



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

**Op weg naar een duurzame top binnen zelfstandige bestuursorganen; maakt diversiteit een verschil? Vergelijkende casestudie naar het effect van professionele diversiteit op bestuurlijk falen binnen markautoriteiten**

Lijzenga, Denise

**Citation**

Lijzenga, D. (2021). *Op weg naar een duurzame top binnen zelfstandige bestuursorganen; maakt diversiteit een verschil?: Vergelijkende casestudie naar het effect van professionele diversiteit op bestuurlijk falen binnen markautoriteiten*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3221029>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3221029>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

# Op weg naar een duurzame top binnen zelfstandige bestuursorganen; maakt diversiteit een verschil?

*Vergelijkende casestudie naar het effect van professionele  
diversiteit op bestuurlijk falen binnen marktautoriteiten*



Universiteit:	Universiteit Leiden
Opleiding:	Management van de Publieke Sector
Faculteit:	Governance and Global Affairs
Vak:	Masterscriptie
Datum:	10 juni 2021
Woordenaantal:	15949
Auteur:	D. Lijzenga s1858505
Begeleider:	Prof. Dr. A.K. Yesilkagit

# Inhoudsopgave

<b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER .....</b>	<b>7</b>
2.1 LITERATUUROVERZICHT.....	7
2.1.1 <i>KLASSIEKE THEORIEËN EN BENADERINGEN VAN LEIDERSCHAP</i> .....	7
2.1.2 <i>LITERATUUR OVER LEIDERSCHAP BINNEN DE PUBLIEKE SECTOR EN LEIDERSCHAPSTIJLEN</i> 10	
2.1.3 <i>LITERATUUR OVER VERSCHILLEN TUSSEN PUBLIEK EN PRIVAAT LEIDERSCHAP</i> .....	13
2.1.4 <i>LITERATUUR OVER DIVERSITEIT IN TEAMS OP PRESTATIES VAN HET MANAGEMENT</i> .....	16
2.2 KRITISCHE REFLECTIE OP LITERATUUR.....	20
2.3 HYPOTHESE .....	22
<b>HOOFDSTUK 3: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING .....</b>	<b>23</b>
3.1 METHODEN VAN DATAVERZAMELING EN ANALYSEBENADERING .....	23
3.2 CONCEPTUEEL MODEL: OPERATIONALISERING KERNBEGRIPPEN EN CAUSAAL VERBAND .....	26
<b>HOOFDSTUK 4: WEERGAVE RESULTATEN .....</b>	<b>29</b>
4.1 BESCHRIJVING CASES BESTUURLIJK FALEN BINNEN MARKTAUTORITEITEN .....	29
4.1.1 <i>DE NEDERLANDSE ZORGAUTORITEIT</i> .....	29
4.1.2 <i>HET COMMISSARIAAT VAN DE MEDIA</i> .....	33
4.2 ANALYSE .....	35
<b>HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE .....</b>	<b>43</b>
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>47</b>
<b>BIJLAGE 1: BRONNEN ACHTERGROND BESTUURDERS MARKTAUTORITEITEN.....</b>	<b>53</b>

## Hoofdstuk 1: Inleiding

“De waakhond van alle omroepen in Nederland is stuurloos” viel te lezen in het NRC (2019). Deze krant deed destijds grootschalig onderzoek naar het Commissariaat voor de Media (CvdM). Binnen deze marktautoriteit zou namelijk grote onrust hebben geheerst en sprake zijn geweest van een onveilige werkcultuur voor werknemers. De NRC bracht dit aan het licht middels interviews met verschillende anonieme (ex-)medewerkers, privé video-opnames en vertrouwelijke correspondentie. Het bleek dat er veel onderling wantrouwen tussen medewerkers bestond en dat ze zich onveilig voelden. Daarbij kwam dat bestuurders zouden roddelen met medewerkers over het functioneren van andere collega's en dat het personeelsverloop binnen de organisatie erg hoog was (NRC, 2019). Na publicaties over deze misstanden in het NRC greep toenmalig minister Slob dan ook in. Adviesbureau ABDTOPConsult werd ingeschakeld en deed maandenlang onderzoek naar het CvdM. Deze beschuldigde de top van het CvdM ervan dat zij ‘micromanagement’ toe zouden passen. Minister Slob reageerde hierop door de algemeen directeur en het bestuur uit hun functie te ontheffen (NRC, 2021).

Het bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) kreeg in 2014 ook flinke klappen te verwerken toen een aantal grote politieke partijen aandrongen op een tijdelijk aftreden van het bestuur van de NZa omdat er, wederom na publicaties in de NRC, een onderzoek werd ingesteld naar misstanden binnen de organisatie. Deze kwamen aan het licht middels een uitgelekt 600 pagina's dik dossier van NZa-medewerker Arthur Gotlieb. Hij diende een verweerschrift in bij zijn werkgever tegen zijn negatieve beoordeling als werknemer. Hij fungeerde hierbij als klokkenluider en stelde allerlei interne zaken aan de orde. Naar aanleiding van deze gebeurtenissen initieerde minister Schippers een onderzoek naar het interne functioneren van de organisatie. Dit onderzoek werd gedaan door een externe onderzoekscommissie onder leiding van Hans Borstlap. Door alle ophef is het bestuur uiteindelijk uit eigen beweging voortijdig teruggetreden (NRC, 2014).

Deze cases binnen het CvdM en de NZa zijn voorbeelden van bestuurlijk falen binnen marktautoriteiten. Zoals uit bovenstaande blijkt, leidt het tot een verstoorde relatie tussen werkgever en werknemer. Misstanden en ontevreden werknemers kunnen uiteindelijk ook leiden tot reputatieschade voor de organisatie zelf. Het falen van een bestuur in een organisatie is dan ook zeer onwenselijk. Om het voortijdig terugtreden van een bestuur nu en in de toekomst te voorkomen, zowel uit eigen beweging als door ontslag van de verantwoordelijke minister, is het van belang te achterhalen waar het bestuurlijk falen binnen het CvdM en de NZa aan ten grondslag lag.

De aard van het probleem van een onwerkbaar bestuur kan namelijk in meerdere factoren gelegen zijn. Het kan bijvoorbeeld te wijten zijn aan ineffectief leiderschap op basis van een mismatch in de coherentie en samenstelling van het bestuur. De besturen van menig overheidsorganisatie op afstand bestaan namelijk uit een mix van bestuurders met een publieke en private achtergrond. Sommige bestuurders komen uit het bedrijfsleven, andere uit de overheid, politiek of maatschappelijk middenveld. Sommige bestuurders zijn op en top expert op een vakgebied, maar hebben een andere opleiding genoten dan hun medebestuurders. Deze verschillende achtergronden van bestuurders kunnen zijn uitwerking hebben op de teamprestaties van de bestuurlijke top.

Dit kan in zowel positieve als negatieve zin. Diversiteit in teams binnen de publieke sector kan namelijk leiden tot een correcte afspiegeling van de samenleving, met meerdere perspectieven en dus een uitgebreidere overweging van vraagstukken. Maar diversiteit in teams (op basis van hun professionele achtergrond en de ervaring die zij hebben opgedaan binnen de private of publieke sector) zou ook kunnen leiden tot bijvoorbeeld een verschil in individueel leiderschap (gedrag) die niet in overeenstemming is met de leiderschapsstijlen van andere leden van het bestuur. Of dit leidt tot conflicten, en in het ernstigste geval tot bestuurlijk falen, is de vraag.

Zoals eerder aangegeven is het van belang dat er binnen het bestuur van zelfstandige bestuursorganen, specifiek marktautoriteiten, geen conflicten plaatsvinden zoals het geval bij het CvdM en de NZa. Het voorkomen van misstanden, met bestuurlijk falen tot gevolg, zorgt ervoor dat er geen onprettige organisatiecultuur ontstaat inclusief verstoorde relatie met werknemers en gezichtsverlies voor de organisatie. Daarom zal ik me in dit onderzoek richten op de mate van diversiteit in de samenstelling van de bestuurlijke top bij marktautoriteiten op basis van hun professionele achtergronden. Er wordt bekeken of heterogene/diverse teams (op basis van opleidingsachtergrond en loopbaanachtergrond) beter of slechter voor de cultuur van een organisatie zijn dan homogene teams. Er wordt hiermee onderzocht of diversiteit bijdraagt aan een werkbare top, of juist niet. Wanneer uiteindelijk blijkt dat de professionele achtergronden van bestuurders (ten dele) ten grondslag ligt aan bestuurlijk falen, dan kan een managementteam in de toekomst hier bewust op worden samengesteld en juist meer of minder coherentie nastreven. Zo ontstaat er een betere onderlinge match, wat potentieel zou kunnen resulteren in kwalitatief beter leiderschap van de bestuurlijke top. Dit is tevens de maatschappelijke relevantie van het onderzoek.

De wetenschap blijkt echter een grote neiging te hebben leiderschap niet in het licht te zetten vanuit verschillende missies, organisatiestructuren, verantwoordingsmechanismen en omgevingsbeperkingen. Het heeft ertoe geleid dat leiderschapskwesties veel meer besproken zijn binnen de private sector (Van Wart & Suino, 2008, p. 21). De hoeveelheid literatuur over publiek leiderschap, dat wil zeggen de studie van leiderschap vanuit het perspectief van de publieke sector, is zeer klein. Zeker in vergelijking met het enorme aanbod van managementliteratuur met betrekking tot de private sector (Morse, Buss & Kinghorn, 2007, p. 3). Het vergelijken van publieke en private managers is wel een belangrijk onderwerp in de publiek management literatuur, maar er zijn slechts een paar empirische studies van de verschillen in hun respectievelijke leiderschapsstijlen (Hansen & Villadsen, 2010, p. 247). In de wetenschappelijke literatuur is er dan ook tevens weinig aandacht besteed aan wat het effect is van de samenstelling van managers in een team met verschillende achtergronden (op basis van opleidingsachtergrond en of zij afkomstig zijn uit de private of publieke sector) op de continuering en duurzaamheid van bestuurlijke teams. Of beter gezegd, of hun achtergrondverschillen of -overeenkomsten een mogelijke oorzaak zijn van bestuurlijk falen.

Daarnaast richten veel boeken over leiderschap in de publieke sector zich vooral op lokale en nationale beleidsmakers, zoals raden, burgemeesters, staatswetgevers, enz. (Van Wart & Dicke, 2008, p. 20). Een grote meerderheid van wat publiek leiderschap wordt genoemd is dus gericht op wat beter politiek leiderschap zou moeten zijn (bij gekozen en politieke benoemingen). Maar, publiek leiderschap behoort tot iedereen die werkzaam is binnen het openbaar bestuur (Morse, Buss & Kinghorn, 2007, p. 3). Leiderschap binnen marktautoriteiten is met wetenschappelijk onderzoek dan ook veelal niet bekeken, maar behoort hier uiteraard wel toe.

Ook richt veel leiderschapsonderzoek zich op het perspectief van een individuele leider, haar “volgers” en de omgeving. Echter, onderzoek naar de achtergrond van leiders blijft onderbelicht. Er wordt vooral generiek gekeken naar de uitkomsten van diversiteit in teams op basis van demografische kenmerken als leeftijd en geslacht (Van Wart & Suino, 2008, p. 26).

De theoretische relevantie van dit onderzoek is dan ook vooral gelegen in de bijdrage die het levert aan meer kennis over de samenstelling van de bestuurlijke top (op basis van hun professionele achtergronden en de diversiteit die hierbinnen bestaat) op de kwaliteit van leiderschap. En meer specifiek, het dichten van het gat in de literatuur of een diverse samenstelling van professionele achtergronden in een bestuurlijk team op enige manier invloed heeft op bestuurlijk falen. Er wordt achterhaald welke factoren van invloed zijn op een duurzaam bestuur en welke de continuïteit ervan waarborgen.

In dit onderzoek staat de volgende vraag dan ook centraal:

*In hoeverre heeft professionele diversiteit (binnen bestuurlijke teams) invloed op bestuurlijk falen?*

Het onderzoek zal worden opgezet aan de hand van triangulatie. Er wordt namelijk gebruik gemaakt van kwalitatieve en een kwantitatieve dataverzamelings- en analysemethode in de onderzoeksopzet. Er wordt kwalitatief inductief onderzoek gedaan naar literatuur betreffende leiderschap(sstijlen) (in de publieke sector), verschillen tussen publiek en privaat leiderschap en literatuur met betrekking tot diversiteit in teams en wat dit voor uitkomsten heeft op de teamprestaties. Vervolgens wordt hieruit een hypothese opgesteld.

Daarnaast is het een casestudie, omdat er een documentenanalyse wordt uitgevoerd naar de misstanden in het verleden bij het CvdM en de NZa. Dit geschiedt aan de hand van “process tracing” in kranten, maar ook middels het bestuderen van documenten van onderzoekscommissies. Deze twee voornoemde marktautoriteiten worden kwantitatief onderzocht door middel van interpretatie en analyse in een dataset waarbij gegevens gebruikt worden van huidige en vorige bestuurders binnen de organisatie die gecodeerd zijn op basis van opleidingsachtergrond en of zij eerder in de publieke of private sector hebben gewerkt.

Deze professionele achtergronden van bestuurders van de NZa en het CvdM (waarbij bestuurlijk falen is geconstateerd) worden onderzocht op een zekere diversiteit of juist complementariteit op het gebied van opleiding- en loopbaanachtergrond. Vervolgens worden deze data vergeleken met de data van een 12-tal andere marktautoriteiten (waarbij geen bestuurlijk falen is geconstateerd). De samenstelling van de bestuurlijke toppen bij deze marktautoriteiten (op basis van de individuele professionele achtergronden van huidig en oud-bestuurders binnen de organisatie) worden vergeleken met de besturen van de NZa en het CvdM. Op basis van vergelijking tussen data van deze besturen, en of er overeenkomsten of juist verschillen worden geconstateerd, wordt duidelijk of er een correlatie bestaat tussen professionele diversiteit binnen bestuurlijke teams en bestuurlijk falen.

In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, introduceer ik de gekozen theoretische invalshoeken. In hoofdstuk 3, de methodologische verantwoording, wordt uitgebreider verantwoord hoe het onderzoek is uitgevoerd en leg ik verantwoording af hoe de data is verzameld en geanalyseerd.

In hoofdstuk 4, weergave resultaten, wordt een analyse uitgevoerd en ga ik verder in op de geselecteerde cases. De resultaten van het empirisch onderzoek worden hier weergegeven. In hoofdstuk 5, de discussie en conclusie, formuleer ik een antwoord op de onderzoeksvraag en wordt een nieuwe theorie geformuleerd op het bestaande. De bevindingen worden besproken in het licht van de theoretische invalshoeken uit het theoretisch kader. Daarnaast worden er nog beperkingen van de aanpak van onderzoek gegeven en worden er aanbevelingen gedaan (voor toekomstig onderzoek).

## **Hoofdstuk 2: Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk introduceer ik de gekozen theoretische invalshoeken. Klassieke theorieën en benaderingen over leiderschap(sstijlen) (in de publieke sector) komen hier aan bod, evenals theorie over de verschillen tussen publiek en privaat leiderschap en literatuur over diversiteit in teams als invloed op de uitkomsten voor managementprestaties. Vervolgens wordt kritisch op deze literatuur gereflecteerd. Uiteindelijk wordt een hypothese opgesteld over de verwachting van de relaties tussen de kernconcepten.

### **2.1 Literatuuroverzicht**

#### *2.1.1 Klassieke theorieën en benaderingen van leiderschap*

Er zijn verschillende redenen voor het belang van leiderschap in wetenschappelijk onderzoek. Over het algemeen hebben leiders diepgaande invloed op ons (Van Wart & Suino, 2008, p. 2). Leiders worden namelijk geacht beslissingen te nemen die van invloed zijn op de kwaliteit van leven van vele mensen (Van Wart & Dicke, 2008, p. 3). Dit kan zijn voor de samenleving als geheel, maar ook op persoonlijk niveau. Daarom wordt het achterliggende functioneren van leiderschap door veel wetenschappers onderzocht. De soorten leiders die bestaan probeert de wetenschap te herkennen in termen van hun sterke punten (Crosby & Bryson, 2018). Hiermee worden de specifieke competenties die zij zouden moeten bezitten onderschreven. Om professioneel succes te behalen, moeten managers namelijk goede leiders zijn. De studie over leiderschap kan hieraan bijdragen (Van Wart & Suino, 2008, p. 2).

De bestudering van leiderschap is dan ook om vele redenen belangrijk. Het onderwerp is van toepassing op bijna elk aspect van menselijk streven naar (professionele) doelstellingen wanneer groepen individuen samenwerken (Crosby & Bryson, 2018). Daarnaast maakt de kwaliteit van leiderschap een verschil. In een werkomgeving met veel regels en voorschriften bijvoorbeeld, waar verschillen worden gemarginaliseerd, is het personeelsverloop vaak direct gerelateerd aan de kwaliteit van leiderschap (Moon, 1999).



Ook is de studie van leiderschap belangrijk omdat het complex is. Een deel van de complexiteit komt voort uit het feit dat leiderschap onvermijdelijk verankerd is in velden als politiek, organisaties en systemen, management en ethiek (Van Wart & Dicke, 2008, p. 3). Een ander aspect is de complexiteit van het fenomeen zelf met zijn substantiële subjectieve component. Dat wil zeggen, aangezien leiderschap een volledig sociale constructie is, dat het op een bijna oneindig aantal manieren gedefinieerd kan worden, afhankelijk van de waardevoorkeuren van degene die het beschrijft (Van Wart & Dicke, 2008, p. 3).

Definities van leiderschap zijn er dan ook in overvloed. Leiderschap kan zich richten op de doelen, bijvoorbeeld dingen voor elkaar krijgen (technische prestaties) en de middelen waarmee dingen worden gedaan, bijvoorbeeld door werknemers (hun motivatie en ontwikkeling) (Hennessey, 1998). Het concentreert zich op het afstemmen van de organisatie op externe behoeften en kansen met als doel te resulteren in inhoudelijke verandering (Van Wart & Suino, 2008, p. 17).

