnk&cd=8

Cornforth, C. (2003). *The Governance of Public and Non-profit Organizations: what do boards do?*, London. Routledge.

Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective, Open University Business School, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 11–32

Cronk, M., C. (2002). Constructing a Theory of 'IS Business Value' from the Literature Harding University, USA, In: *Electronic Journal of Business Research Methods, Volume 1 Issue 1*, 11-17

David J. en Zakus, L. (1997). Resource Dependency And Community Participation In Primary Health Care, Department of Health Administration, Faculty of Medicine, University of Toronto, Elsevier Science Ltd, Great Britain, *Social Science Med. Vol. 46, Nos 4-5*, 475-494

De Ridder, J. (2004). *Een goede raad van toezicht*, Den Haag, Boom Juridische Uitgevers.

Donaldson, L. en Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16, 1, The University of New South Wales, Australia, 49-65

Hazeu, C. A. (2000). *Institutionele economie, een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken*. Bussum, Coutinho Uitgeverij.

Hakvoort, J.L.M. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Eburon, Delft.

Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards, Blackwell Publishers Ltd, Engeland, In: *Scholarly research and theory papers, Volume 6, nummer 2*, 101-111

Johnsson, E. I. (2005). The Role Model of the Board: a preliminary study of the roles of Icelandic boards, Blackwell Publishers Ltd, Engeland, In: *Corporate Governance, Volume 13, nummer 5*, 710-717

Keil, P. (2005). *Principal Agent Theory and its Application to Analyze Outsourcing of Software Development*, Technische Universität München, Institut für Informatik, Economics-Driven Software Engineering Research (EDSER), ACM Press, New York, 1-5

Kickert, W. (2000). *Public Management Reforms in The Netherlands*, Delft, Eburon, Part Two: National Government Reforms, chapter 4 (context of reforms) 5 (management reforms) 6 (underlying frames), 49-102 (uit de reader Kernthema's)

Kickert, W. (2005). *Hervormingen bij de overheid.*, Lessen uit het verleden, Rapport voor programma andere overheid, januari 2005 (uit de reader Kernthema's)

Lane, J. E., *Relevance of the principal-agent framework to public policy and implementation*, gevonden op 30 maart 2006 om 11:30 op: <http://www.spp.nus.edu.sg/docs/wp/wp29.pdf>

Luursema, M. A., Van Twist, M. J. W., Beemer, F. A., Timmerman, R. M., Gronheid, F. (2003). *Toekomst voor raden van toezicht*, Berenschot Fundatie, Assen, Uitgeverij Van Gorcum.

Neelen, G. H. J. M., Rutgers, M. R. en Tuurenhout, M. E. (1999). *De bestuurlijke kaart van Nederland*, Bussum, Coutinho.

Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods, Qualitative and Quantative Approches*. Needham Heights, A Pearson Education Company.

Phillips, R. (2004). *Some key questions about stakeholder theory* IVEY MANAGEMENT SERVICES, *Ivey Business Journal, University of Western Ontario, Canada, Issue march/april 2004*, 1-5.

Pollitt, C. en Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform, A Comparative Analysis*, Oxford University Press Inc., New York.

Rapportage van de commissie J. W. Holtslag aan de Minister van Binnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties (1998). *De ministeriele verantwoordelijkheid ondersteund*, Den Haag

Robson, C. (2002). *Real World Research, A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Blackwell Publishing Ltd, Engeland.

Scholl, H. J. (2001). *Applying Stakeholder Theory to E-Government: Benefits and Limits*, University at Albany / SUNY, Center for Technology in Government, USA, Proceedings of the 1st IFIP conference on e-Commerce and e-Government, October 2001, Zurich, Switzerland, 1-21.

Verkerk, J. (2006). Shareholders of stakeholders. Noot: bezocht op 4 april 2006 om 14:00:
<http://www.aspecten.org/beweging/inhoud/artikel/stakeholder.doc>

Website Erasmus Universiteit Rotterdam Noot: bezocht op 8 april 2006 om 15:00:
<http://www.eur.nl/fsw/onderwijs/master/bestuurskunde/pm/>

Woerdman, E. (1999). *Politiek en Politicologie*, Groningen, Wolters-Noordhoff.

Website Parlement & Politiek, 11 oktober 2006:
<http://www.parlement.com/9291000/modulesf/geuenri0>

Website Algemene Rekenkamer, 11 oktober 2006:
<http://www.rekenkamer.nl/>

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: conceptbrief voor interviews.

BIJLAGE 2: interviewvragen

BIJLAGE 3 Literatuuropgave websites

CONCEPT BRIEF VOOR INTERVIEWS (Bijlage 1)

Naam voorzitter Raad van Toezicht
P/a Naam organisatie
Adres organisatie
Postcode organisatie

Hillegom, 23 augustus 2006

Betreft: verzoek om interview in verband met onderzoek

Geachte heer/mevrouw NAAM,

Mijn naam is Hans Huisman en ik ben master-student Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar de rol opvattingen van raden van toezicht in verschillende organisaties. Omdat informatie over dit onderwerp beperkt beschikbaar is, hoop ik via interviews met voorzitters en/of leden van verschillende raden van toezicht meer gegevens te verkrijgen. Zou u, of een van uw collega's uit de raad, bereid zijn om zich door mij te laten interviewen?

