

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance


‘Control in een netwerk omgeving?’

‘Sedimentatie in Sturing’

Alumni Certified Public Controlling
Dr. Ruud Snoeker RA

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in
netwerkomgeving 1

1



ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Agenda

13:30 uur	Inloggen op Teams
13:40 uur	Inleiding
14:10 uur	Beantwoording eerste vragen
14:25 uur	Vervolg inleiding
14:55 uur	Vragen in subgroepen voor onderlinge discussie
15:10 uur	Bevindingen uit de groepen en reflectie op de theorie
15:25 uur	Wrap-up
15:30 uur	Slot
	•

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 2

2

 **ESAA** Erasmus School of Accounting & Assurance

Oplossing?




Sedimentatie in sturing

*Systemen brengen in netwerkend werken
door meervoudig organiseren*

Martijn van der Steen
Jorren Scherpenisse
Mark van Twist

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 3

3

 **ESAA** Erasmus School of Accounting & Assurance

Is er een probleem ?

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 4

4

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerken



Een teststraat van de GGD. ©Videostill

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 5

5

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerken

GGD's werken met software die niet op pandemie is berekend
 Het computerprogramma dat de 25 Nederlandse GGD's gebruiken en waaruit het RIVM de dagelijkse besmettingscijfers haalt, is niet geschikt voor toepassing tijdens een pandemie. Dat stelt de ontwikkelaar van het programma in de handleiding ervan. GGD's en RIVM erkennen onvolkomenheden tegen *de Volkskrant*, maar stellen in crisistijd te moeten roeien met de riemen die zij hebben.

Het programma, HPZone, is een cruciale schakel in de corona-ict-keten van GGD's en het RIVM. Het is de digitale basis voor bron- en contactonderzoek en vormt de verbinding tussen het GGD-coronatestsysteem (CoronIT) en het RIVM-systeem voor het monitoren van de verspreiding van het virus (Osiris).

De kwetsbaarheid van HPZone werd vorige week publiekelijk duidelijk tijdens twee storingen. Terwijl kabinet en samenleving wachtten op nieuwe besmettingscijfers waaruit zou moeten blijken of de 'gedeeltelijke lockdown' al effect sorteerde, kreeg het RIVM door technisch malheur niet de volledige aantallen positieve tests door.

Een verklaring is dat het programma nooit als centraal systeem bedoeld is geweest. „HPZone biedt enkel ondersteuning op het niveau van een lokale gezondheidsdienst”, stelt de ontwikkelaar, de Britse zorg-ict'er en hoogleraar Chakib Kara-Zaitri in een handleiding die verspreid is door GGD-koepel GGD GHOR. „Het biedt geen ondersteuning tijdens een ingrijpende landelijke publieke gezondheids crisis.” De GGD's kijken om zich heen naar een alternatief, aldus de Volkskrant.

Binnenlandredactie 12 november 2020, 04:41

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 6

6

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

CO2-doelen

ENERGIETRANSITIE

PBL: Nederland haalt CO2-doelen voor 2030 bij lange na niet



Het planbureau voor de Leefomgeving (PBL) ziet dat de doelen van het kabinet voor 2030 niet gehaald worden. Dat blijkt uit de nieuwste doorrekeningen, die vandaag verschijnen. Ook is het onzeker of de Urgenda-doelstelling voor 2020 gehaald wordt.

30-10-2020 14:00 | DOOR: MARC SEIJLHOUWER

De Klimaat- en Energieverkenning 2020 van het PBL is daarmee weinig rooskleurig over de klimaatdoelen van Nederland. In 2020 moet Nederland volgens de kabinetsplannen 49 procent minder CO2 uitstoten dan in 1990. Volgens het PBL zal het in de praktijk uitkomen op 34 procent. Om de doelen alsnog te halen moet de reductie de komende jaren twee keer zo hard gaan als nu in de plannen staat. Nederland moet dan de komende tien jaar 6 miljoen ton CO2 per jaar minder uitstoten.