Gekozen is voor de volgende definities en omschrijvingen leiderschap in zijn algemeenheid van Hennessey Wart & Suino (2008, p. 26), omdat zij operationeel van aard zijn en een heldere, korte weergave bieden van het begrip:

- Leiderschap is de technische competentie voor het behalen van resultaten, de samenwerking met mensen, het zorgen dat de organisatie in lijn is met de omgeving en het zorgen voor gepaste en consistente naleving van de organisatorische normen en waarden
- Leiderschap omvat een rigoureuus beoordelingsproces voor het kijken naar de belangrijkste processen van organisatorische effectiviteit en een realistische beoordeling van de eigen beperkingen
- Leiderschap omvat het ontwikkelen van tal van leiderschapskenmerken en -vaardigheden, zoals integriteit, zelfvertrouwen, een drang naar het streven van excellentie, goede communicatie, en talent voor het beïnvloeden van mensen (Van Wart & Suino, 2008, p. 27).

Er zijn verschillende benaderingen van leiderschap (Burns, 1978). Er valt hierbij een onderscheid te maken tussen de universele benadering versus de contingentiebenadering van leiderschap. De universele benadering van leiderschap gaat ervan uit dat er op een bepaald niveau een ideaal patroon is van leiderschapsgedrag dat in bijna alle situaties past. De contingentiebenadering van leiderschap daarentegen gaat er juist van uit dat de situaties waarin leiders zich bevinden cruciaal zijn om te bepalen wat het juiste gedrag en de juiste stijl zou moeten zijn (Van Wart & Suino, 2008, p. 25).

De contingentiebenadering is over het algemeen krachtiger voor het definiëren van de concrete relaties tussen taken, gedragingen en effectiviteit, en voor meer gedetailleerde voorschriften van goed leiderschap (Van Wart & Suino, 2008, p. 25).

Daarnaast is er onderscheid te maken tussen formeel versus informeel leiderschap. Formeel leiderschap bestaat uit het innemen van een bepaalde positie of legitimiteit. Met de autoriteit en middelen die zij bezitten, hebben formele leiders over het algemeen het vermogen om mensen tot bepaalde taken te bewegen en ze daarvoor te belonen. Ze vergroten hun positie met persoonlijke kracht die komt van expertise, wijsheid, vertrouwen en sympathie (Moon, 1999). Informele leiders daarentegen hebben deze positie nog niet verworven, maar vertrouwen vooral op hun persoonlijke kracht. Deze informele leiders bestaan dan bijvoorbeeld ook uit mensen die geen officiële managementpositie hebben, maar wel zo dusdanig geliefd zijn en cruciaal voor de uitvoering, dat ze meer macht hebben dan de formele leider (Van Wart & Suino, 2008, p. 25).

Ook wordt er gesproken van verticaal versus horizontaal leiderschap. Verticaal leiderschap komt vaak tot uiting in hiërarchische relaties als het grootste deel van de macht bij de formele leider ligt. Leiders kunnen hun verticale leiderschap niet alleen uiten door richtinggevend te zijn, maar ook door zich te beperken tot alleen de input. Het zorgt meestal voor strakkere verantwoordingsketens en efficiëntie, maar het is ook vatbaar voor corruptie van het leiderschapsproces in het voordeel van de behoeften en voorkeuren van de leider (Burns, 1978). Horizontaal leiderschap treedt op wanneer hiërarchie wordt verminderd of geëlimineerd (Hennessey, 1998). Het geeft ruimte voor meer input, participatie, aanpassingsvermogen en creativiteit. Daarentegen is het dan wel weer meer vatbaar voor verlies van verantwoordingsplicht en inefficiëntie. In hedendaagse organisaties wordt dan ook veelal gestreefd naar beide vormen van leiderschap, waarin bij de vorming van een organisatiestructuur wordt getracht een optimale balans tussen de twee te verkrijgen (Van Wart & Suino, 2008, p. 25).

Uit deze klassieke literatuur blijkt niet de relatie tussen professionele diversiteit en bestuurlijk falen, maar om professioneel succes te behalen, moeten managers goede leiders zijn (Van Wart & Suino, 2008, p. 2). Deze literatuur geeft dan ook een goed overzicht van wat goed leiderschap behelst. Deze literatuur over leiderschap wijst daarnaast op een rigoureuze beoordelingsproces voor het kijken naar de belangrijkste processen en de beoordeling van de eigen beperkingen als bestuurder binnen een team (Van Wart & Suino, 2008, p. 27). Door naar de benaderingen van leiderschap te kijken is het mogelijk het bestuurlijk falen in het licht van de cases te bekijken en in dit onderzoek te kunnen identificeren voor eventuele omgevingsfactoren.

### *2.1.2 Literatuur over leiderschap binnen de publieke sector en leiderschapsstijlen*

Operationeel verwijst "administratief/bestuurlijk leiderschap" naar leiderschap van de frontlinie-supervisor, ofwel naar het niet-politieke hoofd van de organisatie (Crosby & Bryson, 2018). De focus ligt niet op de gekozen wetgevende leiders, maar op de gekozen uitvoerders, zoals secretarissen en directeuren van agentschappen, commissarissen of door de wet benoemde bestuurders (Van Wart & Dicke, 2008, p. 14). Bij het uitvoeren van taken moeten publieke leiders in staat zijn om doelen en prioriteiten te stellen voor zichzelf en voor hun organisatie (Lundstedt, 1965). Ze moeten beslissen waar zij hun tijd en aandacht aan besteden. De vraag is dan ook in welke mate leiders focussen op technische en operationele kwesties, de motivatie en ontwikkeling van werknemers en/of op het succes van de organisatie als geheel. De tijd en middelen van leiders zijn namelijk altijd beperkt (Van Wart & Dicke, 2008, p. 5-6).

Leiders moeten hierbij beslissingen nemen over de mate waarin operaties en organisatiestructuren, cultuur, etc., zouden moeten worden gehandhaafd, verfijnd of veranderd (Vogel & Werkmeister, 2021). Zelfs als een veranderingsoriëntatie op zijn plaats is, moeten leiders beslissen of een incrementele of juist radicale veranderingsstrategie geschikter is (Van Wart & Dicke, 2008, p. 5-6). Leiders zijn hierbij afhankelijk van "volgers" om het werk daadwerkelijk gedaan te krijgen. Daarom is training, motivering, voortdurende ontwikkeling en algemene tevredenheid van deze "volgers" cruciaal voor de effectiviteit van de organisatie (Katz, 1955). Veel studies naar leiderschap hebben echter ontdekt dat de meest belangrijke vaardigheid voor beginnende managers er een die het vaakst ontbreekt, namelijk: de interpersoonlijke competentie, ofwel het vermogen om met 'mensenproblemen' om te gaan (Kellerman & Webster, 2001). Daarom moeten (vooral publieke) leiders tegenwoordig niet alleen bekwaam zijn in hun professionele vaardigheden, maar moeten ze een visie formuleren die aantrekkelijk is voor een grote groep mensen (Van Wart & Dicke, 2008, p. 6).

Binnen de publieke sector behoort leiderschap zich dan ook te voltrekken met oog voor de publieke dienst (Vogel & Werkmeister, 2021). Dit soort leiderschap behoort in dienst te staan van de mensen, eindgebruikers, de samenleving en het algemeen welzijn (Van Wart & Dicke, 2008, p. 22). Over het algemeen zijn definities over leiderschap binnen het openbaar bestuur een mix van verschillende elementen met verschillende accenten (Hennessey, 1998). De definities van leiderschap, zoals hieronder beschreven, weerhouden zich ten opzichte van de eerdere leiderschapsdefinities dan ook met een gerichtere focus op de publieke service en minder op de technische competenties (Van Wart & Suino, 2008, p. 17):

- Leiderschap binnen het openbaar bestuur is het proces waarbij de door geautoriseerde systemen vereiste resultaten op een efficiënte, effectieve en legale manier worden geleverd
- Leiderschap binnen het openbaar bestuur is het proces van het ontwikkelen/ ondersteunen van uitvoerders/ambtenaren die de resultaten leveren (alle leiders hebben namelijk “volgers” en omdat het de “volgers” zijn die het werk daadwerkelijk uitvoeren en voor de kwaliteit zorgen, is het beter om op hen te focussen dan op het doel zelf)
- Leiderschap in de publieke sector behelst leiderschap dat responsief, open en toegewijd aan het algemeen welzijn en zich bewust van tegenstrijdige belangen is, en daarnaast een gevoel van publiek vertrouwen creëert (Van Wart & Suino, 2008, p. 17).

Het creëren van vertrouwen geschiedt middels het bijdragen aan een goed en behoorlijk openbaar bestuur (Lundstedt, 1965). In de wetenschappelijke literatuur zijn dan ook vele theorieën te vinden over wat voor soort leiderschapsstijlen er bestaan en wanneer welke toegepast moet worden. Hoewel de stijl van een leider eigenlijk slechts een verzameling eigenschappen, vaardigheden en gedragingen is, is het een zeer populair onderwerp van onderzoek en debat (Van Wart & Suino, 2008, p. 20).

Eerst moet verduidelijkt worden wat onder leiderschapsstijl wordt verstaan. Leiderschapsstijl kan worden gezien als het cumulatieve effect van alle eigenschappen, vaardigheden en gedragingen van leidinggevende personen. Het wordt over het algemeen gebruikt om te beschrijven wat wordt gezien als het belangrijkste, of op zijn minst wat wordt gezien als een prominent aspect, van de universele reeks leiderschapskenmerken (Dulewicz & Higgs, 2005). Definities van leiderschapsstijlen hebben betrekking op communicatie, individuele versus groepsbenaderingen van leiderschap en waardeoriëntaties (vooral op het gebied van integriteits- en machts- en invloedstypologieën (Van Wart & Suino, 2008, p. 20).

Een benadering van leiderschapsstijl hierbinnen onderzoekt het in relatie tot de functie. In veel van de situationele literatuur wordt in dit licht de stijlkwestie behandeld (Katz, 1955). Leiders moeten werk gedaan krijgen (structuur initiëren) en overwegen hoe zij dit met mensen kunnen bereiken. Ze worden geacht een evenwicht te vinden tussen deze factoren, die operationeel kan worden gedefinieerd als hun stijl (Van Wart & Suino, 2008, p. 20).

Een stijl kan dus worden gezien als een dominant patroon van leidersgedrag in een bepaalde positie of situatie. Het kan worden gezien in het licht van het doen van concrete acties die leiders ondernemen bij het doen van hun werk en taken (Dulewicz & Higgs, 2005).

De meeste leiders hebben een voorkeur voor een bepaalde wijze van leiderschap. Echter, “goede leiders” hebben volgens Van Wart & Dicke (2008, p. 6) over het algemeen alternatieve modi, zodat ze niet afhankelijk zijn van een enkele stijl en zich daardoor kunnen aanpassen aan verschillende situationele behoeften.

Sinds de introductie van de verschillende (gedrags)stijlen van leiderschap, ontstond in de jaren zestig het argument dat een leiderschapsstijl afhangt van verschillende organisatorische omstandigheden, waaronder relaties met werknemers, macht en taakstructuur (Kellerman & Webster, 2001). Vanaf de jaren tachtig heeft de literatuur over leiderschapsstijl zich vooral gericht op het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap, vooral met betrekking tot empirische studies in het openbaar bestuur. De focus heeft zich voornamelijk gevormd in termen van managementgerichtheid (transactioneel) versus een veranderingsgerichtheid (transformationeel) (Hansen & Villadsen, 2010, p. 251-252).

Een transactionele leiderschapsstijl kenmerkt zich door hiërarchische componenten tussen werkgever en werknemer middels geven en nemen, “command and control” en belonen en straffen. Een transformationele leiderschapsstijl kenmerkt zich door het benutten van potentieel van medewerkers. Leiders die deze stijl aanhangen werken op basis van emotionele intelligentie en ondersteunen medewerkers bij transformatie (Bellé, 2014). Het betreft een organisatorische leider die gericht is op nieuwe ideeën en kan gevonden worden binnen elke laag in de organisatie waar veranderingsinspanningen worden uitgevoerd (Van Wart & Suino, 2008, p. 3).

Judge, Piccolo & Ilies (2004) omschrijven ook twee klassieke leiderschapsstijlen. De twee stijlen richten zich op verschillende manieren waarop een manager werknemers kan gebruiken om een taak gedaan te krijgen:

- Participatief leiderschap: een stijl die gericht is op ondersteuning, medezeggenschap en delegatie van medewerkers waarbij er optimaal gebruik gemaakt wordt van hun vaardigheden en kennis
- Sturend leiderschap: stijl waarbij aspecten als controle, instructie en regels kenmerkend zijn (Hansen & Villadsen, 2010, p. 249).

Beide leiderschapsstijlen kunnen door leidinggevendenden worden ingezet om de algemene doelstellingen van de organisatie te bereiken. Hoewel de stijlen verschillende middelen gebruiken om organisatiedoelen te bereiken, sluiten de twee stijlen elkaar dus niet noodzakelijk uit. Een manager kan een sterke focus hebben op beide stijlen, of ze geven juist de voorkeur aan een meer ad hoc stijl van leiderschap waardoor ze op beide laag scoren (Hansen & Villadsen, 2010, p. 250).

Echter, bij het analyseren van de leiderschapsstijl van bestuurders in de publieke sector moet de zogenaamde “maturity level” van de organisatie waarbinnen zij werkzaam zijn goed in het oog worden gehouden. Leiderschapsstijl kan namelijk beïnvloed worden door verschillen tussen lijn en staf, de bronnen waar de organisatie uit kan putten, maar ook door de grootte van de organisatie en het soort type organisatie dat het betreft (Dulewicz & Higgs, 2005). Oudere organisaties bijvoorbeeld hebben vaak een beleid dat al jaren gevestigd is waardoor er een afgebakende cultuur is ontstaan. Over het algemeen moet deze gevolgd worden en is er sprake van een bepaald soort leiderschap wat toegepast wordt door de al jaren geldende organisatiecultuur (Van Wart & Suino, 2008, p. 6).

De theorie in deze paragraaf is te relateren aan diversiteit in teams. Duidelijk wordt dat er sprake kan zijn van verschillende leiderschapsstijlen en dat leiderschap binnen de publieke sector veelal een andere inslag heeft dan binnen de private sector. Bij de samenstelling van teams komen dan verschillende individuen samen met verschillende stijlen of met een andere inslag qua visie van leidinggeven. Conflicten in het bestuur kunnen een gevolg zijn, waardoor de duurzaamheid van het bestuur in het geding komt. Deze literatuur draagt dan ook bij aan een beter beeld voor mogelijke factoren van bestuurlijk falen en kan in het licht gezet worden van de cases zoals deze in het onderzoek worden uitgevoerd.

### *2.1.3 Literatuur over verschillen tussen publiek en privaat leiderschap*

In de literatuur over publiek management zijn in een significant aantal onderzoeken publieke en private organisaties en managers vergeleken. Slechts een paar van deze onderzoeken focussen op verschillen in leiderschap (Boyne, 2002). Leiderschapskwaliteiten en vaardigheden worden steeds belangrijker voor managers die in snel veranderende omstandigheden opereren binnen de publieke sector. Daarom wordt het ook steeds relevanter om leiderschap in publieke organisaties te bestuderen (Hansen & Villadsen, 2010, p. 247).

Het is nog relevanter geworden door een wereldwijde golf van bestuurlijke hervormingen die door velen wordt bestempeld als het New Public Management (NPM). In de kern gaat NPM over “run government like a business” (Denhardt & Denhardt, 2002). Het gemeenschappelijke thema in de talloze toepassingen van deze hervorming is het gebruik van marktmechanismen en aanverwante terminologie. Hierbij worden de relaties tussen openbare instellingen en hun “klanten” gezien als transacties zoals deze plaatsvinden binnen de markt (Rainey & Chun, 2005).

Het NPM introduceerde hiermee economische efficiëntie en managementideeën van private bedrijven in publieke organisaties. Publiek leiderschap wordt binnen het NPM-paradigma dan ook vaak gezien als een gewaagde, risicovolle ondernemer uit de private sector (Morse, Buss & Kinghorn, 2007, p. 8). De heersende opvatting is namelijk dat het NPM meer autonome organisaties in de publieke sector bewerkstelligt. Sommigen beweren dan ook dat de verschillen tussen publiek en privaat leiderschap kleiner zijn geworden (Hansen & Villadsen, 2010, p. 247-248). Echter, het is belangrijk te onthouden dat voor publieke leiders de democratische waarden de kern van de openbare dienstverlening zijn (Morse, Buss & Kinghorn, 2007, p.10). De hervormingen binnen het NPM lijken dan ook te veel gericht op het overnemen van praktijken uit de private sector (Morse, Buss & Kinghorn, 2007, p. 11).

Er zijn namelijk enorme verschillen tussen een bedrijfsomgeving waarin winst wordt gemaakt en waarin loyaliteit aan aandeelhouders centraal staat, tegenover een non-profitorganisatie binnen een democratisch-politiek systeem waarin verantwoording aan het grote publiek van essentieel belang is (Van Wart & Dicke, 2008, p. 3-4). Bestuurders van openbare organen of instellingen begeven zich nu eenmaal in een ander werkveld dan managers van private organisaties (Hooijberg & Choi, 2001). Er kunnen tussen deze leiders dan ook veel belangrijke verschillen worden gemaakt die van invloed zijn op de situaties waarin zij moeten opereren (Van Wart & Suino, 2008, p. 5).