De vragenlijst voor het interview bestaat uit negen vragen. Ik vermoed dat het interview ongeveer 30 minuten zal duren. Het interview kan op verschillende manieren worden afgenomen, al naar gelang wat de voorkeur heeft of het beste uitkomt. Er kan een afspraak gemaakt worden, zodat ik langs kan komen. Het interview kan per telefoon afgenomen worden of de vragenlijst kan per e-mail doorgestuurd worden, zodat de antwoorden op mijn vragen schriftelijk teruggestuurd kunnen worden. Van het interview zal een verslag gemaakt. Indien U een kopie van het verslag wenst ter verificatie is dat mogelijk. De resultaten van het interview zullen geanonimiseerd worden bij de verwerking in de scriptie. Indien u op prijs stelt een exemplaar van de scriptie te ontvangen, kan dat uiteraard ook.

Over een week zal ik contact met u opnemen, in de hoop dat u bereid bent een interview te geven. Dan kunnen we afspreken op welke wijze dat kan plaatsvinden. Uiteraard kunt u voor die tijd ook contact met mij opnemen, bijvoorbeeld telefonisch of per mail. Mijn contactgegevens vindt u onder aan deze brief.

Ik hoop van harte dat u instemt met mijn verzoek.

Hoogachtend,

J.G. (Hans) Huisman

Sixlaan 15
2182 AA Hillegom
T: 0252-517167 / 06 21 22 22 64
E: hans-huisman@hetnet.nl

INTERVIEWVRAGEN (Bijlage 2)

De vragen die ik U zou willen stellen zijn de volgende:

1. Wat is Uw functie binnen de raad van toezicht?
2. Wat doet Uw raad van toezicht?
3. 1): Wat voor mensen zitten er in de raad van toezicht (zijn dat aandeelhouders/eigenaren, managers/werknemer, stakeholders, amateurs of experts) en 2): uit hoeveel leden bestaat een raad van toezicht?
4. 1): Wiens belangen behartigt de raad van toezicht (die van de aandeelhouder, eigenaar, manager, werknemer, overheid, bevolking, stakeholders) en 2): zijn er raadsleden die werkzaam zijn bij de organisatie zelf?
5. Ziet U zich als raad van toezicht zijnde meer als een orgaan:
 - Dat als een *politieagent* de organisatie *controleert* op naleving?
 - Dat als een *partner samenwerkt* met de organisatie, om zodoende met het management te werken, strategieën te verbeteren en waarde toe te voegen bij grote beslissingen?
 - Dat het *belang* van één of meer mensen of groepen mensen in de organisatie moeten *dienen*?
 - Dat goede *relaties* moet *onderhouden met mensen van andere organisaties*, om zodoende de stroom van middelen, waar de organisatie van afhankelijk is, veilig te stellen in en van de organisatie?
 - Dat *verantwoordelijk* dient te zijn voor een aantal groepen in de *samenleving*, in plaats van het belang van de eigenaar/ aandeelhouder van de organisatie te dienen?
 - Dat bestaat om *beslissingen* van het management te *accorderen*?
6. 1): Welke rol is denkt U het meest van toepassing op de raad van toezicht waar U lid van bent en 2): waarom?
 - Controlerende rol,
 - Strategische rol
 - Vertegenwoordigende rol
 - Coördinerende rol
 - Verbindende rol
 - Ondersteunende rol
7. Hoe worden nieuwe raadsleden 1): geworven en 2): verkozen of benoemd?

8. Krijgt U als raad van toezicht alle informatie, die nodig is om tot juiste besluiten en beslissingen te komen?
9. Bent U lid van meerdere raden van toezicht?

Einde van de vragen.

Hartelijk dank voor Uw medewerking!

LITERATUUR OPGAVE WEBSITES (Bijlage 3)

LITERATUURLIJST WEBSITES:

<http://www.ib-groep.nl/particulier/index.asp#>
<http://www.afm.nl/>
<http://www.cbpweb.nl/>
<http://www.tennet.org/>
<http://www.nhg.nl/>
<http://www.rdw.nl/nl/voertuigeigenaar/>
<http://www.dnb.nl/dnb/homepage.jsp>
<http://www.cgb.nl/>
<http://www.toezichtkansspelen.nl/>
<http://www.cvta.nl/>
<http://www.ctb-wageningen.nl/>
<http://www.kadaster.nl/>
<http://www.kb.nl/>
<http://www.lcti.nl/>
<http://www.opta.nl/>
<http://www.nmanet.nl/nederlands/home/index.asp>
<http://www.klachteninstituut.nl/?pagina=632>
<http://www.rug.nl/corporate/universiteit/besturen/rvt>
<http://www.eur.nl>
<http://www.vu.nl>
<http://www.uva.nl>
<http://www.uu.nl>
<http://www.tudelft.nl>
<http://www.uvt.nl/>
<http://www.inholland.nl/>
<http://www.staatsbosbeheer.nl/>
<http://www.vlinderstichting.nl>
<http://corporate.kennisnet.nl/>
<http://www.tno.nl/>
<http://athena.leidenuniv.nl/ics/ugids/index.php3?m=13&c=148>
<http://www.mchaaglanden.nl/showpage.asp?ID=398>
<http://www.diaconessenhuis.nl/smartsite.shtml?id=5216>
<http://www.sidn.nl/ace.php/c,727,122>
<http://www.lumc.nl/1200/>