Elektriciteit loopt voor


Het is een sombere conclusie, zeker nu het kabinet de afgelopen maanden voortvarende klimaatmaatregelen aankondigde. De CO2-heffing, bijvoorbeeld. Het PBL ziet ook dat de CO2-reductie in de energiesector heel hard gaat. "Daar is de energietransitie echt begonnen", vertelde PBL-analist Pieter Boot tijdens de persbijeenkomst. "Maar in andere sectoren staan we nog aan het begin. En ook de vraag naar fossiele energiebronnen blijft groot, vooral in de vorm van olie voor transport."

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 7

7

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Woningbouw



Reconstruatie Woningtekort

Zo kwam Nederland aan een tekort van 331.000 woningen

Het tekort aan woningen in Nederland groeit, al jaren, en politiek Den Haag heeft dat laten gebeuren. Ook nu de wind heel zachtjes uit een andere hoek lijkt te gaan waaien, zal dat tekort nog blijven groeien. Vier redenen die verklaaren hoe dat heeft kunnen gebeuren.

Hanne Obbink 9 september 2020, 10:41

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 8

8

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

EU

Het Parool

Hongarije en Polen blokkeren EU-begroting en coronafonds

Hongarije en Polen hebben hun dreigement om de EU-meerjarenbegroting en het coronaherstelfonds te blokkeren waargemaakt. Ze stemden maandagmiddag tegen, omdat tegen hun zin een meerderheid van de lidstaten groen licht gaf voor het afrekenen van ontvangers van EU-geld op hun omgang met de rechtsstaat.

ANP 16 november 2020, 20:33



De Poolse premier Mateusz Morawiecki (links) en Viktor Orban, premier van Hongarije. BEELD AP

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 9

9

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Erasmus

Studenten balen van ingetrokken diploma en tentamens: 'Ik vind dat onredelijk'

Studenten van de Erasmus School of Law vertellen over hun proctoringproblemen en hun ingetrokken tentamens en diploma. "Wij zijn de dupe van de keuze van de universiteit voor dit proctoring programma."

Twee studenten wiens tentamens of diploma is ingetrokken, doen hun verhaal bij EM. Donderdag werd bekend dat de examencommissie van de Erasmus School of Law (ESL) meerdere diploma's en bijna honderd tentamens introk, vanwege technische problemen met de proctoringsoftware. "We worden oneerlijk behandeld", vinden de studenten.

Merita de Haan 18-09-2020 1e editie 5 minuten




Basild Simons

Verchillende studenten zijn ontevreden over de gang van zaken en hebben een advocaat in de arm genomen om in beroep te gaan bij het Centraal Beroep van Examinens (CBE, een universitair beroepsorgaan, red.) tegen het besluit, blijkt uit een rondgang onder de gedupeerden. De examencommissie zegt ook te balen van de gang van zaken en hoopt in gesprek met studenten tot een oplossing te komen.

<https://www.erasmusmagazine.nl/2020/09/18/twee-studenten-balen-van-ingetrokken-diploma-en-tentamens-ik-vind-dat-onredelijk/>

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 10

10




ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Conclusie, gedachten?

- Organisaties zijn afhankelijk van andere organisaties
- Deelgenoot van netwerken: welke organisatie niet?

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 11

11



ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Aanleiding

Mentimeter Intro

- Go to www.menti.com
- Use the code

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 12

12

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerken?

Probleem of

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 13

13

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Bestelling

The screenshot shows the bol.com website interface. A yellow diagonal banner reads: "Hoeveel partijen zouden bij een dergelijke bestelling betrokken zijn?". A red box highlights a "Select" button and a status message: "Op voorraad Select Voor 23:59 besteld, morgen in huis". Below this, a yellow box asks: "Waarom kan dit gegarandeerd worden?". The product listing shows "SmartMax My First" and "SmartMax - Sterke Voertuigen Mix" with a 20% discount.