Leiders van private bedrijven hebben bijvoorbeeld de neiging zich te concentreren op markt gestuurde behoeften en winsten. Leiders in de publieke sector concentreren zich daarentegen op wettelijke aansprakelijkheid en op de door de overheid geautoriseerde behoeften (Hooijberg & Choi, 2001). Deze verschillen betekenen een verschil in raamwerk, maar ook een verschil in het gebruik van verschillende theoretische termen (het gebruik van de transactionele leiderschapstheorie tegenover het gebruik van de transformationele leiderschapstheorie bijvoorbeeld) (Van Wart & Suino, 2008, p. 5).

Qua leiderschapsstijl komt Andersen (2010, p. 140) in zijn onderzoek dan ook tot de conclusie dat een relatiestijl het meest wordt toegepast door private managers, terwijl een veranderingsstijl vaker worden gebruikt in publieke organisaties. Managers uit de publieke sector maken vooral gebruik van intuïtie bij het nemen van beslissingen. Dit doen managers uit de private sector ook, maar ze zijn daarbij veelal gemotiveerd door macht. Verklaringen voor deze verschillen in leiderschapsgedrag tussen managers in de publieke en private sector vindt hij in de organisatorische verschillen (Andersen, 2010, p. 140).

Ook Lowe, Kroeck en Sivasubramaniam (1996) zijn van mening dat publieke managers de transformationele leiderschapsstijl meer toepassen ten opzichte van private managers.

Daarnaast stellen Bourantas en Papalexandris (1993) dat publieke managers, vergeleken met private managers, een minder initiërende structuur hanteren (Hansen & Villadsen, 2010, p. 251). Hansen & Villadsen (2010, p. 249) focussen zich ook op de twee klassieke leiderschapsstijlen zoals eerder beschreven, namelijk: participatief leiderschap en richtinggevend leiderschap. Ze geven aan dat publieke managers hun doelstellingen proberen te bereiken door middel van een participatieve focus, terwijl private managers een meer sturende en taakgerichte leiderschapsstijl hanteren.

Er zijn in de literatuur dus aanwijzingen te vinden dat leiderschap in de publieke sector een andere stijl aanneemt dan binnen de private sector (Hooijberg & Choi, 2001). Er is echter weinig bekend of deze verschillen te wijten zijn aan verschillen in organisatorische omstandigheden waarmee publieke managers worden geconfronteerd (Hansen & Villadsen, 2010, p. 247-248). Publieke organisaties lossen namelijk vaak radicaal andere taken op dan private bedrijven, en publieke managers opereren onder een andere reeks organisatorische of procedurele beperkingen (Rainey & Chun, 2005). Deze belangrijke verschillen maken het interessant om de leiderschapsstijlen die managers binnen deze twee sectoren gebruiken te onderzoeken (Hansen & Villadsen, 2010, p. 247-248).

Een auteur met een achtergrond in de private sector bijvoorbeeld, zoals Lavelle (2006), concludeert in zijn onderzoek dat er geen verschil bestaat tussen de private en publieke sector in hoe leiderschap wordt benaderd. Terwijl Spice (2009, p. 95), een auteur met een achtergrond in de publieke sector, aanvoert dat er zeker wel een verschil is in benadering tussen deze twee sectoren, zeker met betrekking tot leiderschap. Deze twee auteurs komen echter met elkaar overeen dat de grenzen tussen de publieke en private sector vervagen en dat het van belang is dat er rekening wordt gehouden met het unieke karakter van de publieke sector en haar publieke waarden (Spice, 2009, p. 95). Het openbaar bestuur is volgens beide auteurs gestoeld op maatschappelijke waarden en leiderschap moet daarom niet alleen ontleend worden aan efficiëntiedoelstellingen vanuit het bedrijfsleven (Lavelle, 2006, pp. 226-227).

Het is volgens Hansen & Villadsen (2010, p. 247) echter waarschijnlijker dat een publieke en een private manager die onder vergelijkbare omstandigheden of beperkingen opereren, vaker overeenkomstige leiderschapsstijlen toepassen, dan twee publieke managers die in verschillende contexten werken.



Managers in publieke en private organisaties kunnen namelijk een vergelijkbare rol hebben, en daarom hebben zij onderzocht of overeenkomsten in organisatie specifieke factoren het gebruik van specifieke leiderschapsstijlen binnen de twee sectoren kunnen verklaren. Zij stellen dat het gebruik van verschillende leiderschapsstijlen in de twee sectoren, die in eerdere studies werden gevonden, verklaard kan worden door de verschillende werkcontexten van publieke en private managers (Hansen & Villadsen, 2010, p. 249).

De werkcontext beschrijft namelijk kenmerken die leidinggevende prestaties beïnvloedt. Het verwijst bijvoorbeeld naar de niveaus van complexiteit en autonomie in een baan. De werkcontext kan zowel barrières als kansen creëren voor het gebruik van verschillende leiderschapsstijlen. Bijvoorbeeld, managers met een lage mate van werkautonomie zullen zich waarschijnlijk eerder concentreren op de taken in hun leiderschap. Meer duidelijkheid over het werk zal het managers doorgaans gemakkelijker maken om een leiderschapsstijl te kiezen die daarbij past. Aan de andere kant hebben managers met een hoge taakcomplexiteit meer autonomie en zullen zij eerder geneigd zijn om werknemers actief te betrekken bij het nastreven van betere en meer innovatieve oplossingen (Hansen & Villadsen, 2010, p. 252).

Ook de theorie in deze paragraaf is te relateren aan diversiteit in teams. Duidelijk wordt dat er sprake kan zijn verschillen tussen leiderschap binnen de publieke en private sector, dat leiderschap in de publieke sector een andere stijl aan kan nemen dan binnen de private sector (Hooijberg & Choi, 2001). Bij de samenstelling van teams echter, komen veelal individuen samen met verschillen in loopbaanachtergrond. Deze verschillen zouden kunnen leiden tot conflicten, waardoor de continuering van het bestuur in het geding komt. Deze literatuur draagt dan ook bij aan het onderscheidende element van diversiteit in achtergrond van bestuurders en stelt in staat factoren voor bestuurlijk falen te identificeren binnen de geselecteerde cases. Zodoende zorgt het voor relevante informatie voor het beantwoorden van de vraag of professionele diversiteit in teams invloed heeft op bestuurlijk falen.

#### *2.1.4 Literatuur over diversiteit in teams op prestaties van het management*

Publieke leiders die publieke waarde willen creëren moeten samenwerking aangaan over traditionele grenzen heen (zowel organisatorisch als sectoraal). Effectief leiderschap hierin gaat niet zozeer over het motiveren van “volgers” om de eigen visie op te dringen, maar het gaat om het creëren van een gemeenschappelijk doel of gemeenschappelijke visie. Dit is de drijvende kracht achter gezamenlijk werk en gedeelde verantwoording (Morse, Buss & Kinghorn, 2007, p. 18).

De prestaties van het management worden dan ook getoetst aan het wel of niet bijdragen aan dit gemeenschappelijke doel of visie binnen een organisatie. De vraag is of diversiteit in managementteams dit kan bewerkstelligen (Kearney & Gebert, 2009, p. 78). Diversiteit wordt opgevat als een kenmerk van een sociale groepering (een team, organisatie of samenleving) waarin de objectieve of subjectieve verschillen bepaald worden onder mensen binnen de groep (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Deze verschillen kunnen duiden op scheiding (divergerende standpunten, meningen of waarden) en variatie (heterogeniteit binnen de groepsleden met betrekking tot demografische kenmerken en functie gerelateerde variabelen) (Harrison & Klein, 2007).

Vanwege ontwikkelingen zoals grotere mobiliteit, steeds meer geglobaliseerde markten en sterkere concurrentie, evenals wetten gericht op het bevorderen van eerlijkheid, zijn teams in de loop der jaren steeds meer divers geworden op het gebied van demografische kenmerken zoals leeftijd en geslacht (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003). Er is dan ook een enorme belangstelling voor onderzoek naar de samenstelling van een team van het topmanagement, omdat onderzoek naar diversiteit waardevol is voor organisaties. Individuele kenmerken van topmanagers hebben namelijk een impact op hun strategie, en deze acties houden op hun beurt weer verband met de prestaties (Hambrick & Mason, 1984). Als bijgevolg kunnen de prestaties van organisaties worden verklaard door de verschillende kenmerken en achtergronden van leden uit het topmanagement (Finkelstein & Hambrick, 1990).

De literatuur heeft dan ook twee perspectieven opgeleverd die vaak richtinggevend zijn voor diversiteitsstudies: de zogenaamde “information decision-making perspective” en de “similarity-attraction perspective” (Jehn et al., 1999):

- De “information decision-making perspective” onderstreept de positieve impact van heterogeniteit in teams (Bantel & Jackson, 1989). De kwaliteit van beslissingen wordt bepaald door informatie-uitwisseling binnen een team en de manier waarop deze informatie wordt verwerkt. Een hoge mate van diversiteit leidt tot bredere perspectieven en het delen van meer informatie waardoor de kwaliteit van de besluitvorming en prestaties toeneemt (Homberg & Bui, 2003).
- De “similarity-attraction perspective” daarentegen benadrukt de positieve effecten van homogeniteit in teams. Gelijkenis tussen teamleden verhoogt de identificatie binnen een team. Vanuit dit perspectief is de beslissingskwaliteit beter als leden in een team overeenkomstige kenmerken hebben.

Volgens het eerste perspectief draagt teamdiversiteit dus substantieel bij aan het vergroten van de informatiepool, waardoor de kans groter is dat een team betere beslissingen neemt of meer creativiteit genereert dan individuele medewerkers onafhankelijk kunnen opleveren (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Echter, wetenschappers die uitgaan van het tweede perspectief, geven aan dat teamdiversiteit juist leidt tot negatieve resultaten, zoals verstoorde teamcommunicatie, emotionele conflicten en verminderde cohesie en teamresultaten (O'Reilly III, Caldwell en Barnett, 1989). Heterogeniteit tussen teamleden wekt namelijk vaak angst en onzekerheid op. Volgens Allport (1954) streven individuen er dan ook naar om de onzekerheid die voortkomt uit onbekendheid met onbekende teamleden te verminderen bij het vormen van een nieuwe groep. Gelijkens kan daarnaast namelijk ook bijdragen aan teamcohesie, wat weer positief gekoppeld is aan prestaties (Homborg & Bui, 2003). Ook Jehn et al. (1999) en Pelled et al. (1999) hebben conflicten binnen een team geïdentificeerd als een gevolg van diversiteitsfactoren. Er wordt binnen de literatuur dan ook al langer gefocust op de bestuurlijke top en diversiteit in teams binnen organisatiestudies (Lee & Park, 2006).

Hoewel toenemende diversiteit in organisaties, zoals eerder beschreven, een onvermijdelijke trend is, zijn de effecten ervan echter nog niet volledig begrepen (Kearney & Gebert, 2009, p. 78). De bestaande literatuur heeft namelijk geen directe effecten van diversiteit kunnen identificeren die generaliseren voor verschillende onderzoeken (Stewart, 2006). Er is bijvoorbeeld nog weinig onderzoek gedaan naar de suggestie dat functie gerelateerde diversiteit (bijvoorbeeld diversiteit tussen leden in opleidingsachtergrond) over het algemeen meer positieve effecten heeft dan minder functie gerelateerde demografische diversiteit (bijv. verschillen in leeftijd of nationaliteit) (Bowers, Pharrmer, & Salas, 2000; Webber & Donahue, 2001).

Daarom is er meer onderzoek nodig om te onderzoeken wanneer en hoe verschillende soorten diversiteit het team ten goede komt aan de prestatie. Eerdere studies hebben geconcludeerd dat bijvoorbeeld de negatieve effecten van demografische diversiteit afnemen na verloop van tijd (Harrison, Price, & Bell, 1998), en dat de positieve effecten van diversiteit meer kans zouden hebben als er een hoge onderlinge afhankelijkheid bestaat met betrekking tot de prestaties (Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003).

In het artikel van Hambrick en Mason (1984) wordt aangevoerd dat topmanagers strategische keuzes maken op basis van hun cognitieve basis en dat de organisatie een weerspiegeling is van de bestuurlijke top. Deze studie geeft aan dat "organisatorische uitkomsten gedeeltelijk worden voorspeld door de achtergrondkenmerken van het management" (Hambrick & Mason, 1984, p. 193).

Zo ook door de opleidingsachtergrond bijvoorbeeld. Dit kenmerk wordt beschouwd als een indicator van individuele expertise, vaardigheid en cognitief vermogen (Luang, Ling & Xie, 2015). Diversiteit in opleidingsachtergrond is de mate van heterogeniteit op het gebied van educatieve specialisaties binnen een team. Teams bestaande uit mensen met verschillende opleidingsachtergronden hebben toegang tot een verscheidenheid aan informatiesets, meningen en perspectieven om problemen te interpreteren (Bantel & Jackson, 1989). Een divers personeelsbestand op het gebied van opleidingsachtergrond resulteert in teams met diverse, externe netwerken die de teamleden toegang geven tot externe ideeën. Toegang tot een breed scala aan informatie helpt een team een situatie te doorgronden, om na te denken hoe problemen op verschillende manieren benaderd kunnen worden (Kearney & Gebert, 2009).

Diversiteit op het gebied van opleidingsachtergrond vergroot dus de informatiebronnen van een team, maar kan juist ook cognitieve conflicten en integratie van tegenstrijdige ideeën bewerkstelligen (Jehn et al., 1999). Als de opleidingsachtergrond van een team te divers is, kunnen de voordelen van diversiteit teniet worden gedaan door het onvermogen van de teamleden om hun verschillende opvattingen, ervaringen of kennisgebieden te integreren (Mohammed & Ringseis, 2001). Meer specifiek, zoals eerdere studies aangeven, te veel diversiteit kan het niveau van wederzijds begrip van een team ondermijnen. De moeilijkheid van communicatie kan ertoe leiden dat de functie gerelateerde informatie van het team onbenut blijft. Als teams geen goede communicatiepatronen hebben, is het minder waarschijnlijk dat de verschillende ‘talen’ die worden geactiveerd door de verschillende ‘gedachtewerelden’ van de teamleden onderling begrepen of systematisch verbonden worden (Katz, 1955). Het kan zelfs leiden tot interpersoonlijke afkeer en falen van een team als geheel (Luang, Ling & Xie, 2015).

Daarnaast heeft onderzoek van (Simons, Pelled & Smith, 1999) gesuggereerd dat variabelen met een hoge functie gerelateerde diversiteit (zoals loopbaanachtergrond) meer relevant zijn voor organisatorische resultaten dan diversiteitsvariabelen met een lage functie gerelateerde diversiteit. De hoge functie gerelateerde diversiteit binnen een bestuurlijke top is vooral relevant, omdat loopbaanachtergronden van invloed zijn op de individuele cognitieve structuren, vaardigheden, kennis en competenties van bestuurders binnen een organisatie (Lee & Park, 2006). De (werk)ervaringen van bestuurders kunnen namelijk een aanzienlijke invloed hebben op de soorten acties die ze ondernemen (Hambrick en Mason, 1984).

Deze theorie is belangrijk voor het formuleren van een hypothese in het kader van een verwachting over de invloed van professionele diversiteit binnen bestuurlijke teams op bestuurlijk falen. Deze informatie kan getoetst worden binnen de cases van marktautoriteiten.

## 2.2 Kritische reflectie op de literatuur

In de literatuur over klassieke theorieën en benaderingen van leiderschap(sstijlen) is een bepaalde discrepantie te vinden wanneer het gaat over leiderschap in algemene zin en leiderschap in een openbaar bestuurlijke context. Leiderschap in algemene zin is dan ook de technische competentie voor het behalen van resultaten en lijkt in de literatuur meer beschreven vanuit het perspectief van de private sector. Het lijkt te herleiden naar de kern waar het NPM ook voor staat, namelijk: economische efficiëntie en het nastreven van doelen met een winstoogmerk. Er wordt als het ware met een “private sector bril” tegen leiderschap aangekeken. Zo ook veelal door mensen die binnen deze sector werkzaam zijn (geweest).

Dit staat in contrast met leiderschap in een openbaar bestuurlijke context waarbij in de literatuur de nadruk vooral wordt gelegd op de publieke dienst (Vogel & Werkmeister, 2021). Deze definities van leiderschap weerhouden zich ten opzichte van leiderschap in algemene zin dan ook met een gerichtere focus op de publieke service en minder op de technische competenties (Van Wart & Suino, 2008, p. 17). Mensen met een achtergrond in deze sector, zullen dan ook meer een focus hebben op de publieke service dan een focus op technische competenties zoals mensen uit de private sector. Aan de hand van deze literatuur wordt dus al een mogelijke factor voor bestuurlijk falen geïdentificeerd op basis van diversiteit in loopbaanachtergrond.

Ook zie je dat voor wat betreft theorie over leiderschapsstijlen er in de literatuur aanwijzingen te vinden zijn dat leiderschap in de publieke sector een andere stijl aanneemt dan binnen de private sector (Hooijberg & Choi, 2001). Literatuur over leiderschapsstijl richt zich vooral op het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Hansen & Villadsen, 2010, p. 251-252). Hierbij lijkt er ook weer een onderscheid gemaakt te kunnen worden tussen managers uit de private sector die een sterkere focus hebben op managementgerichtheid (transactioneel), versus managers uit de publieke sector die een sterkere focus hebben op veranderingsgerichtheid (transformationeel). Daarnaast omschrijven Judge, Piccolo & Ilies (2004) ook nog twee klassieke leiderschapsstijlen, waarbij sturend leiderschap overeenkomt met transactioneel leiderschap en participatief leiderschap overeenkomt met transformationeel leiderschap. Aan de hand van de literatuur wordt beschreven dat publieke managers hun doelstellingen proberen te bereiken door middel van een participatieve focus, terwijl private managers een meer sturende en taakgerichte leiderschapsstijl hanteren. Ook hierbij kan een factor voor bestuurlijk falen geïdentificeerd zijn naar aanleiding van verschillen tussen managers naar aanleiding van de sectoren waarin zij werkzaam zijn (geweest).

