

# Stewardship theorie en het Groninger maatwerktoezicht

Thomas Schillemans



**ARBETSMILJÖ** Skyddsombud ställs inför nya arbetsmiljöproblem 2021-11-09

# Ny satsning på tillitsbaserad styrning i staten

**STATSFÖRVALTNING** | 2021-09-02

Arbetsgivarverket ska öka sitt stöd till utveckling av tillitsbaserad ledning och styrning i staten. Satsningen inleds med en serie seminarier under hösten.

Av: Peter Nordebo

Dela artikeln:    

Kommentera

Arbetsgivarverket ska tillsammans med de statliga myndigheterna etablera ett nytt stöd för tillitsbaserad ledning och styrning i staten. Avsikten är att det ska leda till handfast nytta för de statliga verksamheterna och i förlängningen även för medborgarna, skriver Arbetsgivarverket i ett pressmeddelande



## Samskabt styring rimer på stewardship

03/06/2020

Del artiklen:



**Stewardship teoriens fokus på tillid, inddragelse og fælleskabsorienterede værdier virker idealistisk på papiret. Men flere kommuner har vist vejen til, hvordan idealerne i stewardship kan gøres til virkelighed med samskabt styring.**

Af Jacob Torfing, professor, Roskilde Universitet, RUC,  
og Tina Øllgaard Bentzen, lektor, Roskilde Universitet, RUC,





## Principals and Agents, or Principals and Stewards? Australian Arms Length Agencies' Perceptions of Arm's Length Government Instruments

Sandra Van Thiel & Amanda Smullen

To cite this article: Sandra Van Thiel & Amanda Smullen (2021) Principals and Agents, or Principals and Stewards? Australian Arms Length Agencies' Perceptions of Arm's Length Government Instruments, Public Performance & Management Review, 44:4, 758-784, DOI: [10.1080/15339595.2021.1881802](https://doi.org/10.1080/15339595.2021.1881802)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/15339595.2021.1881802>



© 2021 The Author(s). Published with license by Taylor & Francis Group, Ltd.



[View supplementary material](#)



Published online: 11 Feb 2021.



[Submit your article to this journal](#)



Article views: 2268



[View related articles](#)



[View Crossmark data](#)



[Citing articles: 1 View citing articles](#)



# alternatief voor de financiële plofkip? 'Zo haal je de angel uit het kapitalisme'

Bedrijven worden gezonder als niet de aandeelhouders het voor het zeggen hebben, maar zogenoemde stewards die de missie bewaken. Dat staat in het net verschenen boek *Toekomstbedrijven*. 'Het is een hoopvol verhaal in een tijd van woekerwinsten.'

Wilco Dekker 9 november 2023, 14:02





### Oproep 3: Ontwikkel samen een beeld van trends en bijbehorende dilemma's in de publieke dienstverlening

Het politieke debat over de uitvoering -en de departementale reactie daarop- wordt vooral door de korte termijn en incidenten gedreven. Om op de toekomst voorbereid te zijn, moeten we vooruitkijken. Politiek, beleid en uitvoerders moeten samen die toekomst verkennen. De uitvoeringsorganisaties willen het voortouw nemen om trends te verkennen en dilemma's inzichtelijk te maken. Om zo samen keuzes te kunnen maken over de mix van mensen, middelen en technologie die nodig is voor een houdbare publieke dienstverlening.

### Oproep 4: Van verantwoord en achteraf, naar sturen en bijsturen

Publieke dienstverleners stoppen veel tijd en energie in evaluaties en jaarverslagen. In de praktijk blijkt deze verantwoording achteraf weinig op te leveren. Het heeft bovendien steeds meer het karakter van een beloning of afrekening. Verminder de frequentie van verantwoordingsmomenten en zorg ervoor dat de juiste vragen worden gesteld. Leg de focus op een open gesprek met departementen en politiek over het vraagstuk hoe de uitvoeringspraktijk beter of anders moet.