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 14

14

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerken

Vormen van werken in netwerken:

Van vaste netwerken tot gelegenhedsallianties

de coöperatie, de franchiseketen en de alliantie

Gericht op een bepaald (kort) doel in een onverwachte combi

Van netwerkorganisatie tot netwerkende organisatie

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 15

15

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerkorganisatie


- Een expliciet of impliciet samenwerkingsverband dat zich kenmerkt door semi-stabiele relaties tussen autonome organisaties
- Organisatie die uit niet hiërarchisch verbonden onderdelen of teams bestaat die een eigen relatie hebben met de omgeving en snel inspelen op veranderingen in die omgeving of op vragen van klanten. De onderdelen werken autonoom, ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd.

Voorbeelden:

- **Internationale Organisatie voor Standaardisatie** = (ISO) ISO is werelds grootste ontwikkelaar van standaarden. ISO is geen overheidsinstantie maar een **Netwerkorganisatie** van nationale standaardeninstituten uit 156 landen
- MVO Nederland is een kennis- en netwerkorganisatie voor bedrijven. MVO Nederland werd in 2004 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken;
- **InnovatieNetwerk** is een publieke netwerkorganisatie die in januari 2000 in het leven is geroepen door het Nederlandse ministerie van LNV. De organisatie komt voort uit de vroegere Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO). InnovatieNetwerk heeft als opdracht te werken aan grensverleggende innovaties, ter bevordering van de duurzame ontwikkeling van de nationale en internationale land- en tuinbouw, de voedingsmiddelenindustrie en het platteland. Ze doet dit door partijen uit het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, wetenschap en overheid bij elkaar te brengen, door informatie te verschaffen via publicaties, overleg en de media, en door perspectievolle ideeën voor vernieuwing op hoofdlijnen uit te werken
- **Stichting De Noordzee** werd in 1978 opgericht (onder de naam Werkgroep Noordzee) door verschillende grote Nederlandse milieuorganisaties om de kennis en expertise op zeegebied bij elkaar te brengen en te mobiliseren. De Stichting De Noordzee functioneert als een netwerkorganisatie waar inhoudelijk deskundigen zich kunnen aansluiten.

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 16

16




ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerken: kenmerken

- Meerdere actoren
- Gemeenschappelijke doelen icm organisatiedoelen
- Aspecten: macht – afhankelijkheid – relatie
- Coördinatievraagstuk:
 - Waartoe
 - Wie
 - Wat
 - Welke middelen
 - Hoe
 - Waarom
 - W...
- Opties:
 - **Domineren** of centrale aansturing of hiërarchisch model met instrumenten
 - **Coördineren**: specifieke rol binnen het netwerk obv gemaakte afspraken
 - **Coöpereren**: onderhandelen en samenwerkingen met instrumenten/afspraken en socio-emotionele factoren

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 17

17




ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerken: organiseren

- Netwerken is een vorm van samenwerken
- Samenwerken vraagt om enige vorm van coördinatie
 - Voorbeelden bij Mintzberg te ontleenen
 - Procesmatige afspraken: bureaucratie
 - Gelijkwaardigheid: ad hocratie
- Samenwerken vraagt om enige richting of doel
- Samenwerking vraagt om informatie: vooraf, tijdens en achteraf
- Zoals netwerken een vorm van werken is, is netorganiseren een vorm van organiseren
- **Nieuw werkwoord: *netorganiseren***

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 18

18




ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerkende organisatie

- Signaleren waar anderen mee bezig zijn
- Herkennen van ontwikkelingen
- Partijen stimuleren doelen te realiseren die passen binnen het beleid.
- Mee liften
- Kijken hoe ver de samenwerking tot resultaten leidt

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 19

19



ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Sedimentatie in sturing?