Gezien de aldoor geconstateerde tweedelingen in de literatuur, zeker met betrekking tot het verschil in benadering van leiderschap en de manier waarop dit vormgegeven wordt binnen de private en publieke sector, en de verschillen in uitvoering tussen private en publieke managers, rijst de vraag of deze verschillende achtergronden en ervaringen van individuele teamleden van invloed zijn op de duurzaamheid en continuering van een bestuur. Je vraagt je af wat de gevolgen zijn van een homogene of juist heterogene teamsamenstelling op basis van professionele diversiteit. Hier is nog maar weinig onderzoek gedaan. Zoals in de literatuur te lezen valt, hebben individuele kenmerken van topmanagers namelijk een impact op de strategie. Deze acties houden op hun beurt weer verband met de prestaties en eventueel bestuurlijk falen (Hambrick & Mason, 1984).

Daarnaast beschrijft de bestudeerde literatuur dat de beeldvorming van (goed) leiderschap sterk afhankelijk is van degene die het beschrijft. Met welke bril iemand tegen dit concept aankijkt. Dit zie je bijvoorbeeld ook terugkomen in de studies van Lavelle (2006) en Spice (2009) waarbij Lavelle, een auteur met een achtergrond in de private sector, in zijn onderzoek concludeert dat er geen verschil bestaat tussen de private en publieke sector in hoe leiderschap wordt benaderd. Dit, terwijl Spice (2009, p. 95), een auteur met een achtergrond in de publieke sector, aanvoert dat er zeker wel een verschil is in benadering tussen deze twee sectoren. Het zou kunnen dat Spice, in verband met een achtergrond in de publieke sector en ervaring hierbinnen, heeft kunnen ondervinden dat er voor leiderschap in de publieke sector heel andere factoren meespelen. De technische competenties van leiderschap vallen namelijk meer weg tegen de achtergrond, omdat het algemeen welzijn de hoofddoelstelling is voor het management binnen de publieke sector. Diversiteit in achtergrond kan dus ingaan tegen de perspectieven van andere individuen met een andere achtergrond. Deze literatuur geeft in die zin dus “bewijs” voor de invloed van professionele diversiteit op beeldvorming met betrekking tot leiderschap. Het kan leiden tot conflicten wanneer deze personen samenkomen in een team. Naar aanleiding hiervan voegt het toe aan dit onderzoek naar bestuurlijk falen.

Finkelstein & Hambrick (1990) geven dan ook aan dat eventueel bestuurlijk falen kan worden verklaard door de verschillende kenmerken en achtergronden van leden uit het topmanagement. Duidelijk hierin wordt echter niet of een teamsamenstelling van bestuurders met dezelfde professionele achtergronden (bijvoorbeeld op basis van een samenstelling van een team door leden die allemaal eerder werkzaam zijn geweest binnen de private sector) beter op elkaar aansluit en hiermee verstoorte teamcommunicatie, emotionele conflicten en verminderde cohesie en teamresultaten (O'Reilly III, Caldwell en Barnett, 1989) vermijdt zoals het “similarity-attraction perspective” beschrijft.

De vraag blijft of diversiteit in een team (bijvoorbeeld door de hiervoor beoogde verschillen met de kijk op leiderschap en de verschillen die dit oplevert in de leiderschapsstijlen tussen private en publieke managers), zoals het “information decision-making perspective” beschrijft, juist tot bredere perspectieven en het delen van meer informatie leidt waardoor de kwaliteit van de besluitvorming en prestaties toeneemt (Homberg & Bui, 2003).

Het onderzoek van Simons, Pelled & Smith (1999) suggereert in ieder geval dat variabelen met een hoge functie gerelateerde diversiteit (zoals loopbaan- en studieachtergrond) relevant zijn voor de prestaties van het management. Er wordt geconcludeerd dat (werk)ervaringen van bestuurders een aanzienlijke invloed hebben op de soorten acties die ze ondernemen (Lee & Park, 2006). De vraag is dan ook wat er gebeurt in het geval dat er veel heterogeniteit en diversiteit binnen een team van bestuurders bestaat en zij dus allemaal andere studie- en werkervaringen hebben.

De bestaande literatuur heeft, zoals eerder beschreven, geen directe effecten van diversiteit kunnen identificeren die generaliseren voor verschillende onderzoeken (Stewart, 2006). Er is dan ook nog relatief weinig onderzoek gedaan of functie gerelateerde diversiteit over het algemeen meer positieve of negatieve effecten heeft. In de wetenschappelijke literatuur is er dus relatief weinig aandacht besteed aan wat het effect is van de samenstelling van managers in een team met verschillende achtergronden (op basis van opleidingsachtergrond en of zij afkomstig zijn uit de private of publieke sector) op de duurzaamheid en continuering van een team. Of beter gezegd, of achtergrondverschillen of -overeenkomsten een mogelijke oorzaak zijn van bestuurlijk falen. Daarom wordt er in deze scriptie dieper ingegaan op de witte plekken in de literatuur met de volgende hoofdvraag:

*In hoeverre heeft professionele diversiteit (binnen bestuurlijke teams) invloed op bestuurlijk falen?*

### **2.3 Hypothese**

Op basis van de literatuur blijkt dat managers uit de publieke en private sector een andere kijk op leiderschap hebben en dat ze andere leiderschapsstijlen kunnen hanteren. Deze verschillen kunnen begrepen worden vanuit de zogenaamde sectorcontext. Een manager uit de private sector heeft andere (werk)ervaringen en benaderingen van leiderschap (gekend) ten opzichte van een manager die werkzaam is (geweest) binnen de publieke sector. Bij een samenstelling van een bestuurlijk team komen deze leden met een andere achtergrond echter wel samen.

De literatuur geeft aan dat hoge functie gerelateerde diversiteit (waaronder loopbaanachtergrond, maar dus ook opleidingsachtergrond) meer relevant is voor team gerelateerde kwesties dan diversiteitsvariabelen met een lage functie gerelateerde diversiteit, zoals demografische kenmerken. Daarnaast geeft het aan dat er positievere effecten van homogeniteit binnen teams op de prestaties kunnen zijn, omdat gelijkens tussen teamleden de identificatie binnen een team verhoogt. Diversiteit in teams zou juist kunnen leiden tot negatieve resultaten, zoals verstoorde teamcommunicatie, emotionele conflicten en verminderde cohesie en teamresultaten. Dit heeft negatieve effecten op de duurzaamheid en continuïteit van een bestuur.

Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

*Een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in opleidings- en loopbaanachtergrond van bestuursleden leidt tot bestuurlijk falen*

### **Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording**

In dit hoofdstuk leg ik verantwoording af hoe de data wordt verzameld en geanalyseerd. In het conceptueel model worden de belangrijkste begrippen en kernconcepten geoperationaliseerd en het causaal mechanisme verduidelijkt. In dit onderzoek is de afhankelijke variabele ‘bestuurlijk falen’ (=gevolg, Y) en de onafhankelijke variabele ‘professionele diversiteit (binnen bestuurlijke teams)’ (=oorzaak, X). Door middel van het theoretisch kader beargumenteer ik hoe X tot een beïnvloeding kan leiden van Y, dus wat het causale mechanisme is.

#### **3.1 Methoden van dataverzameling en analysebenadering**

In mijn scriptie is het onderzoek opgezet aan de hand van triangulatie. Er wordt namelijk gebruik gemaakt van een kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelings- en analysemethode in de onderzoeksopzet. Er is getracht het gat in de literatuur te dichten middels een kwalitatief, inductief onderzoek naar literatuur betreffende leiderschap(sstijlen) (in de publieke sector), verschillen tussen publiek en privaat leiderschap en literatuur met betrekking tot diversiteit in teams en wat de uitkomsten hiervan zijn op de teamprestaties. Er is inductief te werk gegaan, omdat er nog weinig literatuur beschikbaar bleek over diversiteit in teams gerelateerd aan de professionele achtergronden van teamleden en het effect hiervan op de duurzaamheid en continuering van een bestuur.



De bestaande theoretische invalshoeken zijn dan ook in kaart gebracht, zodat duidelijk werd waar literatuur te kort schoot en waar ruimte is voor nieuwe theorie. Er is hierbij gebruik gemaakt van empirische documenten over verschillende concepten en issues die benoemd worden in het onderzoek, zodat er een ruimer begrip ontstaat over de tweedeling in de literatuur. Uiteindelijk is naar aanleiding van deze literatuur een hypothese opgesteld waarbij de verwachting is dat een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in opleidings- en loopbaanachtergrond van bestuursleden leidt tot negatieve effecten op de teamprestaties.

Om hierover uitspraken te doen en de hypothese te toetsen is ervoor gekozen om gebruik te maken van een casestudie naast de kwantitatieve dataverzameling. Negatieve effecten van teamprestaties zijn namelijk middels desk research gevonden binnen enkele zelfstandige bestuursorganen. Meer specifiek: binnen de Nederlandse Zorgautoriteit en het Commissariaat van de Media. In de inleiding werd al duidelijk dat de bestuurlijke top binnen deze marktautoriteiten voortijdig is afgetreden, of dat de leden zelfs uit hun functie zijn ontheven door de bevoegde minister. Het zijn voorbeelden van bestuurlijk falen waarbij het van belang is te onderzoeken welke factoren hieraan ten grondslag liggen. Aangezien er naar aanleiding van de misstanden binnen deze organisaties al eerder door commissies grootschalig onderzoek is gedaan, kon er een documentenanalyse worden uitgevoerd naar de aanbevelingen die zij gegeven hebben. Deze documentanalyse geschiedde aan de hand van “process tracing”, omdat ook bestudering van meerdere krantenartikelen over de twee marktautoriteiten heeft plaatsgevonden. Op deze manier kon een goed beeld gevormd worden van de toestanden binnen de NZa en het CvdM.

Aangezien er vanuit de literatuur wordt verondersteld dat diversiteitsfactoren een grote rol kunnen spelen voor conflicten binnen managementteams, en met name bij een hoge mate van heterogeniteit bij functie gerelateerde diversiteitsfactoren, is het interessant te achterhalen hoe dit er binnen de bestuurlijke top van de NZa en het CvdM uit heeft gezien. Deze twee marktautoriteiten worden dan ook kwantitatief onderzocht door middel van interpretatie en analyse in een dataset waarbij gegevens gebruikt worden van huidige en vorige bestuurders binnen de organisatie die gecodeerd zijn op basis van opleidingsachtergrond (codenaam = profession) en of zij eerder in de publieke of private sector hebben gewerkt (codenaam = priorpos). Deze professionele achtergronden van bestuurders van de NZa en het CvdM, waarbij dus bestuurlijk falen is geconstateerd, worden onderzocht op een zekere diversiteit of juist complementariteit op het gebied van opleiding- en loopbaanachtergrond van de bestuursleden.

Vervolgens zijn deze data vergeleken met de data van een 12-tal andere marktautoriteiten waarbij uit deskresearch is gebleken dat binnen deze organisaties geen duidelijke aanwijzingen waren voor bestuurlijk falen. Er is namelijk wellicht een vergelijking te trekken met bestuurders van marktautoriteiten voor de manier waarop zij tegen leiderschap aankijken en/of hoe zij dit uitoefenen. Zij hebben immers verschillende achtergronden op het gebied van loopbaan (ofwel afkomstig uit de private ofwel de publieke sector) en opleiding. Mocht blijken dat er een hoge mate van professionele diversiteit bestond in de samenstelling van de bestuurlijke top bij de NZa en het CvdM, dan kan het logisch te verklaren zijn dat het leidde tot een mismatch met als gevolg een onwerkbaar top. Dit is namelijk wat de literatuur voorspelt.

Uiteraard moet er wel vergeleken worden met een controlegroep, namelijk de marktautoriteiten waarbij geen bestuurlijk falen optrad. Om de voorspelling uit de wetenschappelijke theorie te kunnen bewijzen, zouden logischerwijs de samenstellingen binnen de andere marktautoriteiten qua professionele diversiteit er dan duidelijk anders uit moeten zien. De volgende twaalf marktautoriteiten (controlegroep) zijn dan ook onderzocht en gecodeerd in dit onderzoek: de Autoriteit Consument & Markt (ACM), de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa), De Nederlandsche Bank (DNB), de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA), Stichting Toezicht Effectenverkeer (STE), de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), College Bescherming Persoonsgegevens (CBP), de Registratiekamer (RK), de Kansspelautoriteit (KA), het College van toezicht op de kansspelen (CTK) en de Raad voor de Casinospelen (RvC).

De uitkomsten van het diversiteitsonderzoek worden onder alle marktautoriteiten per bestuur onderling met elkaar vergeleken. Er wordt gekeken of er een bepaald patroon of lijn te vinden is voor wat betreft het bestuurlijk falen binnen de NZa en het CvdM (behandelgroep) op basis van de achtergronden van de bestuursleden ten opzichte van die van de controlegroep. Mocht blijken dat het voor elke autoriteit qua samenstelling anders was, en dat er dus moeilijk een vergelijking te trekken is, dan vormt de documentanalyse over de uitkomsten van de rapporten van de onderzoekscommissies de leidraad. De factoren voor bestuurlijk falen zoals daarin beschreven, kunnen dan vergeleken worden met wat hierover eerder beschreven is in de wetenschappelijke literatuur. Er kan dan gekeken worden naar overeenkomsten of juist tegenstrijdigheden met wat er in het theoretisch kader is opgesteld. Daarom volgt in 3.3 een uitgebreide beschrijving van de cases van de NZa en het CvdM. Hierin worden ook de uitkomsten uit de rapporten van de betrokken onderzoekscommissies besproken.

### 3.2 Conceptueel model: operationalisering kernbegrippen en causaal verband

Het diversiteitsonderzoek is opgezet naar aanleiding van variabelen in een codeerschema. In een Excel-bestand is in werkblad 2 een lijst opgesteld van de NZa, het CvdM en de overige geselecteerde marktautoriteiten zoals in 3.1 beschreven. In werkblad 1 staat een codeertabel waarin namen zijn benoemd van huidig en oud-bestuurders van de gekozen marktautoriteiten (zie figuur 1). Er is via de Staatscourant en op de website van de marktautoriteiten achterhaald welke bestuurders, vanaf de oprichting van de autoriteit tot heden, werkzaam zijn geweest als lid of voorzitter. Deze selectie heeft geresulteerd in een bestand van 122 verschillende bestuurders, verdeeld onder de verschillende marktautoriteiten. Aangezien na internet research de namen van de bestuurders bekend waren, kon er vervolgens internet research plaatsvinden naar welke studie zij gevolgd hebben en wat de organisatie is waarin zij eerder hebben gewerkt voor hun benoeming. Voor wat betreft de NZa en het CvdM zag dit er zo uit in Excel:

zboshortname	name	surname	profession	priorpos
NZa	Marian	Kaljouw	Geneeskunde	Maatschappelijk middenveld
NZa	Bart Robert	Combée	Economie/bedrijfskunde	Maatschappelijk middenveld
NZa	Wim	Sijstermans	Beta/techniek	Publieke sector
NZa	Maarten Anthony	Ruys	Geesteswetenschappen	Publieke sector
NZa	René	Jansen	Maatschappijwetenschappen	Maatschappelijk middenveld
NZa	Arnold (Arno)	Barendregt	Economie/bedrijfskunde	Maatschappelijk middenveld
NZa	Theo	Langejan	Rechtsgeleerdheid	Publieke sector
NZa	Franciscus Hendrikus Gerardus (Frank)	De Grave	Rechtsgeleerdheid	Publieke sector
NZa	Cathy	Van Beek MCM	Maatschappijwetenschappen	Maatschappelijk middenveld
NZa	Eitel	Homan	Economie/bedrijfskunde	Publieke sector
NZa	Dineke	Mulock Houwer-Bunnik	Maatschappijwetenschappen	Publieke sector

*Figuur 1:* Excel met alle benoemde bestuurders NZa periode 2006-2020 (N = 11)

zboshortname	name	surname	profession	priorpos
CvdM	Renate	Eringa-Wensing	Gedragwetenschappen	Private sector
CvdM	Jan	Buné	Economie/bedrijfskunde	Private sector
CvdM	Peter	Eijsvogel	Rechtsgeleerdheid	Publieke sector
CvdM	Steven	Filipse	Economie/bedrijfskunde	Private sector
CvdM	Aart	Geurtsen	Rechtsgeleerdheid	Publieke sector
CvdM	Helmer	Koetje	Maatschappijwetenschappen	Publieke sector
CvdM	Jan Jacob	Van Cuilenburg	Geesteswetenschappen	Maatschappelijk middenveld
CvdM	Inge	Brakman	Rechtsgeleerdheid	Maatschappelijke middenveld
CvdM	Lennart	Van der Meulen	Maatschappijwetenschappen	Publieke sector
CvdM	Tineke	Bahlmann	Economie/bedrijfskunde	Private sector
CvdM	Eric	Eljon	Maatschappijwetenschappen	Private sector

*Figuur 2:* Excel met alle benoemde bestuurders CvdM periode 1988-2020 (N =11)

In figuur 1 en 2 zijn de bestuursorganen benoemd onder “zboshortname”, wat de afkorting van de ZBO betekent. Daarnaast zijn de volledige namen van de bestuurders weergegeven en hun “profession” en “priorpos”, oftewel prior position. De andere twaalf marktautoriteiten zijn op dezelfde manier onderzocht op de voorbenoemde variabelen in een Excelbestand.

