

# Samenvatting onderzoek

## Stewardship: praktische handvatten voor leidinggevend

Scriptie van Tori Schouls, Erasmus Universiteit Rotterdam

### Korte samenvatting van het onderzoek

De uitvoering van overheidsbeleid ligt in Nederland in handen van uitvoeringsorganisaties, die samenwerken met ministeries binnen de ambtelijke driehoek. Hierin is het ministerie de opdrachtgever/eigenaar en de uitvoeringsorganisatie de opdrachtnemer. Binnen deze driehoek ontstaan soms problemen, waar de kwaliteit van de relatie tussen ministeries en uitvoeringsorganisaties er één van is. Dit kan in sommige gevallen, zoals bijvoorbeeld de kinderopvangtoeslagaffaire, voor negatieve gevolgen leiden voor burgers. Een sturingsmodel voor deze relatie dat kan bijdragen aan een betere samenwerking is stewardship. Dit model gaat, in tegenstelling tot het principaal-agent model, uit van een meer gelijkwaardige relatie op basis van vertrouwen. Het is hierbij van belang dat zowel het ministerie als de uitvoeringsorganisatie gezamenlijke doelen nastreven, intrinsiek gemotiveerd zijn en overeenkomende belangen hebben. Specifiek is onderzocht hoe leidinggevend van ministeries en uitvoeringsorganisaties invulling geven aan stewardship in de praktijk, omdat zij het meeste invloed kunnen uitoefenen binnen de driehoek.

### Belangrijkste uitkomsten/conclusies

Middels literatuuronderzoek en 28 interviews is gebleken dat de leidinggevend vooral invulling geven aan stewardship door informatie te delen, risico te nemen en een lerende organisatie te stimuleren. Ook rolvastheid, luisteren, het houden van een balans tussen afstand en nabijheid en zelfreflectie worden ingezet door de leidinggevend om tot stewardship te komen. Daarnaast worden er gezamenlijke doelen nagestreefd, samengewerkt bij eventuele spanningen en is er veel onderling vertrouwen. Barrières die uit het onderzoek van grote invloed blijken te zijn voor stewardship zijn controle, politieke druk, de invloed van de media en het hebben van meerdere opdrachtgevers. Dat zorgt er soms voor dat er niet altijd sprake is van gelijkwaardigheid en er een hiërarchische principaal-agent relatie is. Daarnaast kenden niet alle respondenten de term stewardship. Het model lijkt dus niet overal volledig gehanteerd te worden.

### Aanbevelingen en tips

Naar aanleiding van de resultaten zijn er een aantal aanbevelingen gedaan. Allereerst adviseer ik de Rijksoverheid om meer bekendheid te creëren over stewardship door de principes te integreren in de rijkstraineeships. Daarbij adviseer ik de Algemene Bestuursdienst (ABD) om deze principes ook te integreren in hun leer- en ontwikkelaanbod en rapporten. Het tweede advies betreft de leidinggevend van zowel de ministeries als uitvoeringsorganisaties die personeelsuitwisseling meer zouden moeten faciliteren, om zo wederzijds begrip te creëren voor elkaars werkzaamheden. Daarnaast adviseer ik deze leidinggevend ook om meer aan rolatie te doen wat betreft

voorzitterschap en locatie binnen de driehoeksoverleggen in het kader van gelijkwaardigheid. Een vierde advies ligt in het duidelijk blijven expliciteren van wie wat doet binnen de driehoek, om te zorgen dat eenieder in zijn rol blijft. Verder adviseer ik leidinggevenden van ministeries en uitvoeringsorganisaties om informatie te blijven delen met elkaar, om zo de meest genoemde barrière controle tegen te gaan. Tot slot adviseer ik de wetenschap om kwalitatief vervolgonderzoek te doen op een aantal terreinen: het gedrag en de barrières, de spanningen en gelijkwaardigheid, controle, intrinsieke motivatie, vertrouwen, factoren op context- en organisatieniveau en vergelijkend onderzoek met andere landen.