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 20

20

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Overheidssturing

The diagram illustrates four forms of government (overheidssturing) arranged in a 2x2 matrix:

- Top-Left (2e kwadrant):** De presterende overheid / New Public Management (NPM). Description: De presterende overheid.
- Top-Right (3e kwadrant):** De Samenwerkende overheid / Network Governance (NG). Description: De samenwerkende overheid.
- Bottom-Left (1e kwadrant):** De rechtmatige overheid / Public Administration (PA). Description: De rechtmatige overheid.
- Bottom-Right (4e kwadrant):** De /Societal Resilience (SR). Description: De responsieve overheid in de actieve samenleving.

Transitions and relationships are indicated by arrows:

- Vertical arrows: From NPM to NG (top) and from PA to SR (bottom). Labels: "Vanuit resultaten naar randvoorwaarden" (top) and "Vanuit randvoorwaarden naar resultaten" (bottom).
- Horizontal arrows: From NPM to PA (left) and from NG to SR (right). Labels: "Vanuit de overheid naar de samenleving" (left) and "Vanuit samenleving naar de overheid" (right).

Additional text on the right: "Vier vormen van Overheidssturing (Van der Steen e.a.) het zogenoemde NSOB-model"

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 21

21

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance


Aanleiding

Mentimeter Intro

- Go to www.menti.com
- Use the code

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 22

22




ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Wat heeft de opleiding CPC zoals gebracht?

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 23

23



ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Basics

- Organisaties zijn gericht op het realiseren van doelen (doelgerichtheid)
- Integratie en een samenhang is wezenlijk voor een effectieve control (alignment)
- De participatie van mensen binnen (en buiten) organisaties leiden tot extra complexiteit
- Er bestaat niet één absolute en beste wijze van control
- Control = sturen + beheersen
- Control is een cyclus
 - Control is doelgericht
 - Control is een doorlopende activiteit
 - Control vindt op verschillende niveaus plaats
 - Control stelt eisen aan informatiebehoefte en informatievoorziening
 - Control is geïntegreerd met het toezicht, de strategievorming, risicomanagement, de uitvoering en de evaluatie daarvan

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 24

24

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Basics

Centrale vragen bij control:

- Wat is vooraf de mate van onzekerheid (hoog of laag) over de wijze om de gestelde doelen/uitkomsten te realiseren?
 - Kan in processen steun worden gevonden?
 - Vormen van processturing en beheersing: Input-Proces-output-Outcome
- Wat is de mate van de specificiteit van de producten/diensten (gematigd of hoog)
 - Uniek (zelf voortbrengen) of in de markt te verwerven?
 - Make or buy → gevolgen voor de aansturing en beheersing?
- Wat is de mate waarin achteraf de werkelijke prestaties kunnen worden beoordeeld.
 - Is het doel scherp omlind of een “vaag politiek idee”?
 - Welke werkafspraken zijn dan te maken?
 - Welke begrenzingen om uitschieters te voorkomen?

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 25

25

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

IICC: overview

Beheersing:
Periodieke Informatie aan toezichhoudend orgaan
In control statement

Sturing:
Governance (kader)
Risicoanalyse

In control statement

“De strategische control geeft richting aan de organisatie door het stellen van doelen en de te volgen strategie en door op strategische onderwerpen (bijv. de vorming van de strategie en de inrichting van de passende organisatie) in control te zijn”

“De management control geeft (in een bewust proces) de organisatie verder vorm (TBV's, processen,...) en worden binnen de COP's keuzen gemaakt op welke wijze de organisatie gestuurd en beheerst zal gaan worden.