De belangrijkste kernconcepten binnen dit onderzoek betreffen:

1. Professionele diversiteit (binnen bestuurlijke teams)
2. Bestuurlijk falen

Het eerste kernconcept, '*Professionele diversiteit*', is hier de verzamelnaam voor diversiteit van bestuursleden op basis van hun *opleidingsachtergrond* en *loopbaanachtergrond*. De opleidingsachtergrond van de bestuursleden is operationeel meetbaar gemaakt door via internet de professionele achtergrond te achterhalen. Op de website van de desbetreffende marktautoriteit waar de bestuursleden werkzaam zijn/waren was veel informatie te vinden, evenals op de LinkedIn-pagina van de desbetreffende bestuurder. De opleidingsachtergrond van de bestuurders is in het Excel-bestand gecodeerd op basis van hun professie. De opleiding die de bestuurder heeft genoten wordt als aanwijzing voor haar/zijn professionele expertise behandeld. Indien de bestuurder twee of meer opleidingen heeft genoten dan is de opleiding opgenomen die duidelijk op de voorgrond trad. Zij zijn op basis van hun achtergrond naar de volgende studiegebieden gegroepeerd:

- Rechtsgeleerdheid
- Bètawetenschappen of techniek
- Geesteswetenschappen
- Gedragwetenschappen (psychologie, pedagogiek)
- Maatschappijwetenschappen (bestuurskunde, politicologie, antropologie, sociologie)
- Geneeskunde
- Economie of bedrijfskunde

De loopbaanachtergrond van de bestuurders is meetbaar gemaakt door de sector waar de bestuurder heeft gewerkt te achterhalen voordat zij/hij bij de marktautoriteit werd benoemd. Ook hierover was op de website van de desbetreffende marktautoriteit waar de bestuursleden werkzaam zijn/waren veel informatie te vinden, evenals op de LinkedIn-pagina van de desbetreffende bestuurder. De codering wordt gekenmerkt door de volgende sectoren:

- Publieke sector
- Private sector
- Maatschappelijk middenveld

Uiteindelijk is er per marktautoriteit bekeken hoe de samenstelling van de bijbehorende bestuurlijke teams is samengesteld. Er is gekeken hoe vaak de verschillende codes in het totaal van de bestuurlijke teams voorkwamen per organisatie. Dit is inzichtelijk gemaakt in tabellen en diagrammen met behulp van de codes zoals hierboven beschreven. Soms was het niet te achterhalen wat de opleidings- en/of loopbaanachtergrond van een benoemde bestuurder was. In de analyse is dit dan opgenomen als zijnde “onbekend”.

Het tweede kernconcept, *'bestuurlijk falen'*, heeft betrekking op de duurzaamheid en continuering van een bestuur en is meetbaar door te bekijken of bestuursleden zich terugtrokken voordat hun benoemingstermijn afliep. Ook is er sprake van bestuurlijk falen als bestuursleden, in verband met misstanden binnen de organisatie, door de dienstdoende minister voortijdig uit hun functie worden ontheven.

In dit onderzoek wordt gefocust op de relatie tussen *professionele diversiteit* (in bestuurlijke teams) en *bestuurlijk falen*. Het causale verband hiertussen wordt gesuggereerd vanuit de literatuur zoals beschreven in het theoretisch kader. Hierin wordt namelijk verondersteld dat er positievere effecten van homogeniteit binnen teams op de prestaties kunnen zijn, omdat gelijkheid tussen teamleden de identificatie binnen een team verhoogt. Diversiteit (met name functie gerelateerde achtergronddiversiteit) in teams zou kunnen leiden tot verstoorde teamcommunicatie, emotionele conflicten en verminderde cohesie en teamresultaten. Dit betekent dat professionele diversiteit (in teams) dus van invloed zou zijn op bestuurlijk falen.

Daarom is het interessant dit verder te onderzoeken met concrete voorbeelden van falende bestuurspraktijken binnen de NZa en het CvdM (behandelgroep). Als je achterhaalt hoe de professionele diversiteit binnen deze teams vormgegeven is, kan je het vergelijken met de professionele diversiteit binnen teams van andere marktautoriteiten waar geen sprake was van een falend bestuur (controlegroep) om een verband te achterhalen. Met dit onderzoek kan bekeken worden of er een bepaald patroon of bepaalde lijn te ontdekken valt voor wat betreft de teamsamenstellingen van alle marktautoriteiten. Mocht blijken dat dit voor iedere marktautoriteit heel verschillend is, dan is er niet per se een causaal verband geconstateerd voor de invloed van professionele diversiteit in bestuurlijke teams op bestuurlijk falen. Echter, het zou dan alsnog een factor kunnen zijn wat bijdraagt aan de oorzaak voor bestuurlijk falen. Daarom is, zoals eerder ook al aangehaald, gekozen voor een casestudie naast de kwalitatieve dataverzameling. Op deze manier blijft er binnen het onderzoek de mogelijkheid bestaan het oordeel van de onderzoekscommissies over de factoren voor de falende managementprestaties in het licht te zetten van de empirische gegevens uit het theoretisch kader.

## Hoofdstuk 4: Weergave resultaten

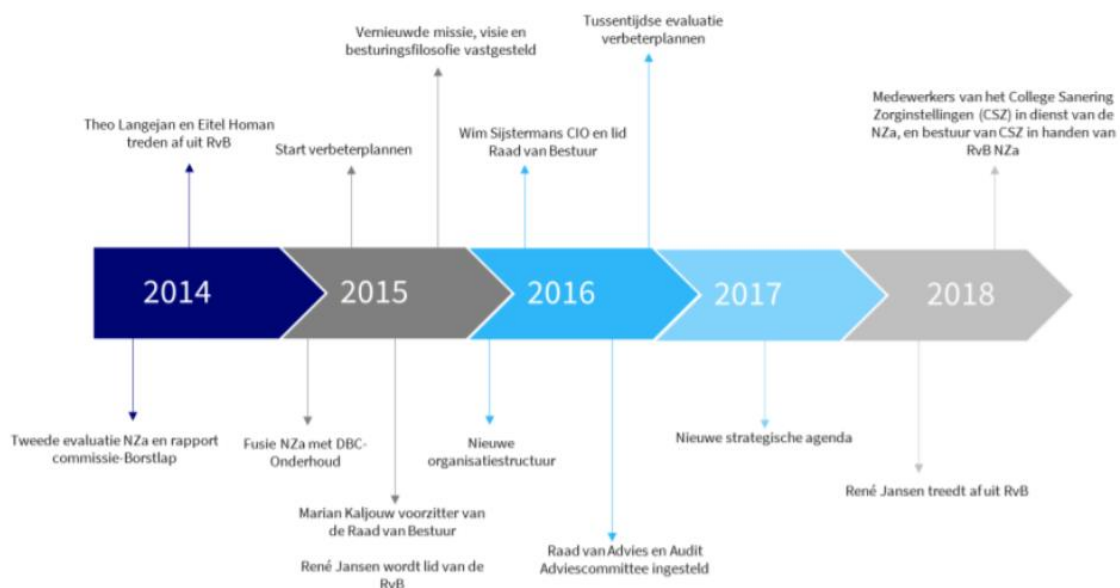
In dit hoofdstuk worden in twee paragrafen de resultaten weergegeven van het empirische onderzoek. Middels duiding van empirische gegevens en kwantitatieve onderzochte data wordt bekeken in hoeverre professionele diversiteit binnen bestuurlijke teams invloed heeft op bestuurlijk falen. Een antwoord hierop wordt geformuleerd in hoofdstuk 5.

### 4.1 Beschrijving cases bestuurlijk falen binnen marktautoriteiten

#### 4.1.1 De Nederlandse Zorgautoriteit

In 2006 is besloten tot gereguleerde marktwerking in de Nederlandse zorg. De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) is opgericht om toezicht te houden op de verschillende zorgmarkten die destijds ontstonden. De NZa zorgt voor toegang tot betaalbare en hoogwaardige zorg en valt onder de verantwoordelijkheid van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De NZa is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), waardoor sprake is van een zekere afstand tot het ministerie (Veldhuisen et al., 2018, p. 4). Het toezicht van de NZa is gericht op het bewaken van het algemeen consumentenbelang (Veldhuisen et al., 2018, p. 11).

De Raad van Bestuur (RvB) van het NZa heeft als taak hierop toe te zien, maar heeft in de periode 2014-2018 te maken gehad met een aantal wisselingen in bestuurders. De NZa heeft hiermee voor wat betreft aansturing een turbulente periode gekend (zie figuur 3 van Andersson Elffers Felix (AEF), 2018, p.84). De relatief vele wisselingen in de RvB, maar ook binnen directeurs- en managementposities, leidde tot onrust bij medewerkers (Veldhuisen et al., p. 84).



*Figuur 3: Veranderend bestuur NZa periode 2014-2018. Overgenomen van AEF. (2018).*

Geraadpleegd van: [https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC\\_268721\\_22/1/#](https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC_268721_22/1/#)

Al hiervoor, in 2014, schreef senior beleidsmedewerker Arthur Gotlieb een bezwaarschrift tegen een beoordelingsgesprek waarvan de uitkomst was dat hij onvoldoende functioneerde. Het bezwaarschrift bevat een uiteenzetting van de periode 2000-2013, waarbij de medewerker in gaat op de door hem ondervonden bejegening door opeenvolgende leidinggevend en een bestuur wat hem negeerde. Niet veel later maakte de medewerker een einde aan zijn leven (Veldhuisen et al., 2018, p. 23).

Arthur Gotlieb fungeerde als klokkenluider en stelde allerlei interne zaken aan de orde. Zijn 600 pagina's dik dossier lekte uit, en na publicaties hiervan in het NRC (2014), drongen een aantal grote politieke partijen aan op een tijdelijk aftreden van het bestuur van de NZa. Naar aanleiding daarvan werd onder leiding van minister Schippers een onderzoekscommissie ingesteld. Deze commissie onder leiding van Hans Borstlap kreeg de opdracht om de handelswijze richting Arthur Gotlieb en de werksfeer binnen de NZa te onderzoeken (Veldhuisen et al., 2018, p.23). Door alle ophef is het bestuur uiteindelijk uit eigen beweging voortijdig teruggetreden (NRC, 2014), waardoor er gesproken kan worden van bestuurlijk falen.

Het dossier van Arthur Gotlieb over interne misstanden stortte de NZa in een diepe reputatiecrisis. De organisatorische misstanden hebben tot een rapport geleid van de Commissie Borstlap en nadien is er ook een evaluatierapport van Andersson Elffers Felix (AEF) over de NZa verschenen in opdracht van het ministerie van VWS. Naar aanleiding van deze rapporten heeft de NZa een complete transformatie ondergaan (Scheepers, 2014).

De Commissie Borstlap heeft namelijk onderzocht of de uitvoering van het beleid door het management afweek van 'de gemiddelde organisatie'. "Tijdens de gesprekken kwam veelvuldig het beeld naar voren dat in het beleid, en bij de uitvoering van dat beleid, te veel de nadruk ligt op prestaties en resultaten en dat de menselijke kant en ieders individuele kwaliteiten daarbij onderbelicht zijn." (Borstlap et al., 2014, p. 62).

Hoofdstuk 5 van het rapport van de Commissie Borstlap (2014) beschrijft de werksfeer en organisatiecultuur en levert de algemene cultuuromschrijving op (Scheepers, 2014): "Verminderd presteren, al is het tijdelijk, is minder geaccepteerd. Een tijdelijk of structureel onderpresteren heeft grote gevolgen voor hoe een medewerker door andere medewerkers wordt gezien." (Borstlap et al., 2014, p. 75). De organisatiecultuur bleek hiermee vooral prestatiegericht te zijn waarbij het bestuur binnen de NZa lager scoort op het thema "bieden van emotionele veiligheid" (Borstlap et al., 2014, p. 75). Vanuit de wetenschappelijke literatuur bezien zie je hier een stuk leiderschap in algemene zin in terugkomen waarbij de technische competentie voor het behalen van resultaten de boventoon voert.

De top van de NZa leek te werken naar het perspectief van de private sector en lijkt te herleiden naar de kern waar het NPM ook voor staat. Daarnaast leek er sprake te zijn van een transactionele leiderschapsstijl die zich kenmerkt door hiërarchische componenten tussen werkgever en werknemer (Van Wart & Suino, 2008, p. 3). Vanuit de literatuur wordt dit beschreven als een leiderschapsstijl die vooral te vinden is bij managers uit de private sector die een sterkere focus hebben op managementgerichtheid.

Gezien de constatering van transactioneel leiderschap binnen de NZa, die overeenkomsten heeft met sturend leiderschap zoals Judge, Piccolo & Ilies (2004) beschrijven, kan er gesproken worden van een meer sturende en taakgerichte leiderschapsstijl. Sturend leiderschap komt veelal voor bij managers uit de private sector en is een stijl waarbij aspecten als controle, instructie en regels kenmerkend zijn (Hansen & Villadsen, 2010, p. 249). Dit, terwijl de top van de NZa publieke managers betreffen. In de literatuur worden publieke managers dan ook omschreven met een stijl waarbij zij hun doelstellingen proberen te bereiken door middel van een participatieve focus. Een stijl die gericht is op ondersteuning en medezeggenschap van medewerkers waarbij er optimaal gebruik gemaakt wordt van hun vaardigheden en kennis. Leaders zijn namelijk van hen afhankelijk om het werk daadwerkelijk gedaan te krijgen. Daarom is motivering, voortdurende ontwikkeling en algemene tevredenheid cruciaal voor de effectiviteit van de organisatie (Katz, 1955). Het bestuur van de NZa blijkt hier niet aan te hebben voldaan, want het blijkt niet geslaagd te zijn in de interpersoonlijke competentie, ofwel het vermogen om met ‘mensenproblemen’ om te gaan. Iets wat in het onderzoek van Kellerman & Webster (2001) ook al werd geïdentificeerd als een uitdaging van leiderschap.

Zowel in de evaluatie van de NZa door AEF in opdracht van het ministerie van VWS (2018), als in het onderzoek van de Commissie-Borstlap (2014), zijn dan ook aanbevelingen gedaan op het gebied van governance. De belangrijkste hiervan binnen dit onderzoek zijn (Veldhuisen et al., 2018, p. 25):

- Benoem een driehoofdige leiding in de Raad van Bestuur met een onderscheiden discipline en managementstijl
- Stel voor het benoemen van de algemene leiding van de NZa een adviescommissie in
- Versterk de governance van de NZa door het instellen van een Raad van Toezicht
- Intensiveer het toezicht op het functioneren van de NZa door het installeren van een externe, onafhankelijke auditcommissie



De Commissie Borstlap (2014) stelde een verbeterplan op en deed de volgende twee uit vijf specifieke aanbevelingen die relevant zijn binnen dit onderzoek (Veldhuisen et al., 2018, p. 32):

- Stuur op voldoende diversiteit binnen de managementteams
- Stimuleer binnen de organisatie een cultuur van openheid, waarin verschillende expertises en conflicterende inzichten aangemoedigd worden

Deze aanbevelingen hebben ervoor gezorgd dat de organisatiestructuur uiteindelijk op een aantal punten is gewijzigd. Zo is er daadwerkelijk een driekoppige Raad van Bestuur (RvB) ingesteld en is er een Raad van Advies (RvA) en auditcommissie bijgekomen. Zowel de RvA als de Auditcommissie bestaan uit maximaal 5 leden en zijn divers samengesteld. In het kader van de diversiteit in de samenstelling van de RvA en auditcommissie als geheel, zijn bij de samenstelling van de leden (waaronder ook de voorzitter) de volgende criteria belegd in het bestuursreglement van de NZa (Wettenbank overheid, 2021):

- Goede spreiding man/vrouw
- Goede spreiding over leeftijd
- Goede spreiding achtergrond en persoonlijkheid
- Goede spreiding van kennis en ervaring

Gezien het feit dat de commissies aanbevelingen hebben gedaan over voldoende diversiteit binnen managementteams, een onderscheiden discipline en managementstijl en sturen op de aanwezigheid van verschillende expertises en “conflicterende inzichten”, impliceert dit dat hier eerder niet voldoende sprake van zou zijn geweest. Daarnaast impliceren ze ermee dat heterogeniteit in teams bestuurlijk falen zal voorkomen. Dit is in lijn met het “information decision-making perspective” die de positieve impact van heterogeniteit in teams onderstreept (Bantel & Jackson, 1989), omdat het leidt tot bredere perspectieven en het delen van meer informatie waardoor de kwaliteit van de besluitvorming en prestaties toeneemt (Homborg & Bui, 2003).

Interessant is het dan ook om te bekijken in hoeverre het klopt dat er binnen het bestuur van de NZa eerder sprake van homogeniteit zou zijn geweest binnen de teamsamenstelling, en waarom dit (naar aanleiding van de aanbevelingen door de adviescommissie) zou hebben geleid tot bestuurlijk falen. In paragraaf 4.2 zal dan ook een zeer uitgebreide, kwantificeerbare analyse op de diversiteit van de bestuursamenstelling van het NZa volgen op basis van hun opleidings- en loopbaanachtergrond en hierover uitspraken gedaan worden.

In dit onderzoek is vanuit de literatuur namelijk de hypothese opgesteld dat een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in opleidings- en loopbaanachtergrond van bestuursleden juist zou leiden tot bestuurlijk falen. Teamdiversiteit zou namelijk leiden tot verstoorde teamcommunicatie, emotionele conflicten en verminderde cohesie en teamresultaten (Jehn et al., 1999). Gelijkenis tussen teamleden zou wenselijker zijn, omdat het de identificatie binnen een team vergroot. Dit is in lijn met het “similarity-attraction perspective”, waarbij de beslissingskwaliteit beter is als leden in een team overeenkomstige kenmerken hebben.

Opvallend is echter dat binnen het bestuursreglement van de NZa niet gesproken wordt over de diversiteit van de Raad van Bestuur zelf. Hier is ook niet specifiek op geadviseerd door de onderzoekscommissies. Uiteindelijk is in het bestuursreglement van de NZa alleen diversiteit in de samenstelling van de auditcommissie en RvA vastgelegd op basis van leeftijd en geslacht (variabelen met een lage functie gerelateerde diversiteit) en een goede spreiding van achtergrond en persoonlijkheid en kennis en ervaring (variabelen met een hoge functie gerelateerde diversiteit).