**Staat  
van de  
Uitvoering**



## De belangentegenstelling voorbij

Theoretische inzichten en praktische aanbevelingen voor het organiseren  
van vertrouwen tussen beleid en uitvoering

Beschouwing in opdracht van het Ministerie van BZK

Thomas Schillemans

## Balancen mellem tillid og styring

– undersøgelse af styringsrelationer i staten

Dansk resumé august 2021



Universiteit Utrecht

KONINKRIJK FREDERIKS  
Center for Offentlig Ledelse

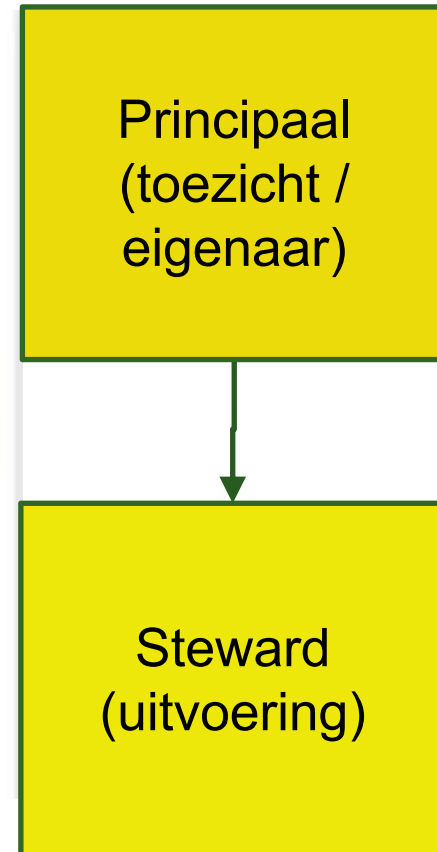


forum  
Our research is your challenge  
styring & ledelse

OKONOMISTYRELSEN



Universiteit Utrecht





## Types of shareholders



Equity  
shareholders



Preference  
shareholders



## TOWARD A STEWARDSHIP THEORY OF MANAGEMENT

JAMES H. DAVIS

University of Notre Dame

F. DAVID SCHOORMAN

Purdue University

LEX DONALDSON

University of New South Wales

Recent thinking about top management has been influenced by alternative models of man.<sup>1</sup> Economic approaches to governance such as agency theory tend to assume some form of homo-economicus, which depict subordinates as individualistic, opportunistic, and self-serving. Alternatively, sociological and psychological approaches to governance such as *stewardship theory* depict subordinates as collectivists, pro-organizational, and trustworthy. Through this research,



# Stewardship en toezichtsrelaties

**Startpunt:** gedeelde waarde of belang (intrinsieke motivatie)

**Relaties:** veel informeel contact tussen principaal-steward

**Doelstelling:** gezamenlijk ontwikkeld

**Informatie:** intern & in overleg bepaald

**Incentives:** professionele 'beloning'



# Stewardship & maatwerktoezicht

**Startpunt:** “als overheden  
gezamenlijk verantwoordelijk ...”

**Relaties:** “toezichthouder kijkt af  
en toe mee ... als aanvulling”

**Doelstelling:** gezamenlijk  
ontwikkelde maatwerkafspraken

**Informatie:** “op grond van wet ...  
voor overige op maatwerk”

**Incentives:** .....  
.....???



[Home](#) · [Bestuur en organisatie](#) · [Samenwerking](#)

## Toezicht op gemeenten en waterschappen

Het Rijk houdt toezicht op de provincies en de provincies houden op hun beurt toezicht op de gemeenten en de waterschappen. Deze kerntaak van de provincie is het zogenaamde [interbestuurlijk toezicht \(IBT\)](#). In Groningen hanteren we hiervoor de maatwerkaanpak, in samenwerking met de gemeenten en waterschappen. Dit vanuit de gedachte dat we als overheden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een goede uitvoering van wettelijke taken. We kijken daarbij naar de taken financiën, water, omgevingsrecht, archivering, ruimtelijke ordening, huisvesting van vergunninghouders, archeologie en monumenten.

### Documenten

 [Onderzoek evaluatie interbestuurlijk toezicht Groningen](#)  
07 maart 2023, PDF - 2,05 MB

 [Interbestuurlijk toezicht in Groningen \(IBT II\)](#)  
07 maart 2023, PDF - 135,47 KB



# Lessen uit stewardship voor maatwerktoezicht



# Lessen uit stewardship voor maatwerktoezicht

**Incentives?**

**Controleren en interveniëren?**

**Kennis & scherpte?**

**Politiek-bestuurlijk  
eigenaarschap?**