Proceseisen/ -inrichting

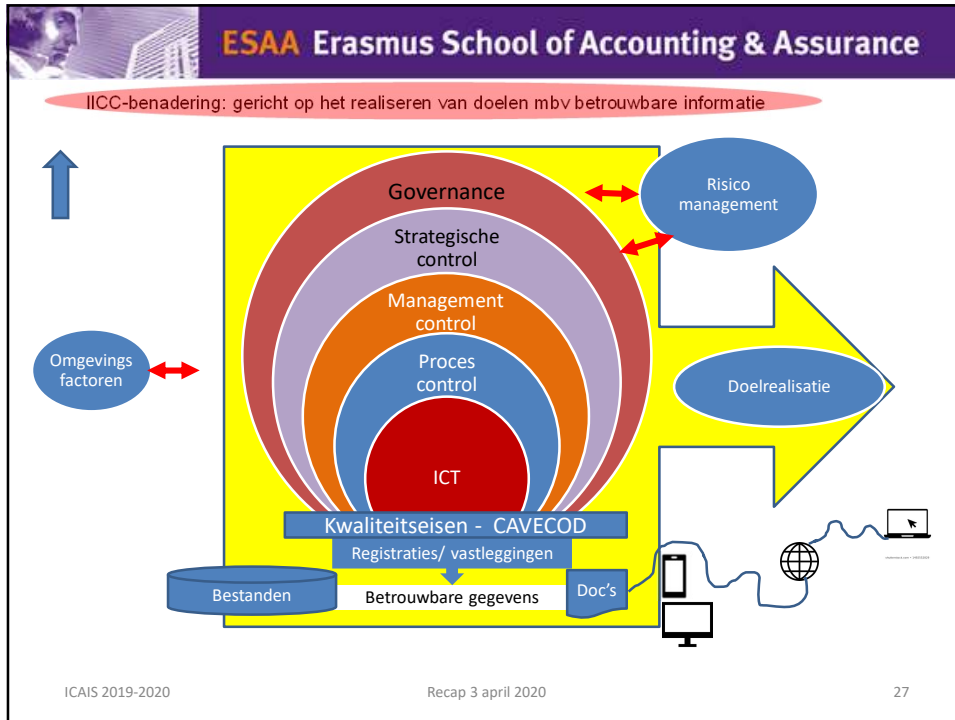
“De procescontrol control geeft (in een bewust proces) de processen verder vorm (controles, registraties, ..) en worden binnen de Mngt Control keuzen gemaakt op welke wijze de processen gestuurd en beheerst zal gaan worden.

Informatie (-voorziening)

Sturingsmiddelen

4 september 2020 hfst 1-4 ICAIS 2020 26

26



27

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Basics


Centrale keuzen bij control:

<p>Informele en meer op vertrouwen gestoelde control versus formele en meer op controle gerichte control.</p>	<p>Cijfergerichte en meer ex-post invulling van control versus leer- en waardengerichte en meer ex-ante invulling van control.</p>
---	--

The diagram presents two contrasting choices in control. The first choice is between informal, trust-based control and formal, control-oriented control. The second choice is between quantitative, ex-post control and qualitative, ex-ante control. A balance scale is drawn below the text, representing the need to balance these two approaches.

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 28

28




ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerkpositie

- Welke positie neemt de organisatie in?
 - Dominant/overheersend
 - Onmisbaar (operationeel)
 - In de marge
- Welke focus moet/wil de organisatie hebben?
- Wat bij hybride organisaties met kenmerken van minimaal twee organisatietypen: publieke, private of maatschappelijke organisatie-onderdelen
 - domineert het economisch principe en moet resultaat (winst) worden behaald
 - worden andere meer maatschappelijke doelen nagestreefd (binnen budgettaire kaders).
- Wat betekent dat voor de strategie?