In paragraaf 4.2 wordt dan ook onderzocht in hoeverre er sprake was van diversiteit in achtergrond van de leden van de Raad van Bestuur op het gebied van opleiding en loopbaan, omdat Simons, Pelled & Smith (1999) hebben gesuggereerd dat variabelen met een hoge functie gerelateerde diversiteit meer relevant zijn voor factoren van bestuurlijk falen dan variabelen met een lage functie gerelateerde diversiteit.

#### *4.1.2 Het Commissariaat van de Media*

Het Commissariaat voor de Media (CvdM) is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) dat bij wet is ingesteld om toezicht te houden op de naleving van de Mediawet en de Wet op de vaste boekenprijs. Het CvdM houdt toezicht op publieke en commerciële omroepen. Het toezicht op de media vloeit voort uit de Mediawet (Paul & Van Dongen, 2020, p. 2). Er is binnen deze marktautoriteit sprake van een bestuur waarbij de benoeming conform de kaderwet ZBO's plaatsvindt door de verantwoordelijke minister (Paul & Van Dongen, 2020, p. 8). Het CvdM valt als ZBO onder het ministerie van OCW. Bij de benoeming van de collegeleden door de minister van OCW heeft het departement de formele werkgeversrol voor alle collegeleden. Indien zich problemen voordoen in de onderlinge samenwerking is bemoeienis van OCW de enige manier waarop de collegeleden formeel kunnen worden aangesproken (Paul & Van Dongen, 2020, p. 9).

De vraag is of er zich problemen in de onderlinge samenwerking van het bestuur van het CvdM hebben voorgedaan. In het NRC (2019) viel namelijk te lezen dat “de waakhond van alle omroepen in Nederland stuurloos is”. Er zou grote onrust hebben geheerst en sprake zijn geweest van een onveilige werkcultuur voor werknemers. Daarbij kwam dat bestuurders zouden roddelen met medewerkers over het functioneren van andere collega’s en dat het personeelsverloop binnen de organisatie erg hoog was (NRC, 2019).

Na publicaties over deze misstanden in het NRC greep toenmalig minister Slob in. Adviesbureau ABDTOPConsult werd ingeschakeld en deed maandenlang onderzoek naar het CvdM. Deze beschuldigde de top van het CvdM ervan dat zij ‘micromanagement’ toe zouden passen. Minister Slob reageerde hierop door de algemeen directeur en het bestuur uit hun functie te ontheffen (NRC, 2021). Dit is dan ook een duidelijk geval van bestuurlijk falen.

Volgens het adviesbureau ABDTOPConsult bleek het ministerie van OCW in de praktijk bij incidenten zich namelijk in beperkte mate te hebben bemoeid met het functioneren van de collegeleden (het bestuur) van het CvdM. De werkverdeling tussen de collegeleden en de organisatie is vastgelegd in het bestuursreglement, maar hierin blijkt niet dat er afspraken zijn gemaakt over een hiërarchie tussen de collegeleden bij bijvoorbeeld de besluitvorming (Paul & Van Dongen, 2020, p. 9).

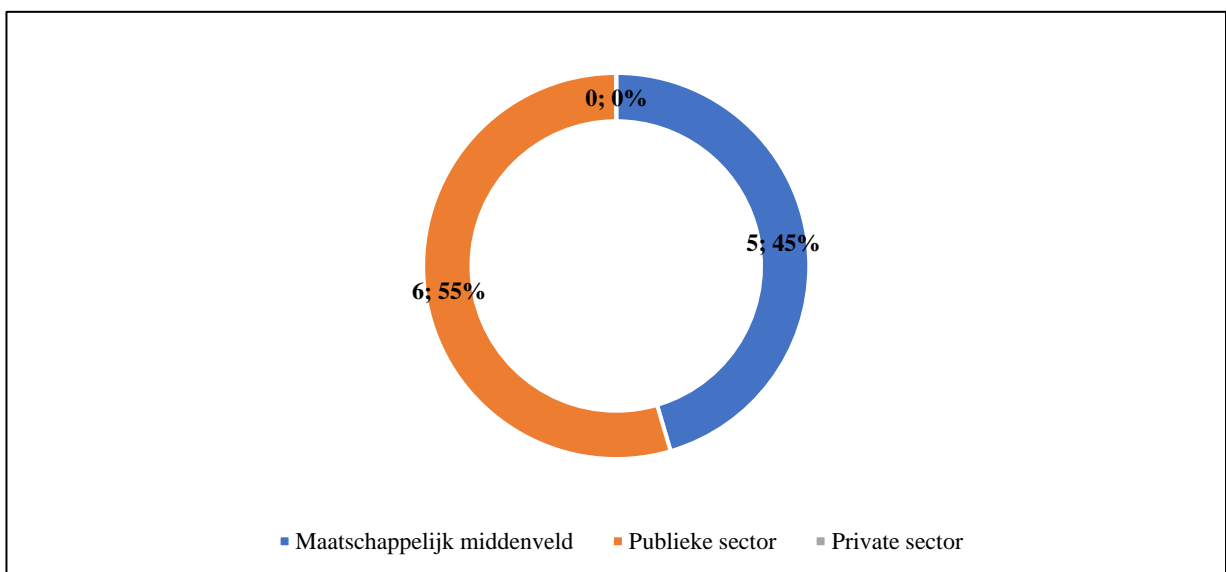
Daarbij werkt de zware topstructuur belemmerend om de organisatie naar een hoger plan te tillen. Het beleggen van inhoudelijke besluitvorming bij het College vraagt om transparantie, goede communicatie en een sterke verbinding met de organisatie. Het College is te veel op afstand van de organisatie gekomen, waardoor een duidelijke aansturing en prioritering ontbreekt (Paul & Van Dongen, 2020, p. 11). De belangrijkste aanbeveling van ABDTOPConsult voor dit onderzoek is dan ook dat er een nieuwe topstructuur binnen het CvdM zou moeten komen, waarbij de primaire besluitvorming in de organisatie ligt en meer verantwoordelijkheden bij de medewerkers komen te liggen (Paul & Van Dongen, 2020, p. 14).

Dit is in overeenstemming met de literatuur voor wat betreft een transformationele leiderschapsstijl die het potentieel van medewerkers wil benutten. Leaders die deze stijl aanhangen werken op basis van emotionele intelligentie en ondersteunen medewerkers bij transformatie (Bellé, 2014). Het adviesbureau ABDTOPConsult stuurt hier duidelijk op de participatieve leiderschapsstijl (Judge, Piccolo & Ilies, 2004) die gericht is op ondersteuning, medezeggenschap en delegatie van medewerkers waardoor er optimaal gebruik gemaakt kan worden van hun vaardigheden en kennis. Blijkbaar schoot het bestuur van het CvdM hierin tekort.

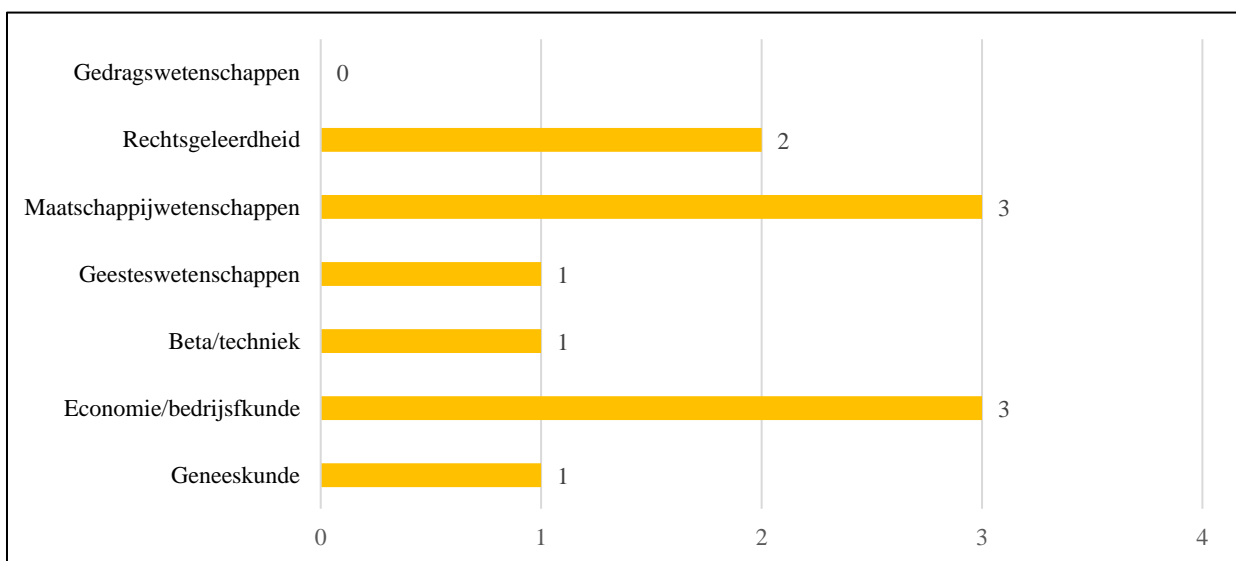
Er wordt door het adviesbureau ABDTOPConsult echter te weinig ingegaan op achterliggende factoren van de problemen in de onderlinge samenwerking van het bestuur van het CvdM (zoals zij constateren in hun rapport). Een bepaalde mate van hetero- of homogeniteit in de bestuurlijke teams zou hier namelijk een oorzaak van kunnen zijn, maar is niet onderzocht. Daarom wordt daar in dit onderzoek wel een analyse op gedaan in de volgende paragraaf.

## 4.2 Analyse

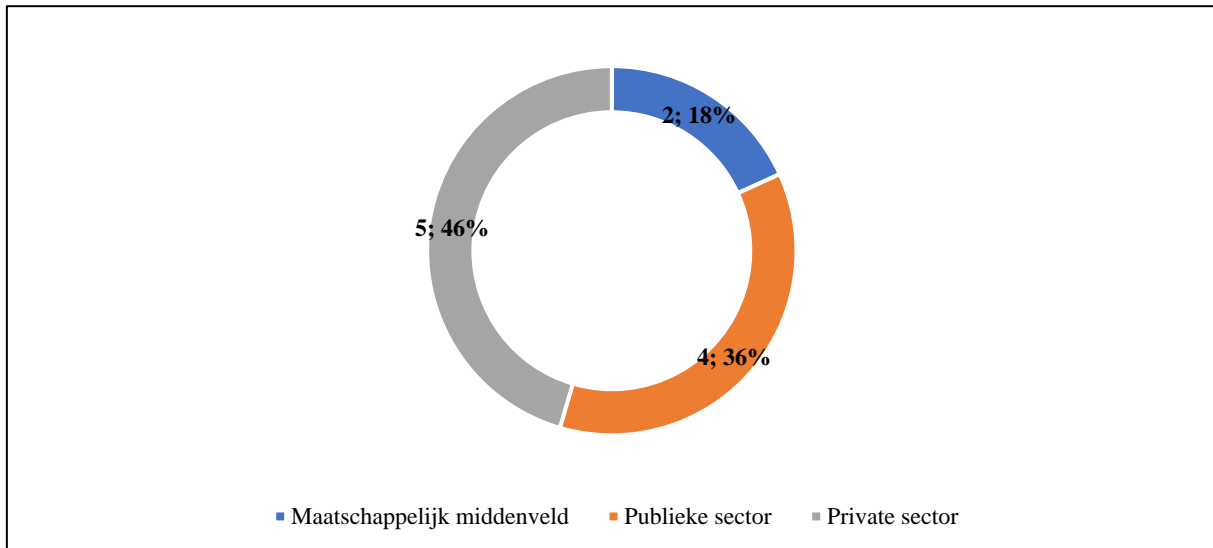
Hieronder volgt een overzicht van de kwantitatieve analyse van de loopbaan- en studieachtergrond van de twee marktautoriteiten waarbinnen bestuurlijk falen is geconstateerd, namelijk de NZa en het CvdM:



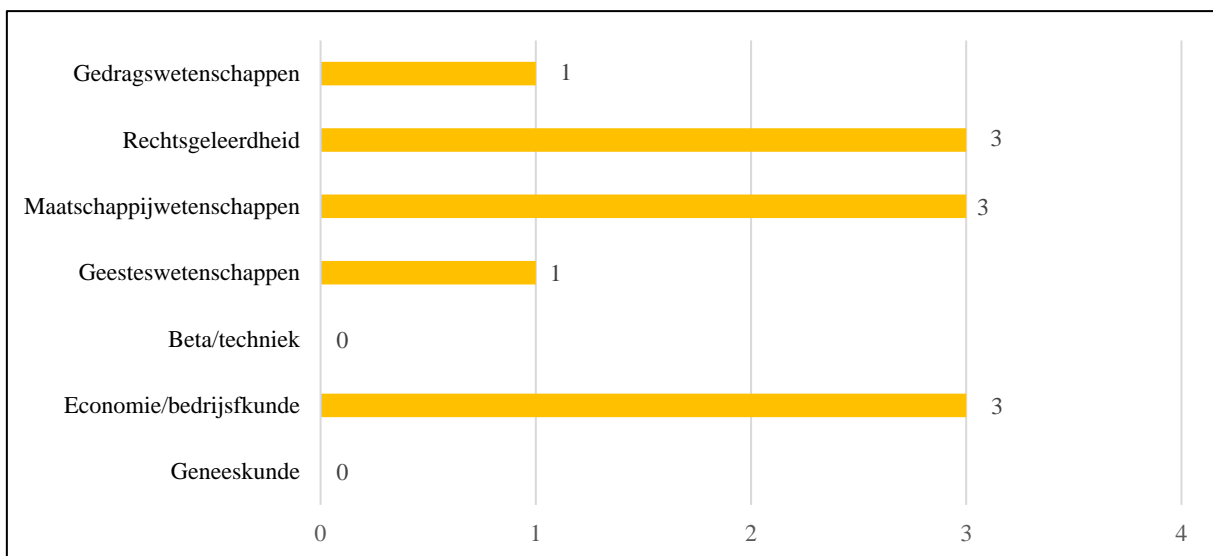
*Figuur 4:* Loopbaanachtergrond bestuurders NZa (N = 11)



*Figuur 5:* Studieachtergrond bestuurders NZa (N = 11)



*Figuur 6: Loopbaanachtergrond bestuurders CvdM (N = 11)*



*Figuur 7: Studieachtergrond bestuurders CvdM (N = 11)*

Wat opvalt is dat binnen het bestuur van de NZa in de periode 2006-2020 geen enkele bestuurder met een achtergrond in de private werkzaam benoemd is. 55% van de bestuurders had namelijk een achtergrond binnen de publieke sector en 45% was afkomstig uit het maatschappelijk middenveld (zie figuur 4). Op het gebied van loopbaanachtergrond bestond binnen de NZa dus een hoge mate van homogeniteit.

Binnen het CvdM heeft het bestuur in de periode 1988-2020, voor wat betreft diversiteit in loopbaanachtergrond, 2 (van de in totaal 11) bestuurders gehad die werkzaam zijn geweest binnen de private sector. Dit is 18%. Ten opzichte van de NZa heeft de CvdM dus meer heterogeniteit in de bestuursamenstelling, omdat 36% van de bestuurders afkomstig is uit de publieke sector en daarnaast nog 46% uit het maatschappelijk middenveld (zie figuur 6).

Hieruit blijkt dat bestuurders binnen het CvdM met een loopbaanachtergrond in de private sector, net als binnen de NZa, ondervertegenwoordigd zijn. Wel is het binnen het CvdM heterogener verdeeld dan binnen de NZa. Kijk je individueel naar beide cases dan valt dus te stellen dat zeker binnen NZa een grote mate van homogeniteit terug te vinden is op basis van de loopbaanachtergronden van de bestuurders. Dit is in lijn met het “similarity-attraction perspective”, waarbij de beslissingskwaliteit beter is als leden in een team overeenkomstige kenmerken hebben. Echter, in dit onderzoek is vanuit de literatuur de hypothese opgesteld dat een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in opleidings- en loopbaanachtergrond van bestuursleden zou leiden tot bestuurlijk falen. Aangezien er binnen de NZa sprake is van bestuurlijk falen, maar tegelijkertijd een hoge mate van homogeniteit op basis van loopbaanachtergrond, kan de hypothese op dit onderdeel ontkracht worden.

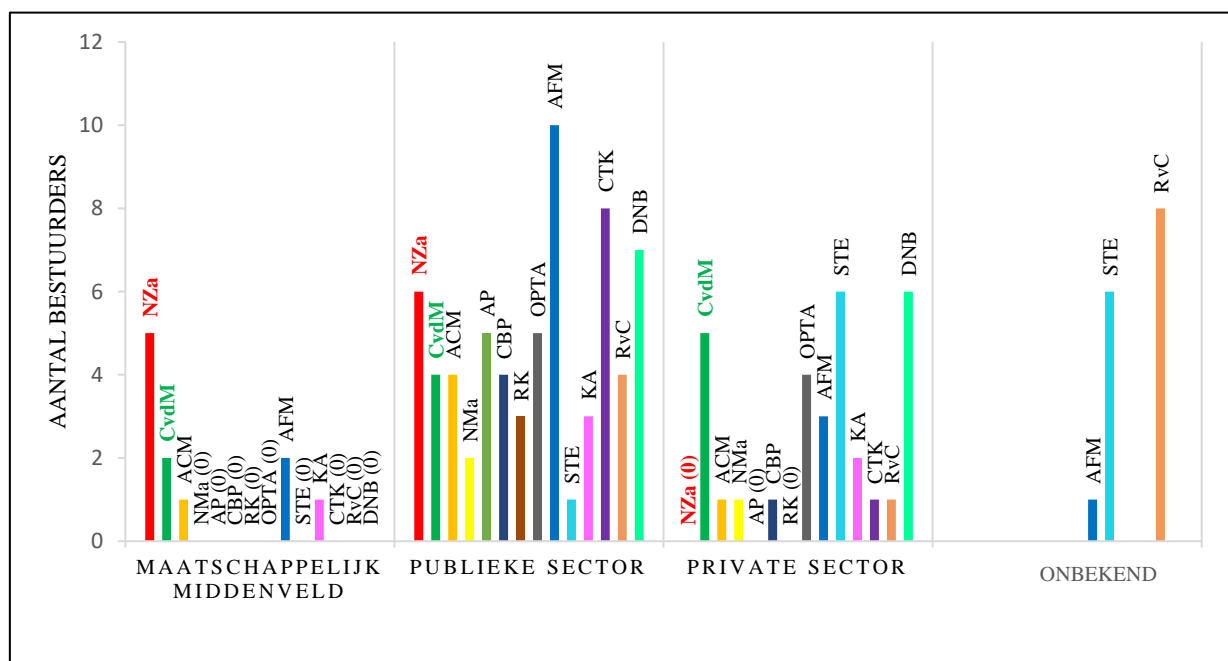
Kijk je weer naar de samenstelling op loopbaanachtergrond binnen het CvdM, dan is deze heterogener. Maar met maar 2 van de 11 bestuurders uit de private sector, is ook over het CvdM te concluderen dat er bij deze hoge functie gerelateerde variabele, veelal sprake is van een hogere mate van homogeniteit op basis van loopbaanachtergrond. Aangezien ook binnen het CvdM sprake is van bestuurlijk falen, maar tegelijkertijd overwegend veel homogeniteit gemeten is, kan ook op deze grond de hypothese ontkracht worden (zij het minder sterk dan in het geval van de NZa).