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 29

29




ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Netwerk en strategievorming

- Autonome organisatie:
 - Het **topmanagement formuleert de strategieën**: helder, eenvoudig en uniek tot stand gekomen middels een weloverwogen en bewust denkproces (ontwerpschool)
 - Strategievorming kan worden opgedeeld in aparte stappen, afgebakend en gemonitord door middel van checklists. (planningschool)
- Zelfstandige organisatie met externe focus
 - Strategie wordt gereduceerd tot het **innemen van strategische posities**, die afgeleid zijn van een formele analyse van “de bedrijfstakken en concurrenten”.
- Zelfstandige organisatie met “van buiten naar binnen”
 - Strategievorming wordt gezien als het **resultaat van machtsverhoudingen**. Binnen deze stroming zijn feitelijk twee invalshoeken te benoemen. Strategie als gevolg van (1) interne politiek en van (2) externe politiek. Bij de laatste wordt de macropolitiek centraal gesteld en onderzoekt hoe de organisatie haar macht gebruikt en zich positioneert tussen haar partners in allianties, joint ventures en andere netwerkvormen. Zij probeert zo te komen tot gezamenlijke strategieën, die wel nadrukkelijk het eigenbelang van de organisatie dienen. (politieke school)
 - Bepalend bij de strategievorming zijn de **eisen die de omgeving** aan de organisatie stelt. Organisaties ontwikkelen strategieën die het best passen bij haar krachten/zwakheden in relatie tot de omgeving en de ontwikkelingen die zich daarin afspelen. (omgevingsschool)

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 30

30

 **ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance**

Dilemma's

- Belangenafwegingen: organisatie versus publiek/maatschappelijk
- Casus: faciliteiten voor radiotherapie voor kankerpatiënten
 - Doel: optimale zorg voor patiënten (normen)
 - Gemeenschappelijk beeld: Samenwerking en concentratie zijn essentieel voor de kwaliteit en efficiëntie van de behandeling en zijn daarmee concrete aspecten van het maatschappelijk belang.
- Niveaus
 - Micro-belangen: behoud van positie van ziekenhuis en lokaal aanbod van zorg (met de faciliteiten)
 - Meso-belangen: schaalvergroting nodig om veilige omgevingen (bunkers) en adequate bezetting van schaarse klinisch-fysici/ radiotherapeutisch laboranten/ radiotherapeuten in relatie tot rendementen op investeringen (voldoende patiënten).
 - Macro-niveau: beleidskaders, gecentraliseerd toezicht
- Netwerken
 - Hoe te komen tot gezamenlijke investeringen?
 - Hoe te komen tot samenwerking van verschillend disciplines?

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 31

31

 **ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance**

Nood leert...

Zes historische samenwerkingslessen in de strijd tegen corona

 Common Eye 3 september 2020, 10:51 1705 keer gelezen

In zes maanden is de zorg – waar polderen, afstemmen en overleggen de regel was – fundamenteel veranderd. Dat we in oorlog zijn met corona, wordt niet alleen door Trump en Macron gezegd, maar ook door Nederlandse politici, artsen en ziekenhuisbestuurders. Samenwerken wordt door vrijwel iedereen gezien als het beste wapen, maar hoe werk je samen in deze strijd?



ZES HISTORISCHE SAMENWERKINGSLESSEN IN DE STRIJD TEGEN CORONA


De geschiedenis leert ons zes lessen over succesvol samenwerken in oorlogstijd:

- ✓ Hiërarchisch leiderschap is noodzakelijk
- ✓ Persoonlijk vertrouwen is belangrijker dan contracten
- ✓ Specialistische kennis en kameraadschap zijn het fundament
- ✓ De vijand van je vijand is je nieuwe beste vriend
- ✓ Niet alle belangen van alle partijen zijn even belangrijk
- ✓ Een vruchtbare samenwerking in de strijd is geen garantie voor succes in vredes tijd

De eerste drie zagen we terug tijdens de eerste coronagolf in het handelen van overheid, instellingen en professionals. Om ook in de tweede golf succesvol te zijn, dienen ook de andere een plek te krijgen.

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 32

32



Organisaties en vormgeving

Niet alles volgens een vast plan: **ecologische benadering** van control

Ontwikkelingen

- Oorspronkelijk: hiërarchie, gezag en orde → complexiteit, diversiteit en interafhankelijkheid
- Toename aantal interactierelaties bij een toename van het aantal externe partijen → een balans in het netwerk van interacties vraagt om een bewust proces
- Ontwikkeling: in aanvulling op de verticale relaties worden de horizontale relaties steeds belangrijker
- Behoeftte aan meer aanpasbare organisaties → dynamische netwerkorganisaties met begrippen zoals agile, resilience en adaptief vermogen.