Voor wat betreft de diversiteit in studieachtergrond van de benoemde bestuurders bij de NZa, ziet het er heel anders uit. Van de 7 studiegebieden waarop de bestuurders onderzocht zijn, heeft alleen binnen de geesteswetenschappen geen van de bestuurders een achtergrond. Daarnaast wordt wel duidelijk dat de vertegenwoordiging van studieachtergronden vooral binnen maatschappijwetenschappen en economie/bedrijfskunde ligt (zie figuur 5).

Aan de hand van figuur 7 kan geconstateerd worden dat vijf van de zeven studiegebieden gerepresenteerd worden binnen het bestuur van het CvdM. Wel valt op dat het grootste deel van de bestuurders een achtergrond heeft in rechtsgeleerdheid, maatschappijwetenschappen en economie/bedrijfskunde. Ten opzichte van de NZa is er binnen het CvdM dus meer sprake homogeniteit voor wat betreft de samenstelling van het bestuur op het gebied van achtergrond in opleiding.

Toch zijn binnen beide marktautoriteiten het grootste gedeelte van de bestuurlijke teams divers op het gebied van opleidingsachtergrond. Dit betekent dat er een grote mate van heterogeniteit binnen de top zichtbaar is. Dit is in lijn der verwachting op basis van de literatuurstudie, want een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in opleidingsachtergrond van bestuursleden leidt tot bestuurlijk falen. Op basis van deze analyse kan de hypothese op basis van opleidingsachtergrond binnen de NZa en het CvdM dan ook aangenomen worden.

Gezien de verschillende uitkomsten voor diversiteit in loopbaan- en studieachtergrond, en de verschillende resultaten die hieruit komen voor wat betreft het aannemen of ontkrachten van de hypothese, blijkt dat er wellicht niet direct een causaal verband te trekken is tussen de invloed van professionele diversiteit op bestuurlijk falen. Het vergelijken van de NZa en het CvdM met elkaar, betekent een meting van de behandelgroep met een controle middels dezelfde (behandel)groep. Daarom zijn de kwantitatieve analyse en data van de NZa en CvdM vergeleken met data van een 12-tal andere marktautoriteiten die fungeren als controlegroep waarbinnen bestuurlijk falen niet geconstateerd is (zoals beschreven in hoofdstuk 3.1). Hieronder volgt dan ook een overzicht van de kwantitatieve analyse van de loopbaan- en studieachtergrond van de NZa en het CvdM ten opzichte van de overige marktautoriteiten. Te beginnen met het verschil in loopbaanachtergrond tussen de verschillende ZBO's:



*Figuur 8: Loopbaanachtergrond bestuurders 14-tal marktautoriteiten*

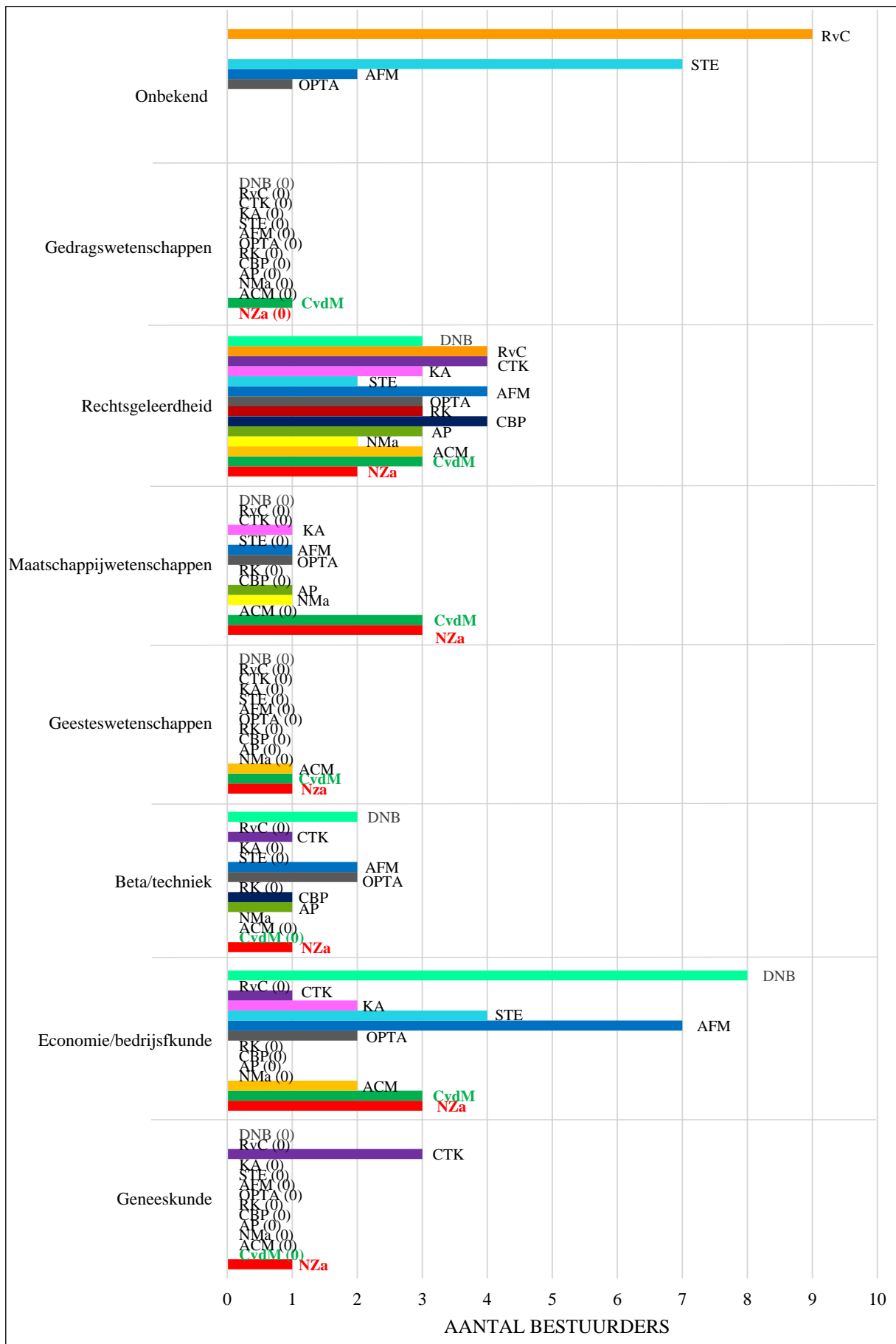
Meteen valt op dat binnen elke marktautoriteit minstens één bestuurder in de samenstelling van het bestuurlijke team zit met een achtergrond in de publieke sector, dit geldt niet voor wat betreft het maatschappelijk middenveld en de private sector. Daarbij komt dat in figuur 8 waarneembaar is dat voor elke marktautoriteit geldt dat een groter aantal bestuurders een loopbaanachtergrond in de publieke sector heeft ten opzichte van het aantal bestuurders met een loopbaanachtergrond in de private sector, behalve in het geval van de Stichting Toezicht Effectenverkeer (STE) maar binnen deze marktautoriteit was van een aantal bestuurders hun achtergrond niet te achterhalen waardoor de data als “onbekend” is aangemerkt (zie meest rechtse kolom figuur 8). De resultaten van de STE dus zijn dus niet erg accuraat. Evenals de resultaten van de Raad voor de Casinospelen (RvC), want ook hier waren de achtergronden van het bestuur vrijwel niet vindbaar en daarmee onbekend.

Naar aanleiding van de data uit figuur 8 zou gezegd kunnen worden dat bestuurders met een loopbaanachtergrond in de publieke sector bij zowel alle marktautoriteiten oververtegenwoordigd zijn. Toch valt ook in figuur 8 af te lezen dat bij heel wat marktautoriteiten ook best een aantal bestuurders met een loopbaanachtergrond in de private sector aanwezig zijn binnen het bestuurlijke team. Dit geldt dus niet voor de NZa, maar ook niet voor de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en de Registratiekamer (RK). Binnen deze marktautoriteiten zijn namelijk nul bestuurders in de bestuurlijke top met een achtergrond in de private sector. Hieruit blijkt dat in toch zeker 2 van de 12-tal overige marktautoriteiten sprake is van een hoge mate van homogeniteit op basis van loopbaanachtergrond. Echter, gezien de onbetrouwbare data van de STE en de RvC, blijven nog zeker 8 van de 12-tal marktautoriteiten over die een grotere mate van heterogeniteit bezitten op basis van loopbaanachtergrond.

Toch is bij bijna alle gevallen van de marktautoriteiten hetzelfde verschijnsel waarneembaar als voor de specifieke gevallen van de NZa en het CvdM. Kijk je namelijk individueel naar alle marktautoriteiten dan valt te stellen dat binnen een groot aantal gevallen een grote mate van homogeniteit terug te vinden is op basis van de loopbaanachtergronden van de bestuurders. Dit heeft te maken met de grotere aantallen bestuurders die uit de publieke sector afkomstig zijn ten opzichte van het aantal bestuurders afkomstig uit de private sector. Dit is in lijn met het “similarity-attraction perspective”, omdat er dus een bepaalde homogeniteit bestaat in de teams door de overvloed aan bestuurders uit de publieke sector. Aangezien binnen deze controlegroep aan marktautoriteiten, waar geen bestuurlijk falen is geconstateerd, hetzelfde verschijnsel waarneembaar is op basis van loopbaanachtergrond als binnen de NZa en het CvdM waar wel bestuurlijk falen is geconstateerd, blijkt dat niet per se bewezen kan worden dat een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in loopbaanachtergrond van bestuursleden zou leiden tot bestuurlijk falen.

Wel is natuurlijk opvallend dat bij het grootste gedeelte van de duurzame besturen in de controlegroep een hoge mate van homogeniteit waarneembaar is, waardoor de hypothese een stuk aannemelijker wordt. Vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt namelijk gezegd dat heterogeniteit kan leiden tot falende communicatie en daarmee het uit elkaar vallen van een bestuur, maar tot dusver is dan ook vooral een hoge mate van homogeniteit in loopbaanachtergrond geconstateerd bij de marktautoriteiten, waardoor de continuering van teams bij de meesten het gevolg zou kunnen zijn. Om hierover betrouwbare conclusies te kunnen trekken, moet ook nog de kwantitatieve analyse van de studieachtergrond van de NZa en het CvdM ten opzichte van de overige marktautoriteiten bestudeerd worden. De grafiek hiervan wordt op de volgende bladzijde weergegeven.





Figuur 9: Studieachtergrond bestuurders 14-tal marktautoriteiten

In figuur 9 is duidelijk te zien dat binnen elk onderzocht bestuurlijk team van een marktautoriteit ten minste één bestuurder een studieachtergrond heeft in rechtsgeleerdheid. Binnen elke marktautoriteit is rechtsgeleerdheid een studieachtergrond waar statistisch gezien de meeste bestuurders een achtergrond in hebben. Dit wordt gevolgd door een hoog aantal bestuurders met een achtergrond in economie/bedrijfskunde. Studieachtergronden van bestuurders in geneeskunde, geesteswetenschappen en gedragswetenschappen blijken ondervertegenwoordigd in de samenstelling van de bestuurlijke teams. De meest voorkomende studieachtergronden liggen dan ook binnen economie/bedrijfskunde, bèta/techniek, maatschappijwetenschappen en rechtsgeleerdheid.

Voor de NZa geldt dat 6 van de 7 studieachtergronden terug te vinden zijn binnen de samenstelling van het bestuur (zie figuur 5). Voor het CvdM ligt dit aantal op 5 van de 7 (zie figuur 7). Hiermee valt te verklaren dat er over het algemeen een vrij hoge mate van heterogeniteit bestaat op het gebied van studieachtergrond binnen de behandelgroep. Opvallend is dan ook dat binnen de controlegroep van de overige 12-tal marktautoriteiten een veel homogenere spreiding te zien is voor wat betreft de studieachtergrond van bestuurders. Gemiddeld genomen komen bij deze marktautoriteiten namelijk maar zo'n 3 van de 7 studieachtergronden terug in het geheel. Gezegd kan worden dat de hypothese voor wat betreft diversiteit binnen het bestuurlijke team op het gebied van studieachtergrond in dit geval dan ook ondersteund wordt. Een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in opleidingsachtergrond van bestuursleden zou namelijk leiden tot bestuurlijk falen. Dit wordt ondersteund met de cases van de NZa en het CvdM, want binnen deze marktautoriteiten is bestuurlijk falen opgetreden en tevens een heterogene spreiding te zien. Daarnaast wordt het ondersteund door de data van de controlegroep waarbij geen bestuurlijk falen is geconstateerd en waar dan ook tevens een meer homogene spreiding is waar te nemen.

Nu alle data met elkaar vergeleken is, kan geconcludeerd worden dat er binnen de NZa een hoge mate van homogeniteit op basis van loopbaanachtergrond is waar te nemen, waardoor de hypothese op dit onderdeel is ontkracht. Aangezien ook binnen het CvdM sprake is van bestuurlijk falen, maar tegelijkertijd overwegend veel homogeniteit in loopbaanachtergrond van de bestuurders gemeten is, kan ook op deze grond de hypothese ontkracht worden (zij het minder sterk dan in het geval van de NZa).

Aangezien binnen de controlegroep aan marktautoriteiten, waar geen bestuurlijk falen is geconstateerd, hetzelfde verschijnsel waarneembaar is op basis van loopbaanachtergrond als binnen de NZa en het CvdM waar wel bestuurlijk falen is geconstateerd, blijkt dat niet per se bewezen kan worden dat een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in loopbaanachtergrond van bestuursleden zou leiden tot bestuurlijk falen. Wel is natuurlijk opvallend dat bij het grootste gedeelte bij duurzame besturen in de controlegroep ook een hoge mate van homogeniteit waarneembaar is, waardoor de hypothese een stuk aannemelijker wordt. Op het gebied van diversiteit in loopbaanachtergrond lijkt de hypothese dan ook overwegend niet bewezen binnen de cases in dit onderzoek.

Kijk je echter naar diversiteit in studieachtergrond van de behandel- en controlegroep, dan blijkt de hypothese veelal wel aangenomen te kunnen worden. Er is namelijk een grote mate van heterogeniteit op het gebied van studieachtergrond binnen de top van de NZa en het CvdM zichtbaar. Dit is in lijn der verwachting op basis van de literatuurstudie, want een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in opleidingsachtergrond van bestuursleden leidt tot bestuurlijk falen (waar binnen deze twee marktautoriteiten sprake van is). Daarnaast wordt de hypothese ondersteund door de data van de controlegroep waarbij geen bestuurlijk falen is geconstateerd en waar dan ook een meer homogene spreiding op basis van studieachtergrond is waar te nemen.

Gezien het feit dat de commissies aanbevelingen hebben gedaan over het nastreven van voldoende diversiteit in managementteams na het optreden van bestuurlijk falen binnen de NZa, is met dit onderzoek achterhaald dat er ten tijde van het bestuurlijk falen binnen deze marktautoriteit al sprake was van een behoorlijke diversiteit op het gebied van kennis door de verschillen tussen de bestuurders in studieachtergrond. Echter, op diversiteit in achtergrond op basis van ervaring in de publieke of private sector was inderdaad geen sprake van heterogeniteit. Geen enkele bestuurder had ten tijde van het bestuurlijk falen namelijk een achtergrond in de private sector.

Zoals al eerder benoemd is door het adviesbureau ABDTOPConsult weinig ingegaan op achterliggende factoren van de problemen in de onderlinge samenwerking van het bestuur van het CvdM. Naar aanleiding van de analyse blijkt dat er ten tijde van het bestuurlijk falen binnen deze marktautoriteit een grotere mate van heterogeniteit zichtbaar is op basis van de studieachtergronden van de bestuurders in de bestuurlijke top. Een factor voor de problemen in de onderlinge samenwerking zou dan ook hierin gevonden kunnen worden, want de literatuur beschrijft dat heterogeniteit kan leiden tot verstoorde teamcommunicatie en emotionele conflicten. Dit heeft negatieve effecten op de duurzaamheid en continuïteit van een bestuur.

## Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk zal er een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvraag met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen. Deze bevindingen worden besproken in het licht van de theoretische invalshoeken uit het theoretisch kader. Daarnaast worden er nog aanbevelingen gedaan (voor toekomstig onderzoek) en worden beperkingen van de aanpak van onderzoek gegeven.