Kortom: **een meer ecologische ontwikkeling van organisaties**

- Naast blauwdrukken met 'harde' kanten zoals structuren, processen en instrumenten
- Behoeftte om invulling te geven aan andere meer zachte kanten van de sturing en beheersing zoals gedrag, gevoel, denkwijzen van mensen in en rond de organisatie.
- Nieuwe vormen van interactie tussen overheid, samenleving en markt (wisselende samenstellingen van partijen)

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 33

33



Maatschappelijke organisatie in haar omgeving

- Vijf ideaaltypische governancestijlen
 - De overheid **neemt de leiding** en stuurt vanuit de gedachte van de "maakbare samenleving" ontwikkelingen hiërarchisch aan.
 - In een netwerk **werkt de overheid samen** met een beperkt aantal participanten, waaronder grote belangengroepen als werkgeversorganisaties, vakbonden en landbouworganisaties. Onderhandelingen zijn kenmerkend.
 - De overheid **stimuleert** een interactieve beleidsvorming door participatie van andere overheden en ook niet-overheden.
 - De overheid **laat sturing over** aan dergelijke partijen. 'Vraag en aanbod' dient als regulerend principes.
 - De overheid **richt zich op de randvoorwaarden**. Initiatieven door burgergroeperingen, maatschappelijke organisaties krijgen de mogelijkheid om op eigen kracht of samen hun belangen te behartigen. De overheden blijven daarbuiten.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance* / Arnouts e.a. (2012)

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 34

34

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Op naar de uitdaging van vanmiddag

Control in een netwerk omgeving
Vanuit de meervoudige taken en
identiteiten

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 35

35

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Overheidssturing

Vanuit resultaten naar randvoorwaarden

De presterende overheid De samenwerkende overheid

New Public Management (NPM) Network Governance (NG)

Vanuit de overheid naar de samenleving Vanuit samenleving naar de overheid

Public Administration (PA) Societal Resilience (SR)

De rechtmatige overheid De responsieve overheid in de actieve samenleving

Vanuit randvoorwaarden naar resultaten

Vier vormen van Overheidssturing (Van der Steen e.a.) het zogenoemde NSOB-model

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 36

36

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Overheidssturing

De presterende overheid/New Public Management
(2e kwadrant).

- Centraal: prestaties en het meetbaar bereiken van resultaten.

Bijvoorbeeld

- de realisatie van kilometers provinciale weg.
- Realisatie binnen tijd/geld/kwaliteit/wijze
- Het halen van afspraken wordt de maat voor het bereiken van doelen, waarbij we de effecten kunnen meten of tellen.

Performancemeting met indicatoren past hierbij

De Samenwerkende overheid/Network Governance
(3e kwadrant)

- Resultaten gerealiseerd door een netwerk van gelijkwaardige partners. Die partijen brengen tot op zekere hoogte ook hun eigen gewenste resultaat in het proces in.
- De overheid onderhandelt, bijvoorbeeld over het vastleggen van gemaakte afspraken of het bewaken van de voortgang (convenant of akkoord, PPS).

Er wordt nog wel een bepaalde outcome / output nastreeft.

De presterende overheid (top-left), De samenwerkende overheid (top-right),
 De rechtmatige overheid (bottom-left), De responsieve overheid (bottom-right).
 Overstapingen: Vanuit de overheid naar de samenleving (left), Vanuit de samenleving naar de overheid (right), Vanuit de samenleving naar de overheid (right), Vanuit de overheid naar de samenleving (left).
 Vier vormen van Overheidssturing (Van der Steen e.o.) het zogenoemde NSOB-model.

De rechtmatige overheid/Public Administration
(1e kwadrant).

- Centraal: rechtmatigheid van het overheidshandelen; legalistisch perspectief.
- De wettelijke basis van het overheidshandelen
- Scheiding tussen politieke primaat en ambtelijke loyaliteit
- Toezicht en handhaving zijn belangrijke taken
- Heldere procedures
- Zorgvuldig en neutrale vertaling in in ambtelijk handelen.

De responsieve overheid/Societal Resilience
(4e kwadrant).

- Uitgangspunt: responsieve overheid in een veerkrachtige en energieke samenleving.
- Partijen hebben hun eigen randvoorwaarden en bedoelingen die initiatieven willen ontplooiën.
- Herkennen van een relevante ontwikkeling en het aangaan van betekenisvolle verbinding met partijen, vanuit de overheidsdoelen.

20 nov 2020
CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving
37

37


ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Vragen

- Geef per kwadrant een beleidsuitspraak (strategische control) van het Bestuur voor de organisatie waar je werkt (1 per groep) dat zich richt op 'netwerken'
- Geef voor elke beleidsuitspraak aan hoe zich dat (in MC hoofdlijnen) vertaald naar:
 - Welke functie binnen de organisatie heeft hierbij welke rol?
 - Vormgeving van de control op de processen die hier bij horen
 - Competenties die hier bij horen
- Geef aan welke informatie het bestuur periodiek zal moeten/willen ontvangen?
- Er zijn vier subgroepen gemaakt.

20 nov 2020
CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving
38

38


 **ESAA** Erasmus School of Accounting & Assurance

Overzicht

Centrale vragen bij control:	Recht- matig	Presterend	Samen- werkend	Responsive
Wat is vooraf de mate van onzekerheid (hoog of laag) over de wijze om de gestelde doelen/uitkomsten te realiseren?				
Wat is de mate van de specificiteit van de producten/diensten (gematigd of hoog)				
Wat is de mate waarin achteraf de werkelijke prestaties kunnen worden beoordeeld.				
Informele en meer op vertrouwen gestoelde control versus formele en meer op controle gerichte control.				
Cijfergerichte en meer ex-post invulling van control versus leer- en waardengerichte en meer ex-ante invulling van control.				

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 39

39

 **ESAA** Erasmus School of Accounting & Assurance

Bevindingen uit de groepen

Reflectie op de theorie

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkomgeving 40

40

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Effectief Sturen met Multi-level Governance

Rollen van de overheid in de samenwerking met de energieke samenleving:

<p>2. Presterende Overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestatiesturing (verticaal) • Marktdenken: overheid als bedrijf, burger als klant • Effectiviteit en efficiency staan centraal, een goed doel moet meetbaar zijn 	<p>3. Netwerkende Overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overheid is 'in the lead' en zoekt samenwerking met andere partijen (veelal koepels) • Horizontale samenwerking, doelen gezamenlijk bepaald • Onderhandelen of compromis, afspraken vastgelegd in akkoorden of convenanten
<p>1. Rechtmatige Overheid</p> <p>Politiek debat bepaalt publieke belangen, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering wet- en regelgeving • Bewaken rechten en plichten • Procedurele zorgvuldigheid staat centraal • Goed bestuur • Overheid stuurt hiërarchisch 	<p>4. Responsieve, participerende Overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiatief van onderop • Netwerksturing • Overheidsparticipatie (kan ook zonder overheid), ruimte en ondersteuning bieden aan maatschappelijk initiatief. Met georganiseerde, maar ook ongeorganiseerde partijen

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 41

41

ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

Ruud Snoeker

**ICU2
ADVICE &
SUPPORT**

- Interim management
- Management consultancy

➤ e-mail: r.snoeker@icu2advice.com

➤ Telefoon (mob): 0652-068342

20 nov 2020 CPC Alumni 2020 Control in netwerkgeving 42

42