Naar aanleiding van process tracing bleek er binnen het CvdM en de NZa sprake te zijn van bestuurlijk falen binnen marktautoriteiten. Het falen van een bestuur in een organisatie is echter zeer onwenselijk, want hier zijn misstanden en conflicten aan vooraf gegaan. Om het voortijdig terugtreden van een bestuur nu en in de toekomst te voorkomen, zowel uit eigen beweging als door ontslag van de verantwoordelijke minister, was het van belang te achterhalen of het bestuurlijk falen binnen het CvdM en de NZa aan diversiteitsfactoren ten grondslag ligt. De besturen van menig overheidsorganisatie op afstand bestaan namelijk uit een mix van bestuurders met een publieke en private achtergrond. Sommige bestuurders komen uit het bedrijfsleven, andere uit de overheid of maatschappelijk middenveld. Sommige bestuurders zijn op en top expert op een vakgebied, maar hebben een andere opleiding genoten dan hun medebestuurders. Deze verschillende achtergronden van bestuurders kunnen zijn uitwerking hebben op continuering en duurzaamheid van de bestuurlijke top. Daarom stond de volgende hoofdvraag centraal:

*In hoeverre heeft professionele diversiteit (binnen bestuurlijke teams) invloed op bestuurlijk falen?*

Door een analyse op de rapporten van de Commissie Borstlap werd duidelijk dat medewerkers binnen de NZa bij verminderd presteren, al was het tijdelijk, minder werden geaccepteerd. Een tijdelijk of structureel onderpresteren had negatieve gevolgen (Borstlap et al., 2014, p. 75). De organisatiecultuur bleek hiermee vooral prestatiegericht te zijn waarbij het bestuur binnen de NZa lager scoort op het thema “bieden van emotionele veiligheid” (Borstlap et al., 2014, p. 75). Vanuit de literatuur bezien zie je hier een stuk leiderschap in algemene zin in terugkomen waarbij de technische competentie voor het behalen van resultaten de boventoon voert. De top van de NZa leek te werken naar het perspectief van de private sector en lijkt te herleiden naar de kern waar het NPM ook voor staat. Daarnaast leek er sprake te zijn van een transactionele leiderschapsstijl die zich kenmerkt door hiërarchische componenten tussen werkgever en werknemer (Van Wart & Suino, 2008, p. 3). Vanuit de literatuur wordt dit beschreven als een leiderschapsstijl die vooral te vinden is bij managers uit de private sector die een sterkere focus hebben op managementgerichtheid.

Gezien de transactionele leiderschapsstijl die ontdekt werd binnen de NZa, die veelal de overhand heeft binnen de private sector, is het opvallend te constateren dat binnen de NZa juist geen enkele bestuurder een loopbaanachtergrond in de private sector heeft (zie figuur 4). De professionele diversiteit lijkt hiermee verminderd van invloed op het bestuurlijk falen, en eerder bij andere factoren te liggen. De verwachting in dit onderzoek was namelijk dat een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in opleidingsachtergrond van bestuursleden zou leiden tot bestuurlijk falen. Binnen de NZa bleek echter een hoge mate van homogeniteit op basis van loopbaanachtergrond te zijn binnen het bestuurlijke team, dus de hypothese is hiermee op dit onderdeel ontkracht. Daarnaast bleek in de analyse dat binnen de NZa het grootste gedeelte van de bestuurlijke teams divers zijn op het gebied van opleidingsachtergrond. Op basis hiervan kan de hypothese wel aangenomen worden.

Uit het rapport van ABDTOPConsult bleek dat het bestuur van de CvdM te veel op afstand van de organisatie is gekomen, waardoor een duidelijke aansturing en prioritering ontbrak (Paul & Van Dongen, 2020, p. 11). De belangrijkste aanbeveling van ABDTOPConsult voor dit onderzoek is dan ook dat er een nieuwe topstructuur binnen het CvdM zou moeten komen, waarbij de primaire besluitvorming in de organisatie ligt en meer verantwoordelijkheden bij de medewerkers komen te liggen (Paul & Van Dongen, 2020, p. 14). Dit is in overeenstemming met de literatuur voor wat betreft een transformationele leiderschapsstijl die het potentieel van medewerkers wil benutten. Het adviesbureau ABDTOPConsult stuurde hiermee duidelijk op de participatieve leiderschapsstijl, wat dus insinueert dat het bestuur van het CvdM een vorm van sturend leiderschap incorporeerde waarbij aspecten als controle, instructie en regels kenmerkend zijn (Hansen & Villadsen, 2010, p. 249). De transactionele leiderschapsstijl ligt hier weer in het verlengde van.

Aangezien deze stijl, net als bij de NZa, dus ook is geïdentificeerd binnen het CvdM, zou je naar aanleiding van verschillen tussen publiek en privaat leiderschap zoals in de literatuur beschreven, verwachten dat binnen het CvdM het bestuur ook veelal uit bestuurders bestond met een private loopbaanachtergrond. Ook dit is, net als bij de NZa, niet het geval. Er bleek namelijk een hoge mate van homogeniteit op basis van loopbaanachtergrond in de publieke sector te zijn binnen het bestuurlijke team, dus de hypothese van dit onderzoek kan hier ontkracht worden. De professionele diversiteit lijkt hiermee wederom verminderd van invloed op het bestuurlijk falen, en eerder bij andere factoren te liggen.

Binnen de controlegroep is hetzelfde verschijnsel waarneembaar op basis van loopbaanachtergrond zoals deze zichtbaar is binnen de NZa en het CvdM. Hieruit blijkt ook dat niet per se bewezen kan worden dat een hoge mate van diversiteit en heterogeniteit in loopbaanachtergrond van bestuursleden zou leiden tot bestuurlijk falen.

Kijk je echter naar diversiteit in studieachtergrond van de behandel- en controlegroep, dan blijkt de hypothese veelal wel aangenomen te kunnen worden. Er is namelijk een grote mate van heterogeniteit op het gebied van studieachtergrond binnen de top van de NZa en het CvdM zichtbaar. Daarnaast wordt de hypothese ondersteund door de data van de controlegroep waarbij geen bestuurlijk falen is geconstateerd en waar dan ook een meer homogene spreiding op basis van studieachtergrond is waar te nemen.

Gezien de verschillende en uiteenlopende aannames en verwerpingen van de hypothese, is niet een bepaald patroon of duidelijke lijn gevonden voor wat betreft het bestuurlijk falen binnen de NZa en het CvdM (behandelgroep) op basis van de achtergronden van de bestuursleden ten opzichte van die van de controlegroep. Er is namelijk sprake van veelal homogeniteit op basis van de loopbaanachtergrond van de bestuurders van de NZa en het CvdM, maar daarentegen weer veel heterogeniteit op basis van studieachtergrond binnen deze groep.

Daarbij komt dat er ook leiderschapsstijlen zijn geïdentificeerd binnen de NZa en het CvdM die niet in lijn liggen met de achtergronden van de bestuurders en de verschillen tussen publieke en private leiders zoals de literatuur beweert. Dit onderzoek laat dan ook inzien dat een samenstelling van een team met veelal bestuurders uit de publieke sector, niet automatisch leidt tot een bestuur in lijn met bijvoorbeeld transformationeel leiderschap zoals deze veelal wel verwacht wordt met publiek leiderschap. Het betekent daarnaast dat professionele diversiteit dus enkel een gematigde invloed heeft op bestuurlijk falen, want eerdere studie- en werkervaringen van bestuurders blijken weinig te zeggen over de verschillende leiderschapsstijlen die hiermee gepaard zouden gaan, en niet met elkaar te integreren zouden zijn binnen een team door de hoge mate van heterogeniteit.

Maakt diversiteit dan ook een verschil voor een duurzame top binnen zelfstandige bestuursorganen? In het geval van deze vergelijkende casestudie niet. De duurzaamheid en continuering van een team, en hiermee het voorkomen van bestuurlijk falen, moet daarom ook op andere factoren onderzocht worden buiten de professionele diversiteit in achtergrond van bestuurders. In de praktijk is echter gebleken dat door onafhankelijke adviescommissies wel geadviseerd wordt op heterogeniteit op zowel hoge, als lage functie diversiteitsvariabelen, waardoor verschillende expertises en conflicterende inzichten aangemoedigd worden.

Maar zoals gezegd, en gebleken uit dit onderzoek, hebben professionele diversiteit en spreiding van achtergronden weinig invloed hebben op bestuurlijk falen. De onderzoeksopzet aan de hand van process tracing was dan ook zo ingericht, dat er met de gehanteerde focus- en controlegroep een betrouwbare analyse heeft plaatsgevonden voor wat betreft de individuele cases van de NZa en het CvdM. De resultaten zijn daarnaast goed te generaliseren voor ZBO's, omdat er ruim 14 marktautoriteiten op professionele diversiteit zijn onderzocht. De validiteit binnen deze groep van publieke organisaties is hiermee toegenomen, omdat dit een relatief groot aantal is. Daarnaast heeft het onderzoek een grotere betrouwbaarheid gegenereerd middels het gebruik van numerieke, kwantitatieve data, die niet aan subjectieve bias onderhevig is.

Naar aanleiding van de resultaten, is de aanbeveling dat voor de duurzaamheid van bestuurlijke teams eerst gekeken moet worden naar de leiderschapsstijl die overheerst. Misstanden en conflicten zoals eerder binnen de NZa en het CvdM, in verband met een gehanteerde managementstijl waarbij aspecten als controle, instructie en regels kenmerkend waren, kunnen hiermee voorkomen worden. De vergroting van de kans op continuering van een bestuur kan hiermee worden gewaarborgd.

Wel moet opgemerkt worden dat er binnen dit onderzoek een aantal beperkingen zijn. Zo is er gewerkt met een dataset van 14 verschillende marktautoriteiten, maar het aantal bestuurders per marktautoriteit was niet erg hoog. Dit betekent dat er niet gewerkt kon worden met een hele grote dataset, waardoor de validiteit, en daarmee de generaliseerbaarheid voor publieke organisaties in zijn algemeenheid, afgenomen is. Daarnaast lagen bij sommige marktautoriteiten de bestuursperiodes al zo ver in het verleden, dat data over de achtergronden van bepaalde bestuurders niet altijd te achterhalen was. De betrouwbaarheid van het onderzoek is hiermee ook afgenomen, omdat onbekende data zorgt voor een vertekend beeld van de werkelijkheid.

In vervolgonderzoek zou er dan ook een bestudering plaats moeten vinden van cases van organisaties binnen de private sector om een grotere controlegroep te genereren, en zodoende een accuratere analyse te krijgen van de overheersende leiderschapsstijl binnen het bestuurlijke team. In dit onderzoek is natuurlijk alleen een vergelijkend onderzoek gedaan onder zelfstandige bestuursorganen binnen de publieke sector. Wanneer toekomstig onderzoek zich focust op zowel andere factoren voor bestuurlijk falen, alsmede op indicatoren voor bepaalde managementstijlen en de uitwerking hiervan binnen de private sector, dan zal, in combinatie met de resultaten uit dit onderzoek, wellicht achterhaald kunnen worden in hoeverre professionele diversiteit daadwerkelijk een rol speelt op het falen van bestuurlijke teams.

## Literatuurlijst

- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. New York, NY: Addison-Wesley
- Andersen, J.A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review* 70 (1): 131–41.
- Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124.
- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1): 109–36.
- Borstlap, H., Van der Meer Mohr, P.F.M. & Smits, L.J.E. (2014). Rapport van de Onderzoekscommissie Borstlap intern functioneren NZa. Geraadpleegd van: [https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC\\_3199\\_22/1/](https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC_3199_22/1/)
- Bourantas, D. & Papalexandris, N. (1993). Differences in Leadership Behaviour and Influence Between Public and Private Organizations in Greece. *The International Journal of Human Resource Management* 4(4): 859–871.
- Bowers, C., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305–327.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies* 39(1): 97–122
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Crosby, B.C. & Bryson, J.M. (2018) Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it, *Public Management Review*, 20:9, 1265-1286, DOI: 10.1080/14719037.2017.1348731



- Denhardt, R.B. & Denhardt, J. (2000). *The New Public Service: serving, not steering*; M.E. Sharpe: Armonk, NY
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organisational Context. *Journal of Managerial Psychology* 20(2): 105–123.
- Hansen, J.R. & Villadsen, A.R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal* 13 (3): 247–74.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). 'Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers', *Academy of Management Review*, 9, pp. 193–206.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96 –107.
- Hennessey, J. T. (1998). Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference? *Public Administration Review* 58(6): 522-32.
- Homberg, F., & Bui, H.T.M. (2013). Top Management Team Diversity. *Group & Organization Management*, 38(4), 455-479.
- Hooijberg, R. & J. Choi. (2001). The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization. *Administration & Society* 33(4): 403–431.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801– 830
- Jehn, K. E., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763.

- Judge, T. A., Piccolo R. F. & Ilies, R. (2004). “The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research.” *Journal of Applied Psychology* 89(1): 36–51.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review* 33(1): 33-42.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.
- Kellerman, B. & Webster, S.W. (2001). The Recent Literature on Public Leadership Reviewed and Considered. *The Leadership Quarterly* 12(4): 485–514.
- Lavelle, J. (2006). It’s all about context and implementation: Some thoughts prompted by: Unlocking the human potential for public service performance—The United Nations World Public Sector Report 2005 [Electronic version]. *Public Personnel Management*, 35(3), 217–228.
- Lee, H. & Park, J. (2006). Top Team Diversity, Internationalization and the Mediating Effect of International Alliances. *British Journal of Management*, 17(3), 195-213.
- Lowe, K., Kroeck, G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly* 7(3): 385–425.
- Lundstedt, S. (1965). Administrative Leadership and Use of Social Power. *Public Administration Review* 25(2): 156-60.
- Luan, K, Ling, C., & Xie, X. (2016). The nonlinear effects of educational diversity on team creativity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 465- 480.
- Mohammed, S. & Ringseis, E. (2001). Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85(2), 310–335.

- Moon, M.J. (1999). The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter? *Public Administration Review* 59(1): 31—43.
- Morse, R., Buss, T., & Kinghorn, C. (Eds.). (2007). *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. Armonk, NY: M. E. Sharpe
- Nieber, L. (2021, 1 maart). Bestuur mediatoezichthouder weer compleet met twee benoemingen. *NRC*. Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/03/01/bestuur-mediatoezichthouder-weer-compleet-met-twee-benoemingen-a4033736>
- Nieber, L. & Wester, J. (2019, 16 juli). Dubbelrollen en argwaan aan de rand van het mediapark. *NRC*. Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/07/16/dubbelrollen-en-argwaan-aan-de-rand-van-het-mediapark-a3967335>
- O'Reilly, C.A. III, Caldwell, D.F. & Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly* 34(1), 21–37.
- Paul, H. & Van Dongen, J. (2020). Briefadvies. Governance Commissariaat van de Media. Op weg naar een toekomstbestendige en slagvaardige toezichthouder. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/06/10/verkenning-governance-commissariaat-voor-de-media>
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Rainey, H. G. & Chun, Y.H. (2005). Public and Private Management Compared. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press
- Remie, M. (2014, 13 april). Bestuur NZa kan voorlopig aanblijven. *NRC*. Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/04/13/schippers-bestuur-nza-kan-voorlopig-aanblijven-a1425805>

- Scheepers, W.E.A.J. (2014, 10 september). Rapport Commissie Borstlap roept vraag op of NZa zoveel anders is dan gemiddelde organisatie.... Geraadpleegd van: <https://www.managementpro.nl/human-resources/nza/>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779 – 802.
- Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 662–673.
- Spice, S. (2009). Human resource management and public sector leadership. *Review of Public Personnel Administration*, 29(1), 95. Geraadpleegd, op 29 maart 2021, van: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.leidenuniv.nl/doi/pdf/10.1177/0734371X08322723>
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29 –54
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Van Wart, M., & Dicke, L. (Eds.). (2008). *Administrative Leadership in the Public Sector*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Van Wart, M. & Suino, P. (2008). *Leadership in Public Organizations: An Introduction* Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Veldhuisen, A., Hommema, I., Niessen, I., Schelfhout, D. & De Bijl, P. (2018). Evaluatie van de Nederlandse Zorgautoriteit. Geraadpleegd van: [https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC\\_268721\\_22/1/#](https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC_268721_22/1/#)

- Vogel, R. & Werkmeister, L. (2021). What is Public about Public Leadership? Exploring Implicit Public Leadership Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 166-183.
- Watson, W.E., Kumar, K. & Michaelsen, L.K. (1993) Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal* 36(3), 590–602.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141–162.
- Wettenbank overheid. (2021). Bestuursreglement NZa. Geraadpleegd van: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29/0/Artikel2>

## Bijlage 1: Bronnen achtergrond bestuurders marktautoriteiten

Bestuurder: Marian Kaljouw, NZa, 1	
Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a> <a href="https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/03/15/marian-kaljouw-herbenoemd-als-voorzitter-van-de-nza">https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/03/15/marian-kaljouw-herbenoemd-als-voorzitter-van-de-nza</a>
appointauth	<a href="https://www.skipr.nl/nieuws/marian-kaljouw-benoemd-tot-voorzitter-nza/">https://www.skipr.nl/nieuws/marian-kaljouw-benoemd-tot-voorzitter-nza/</a> <a href="https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/03/15/marian-kaljouw-herbenoemd-als-voorzitter-van-de-nza">https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/03/15/marian-kaljouw-herbenoemd-als-voorzitter-van-de-nza</a>
termenddate	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a> <a href="https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/03/15/marian-kaljouw-herbenoemd-als-voorzitter-van-de-nza">https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/03/15/marian-kaljouw-herbenoemd-als-voorzitter-van-de-nza</a>
Resigndate	NA (nog in functie)
Resignreason	NA (nog in functie)
boardfunction	<a href="https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/03/15/marian-kaljouw-herbenoemd-als-voorzitter-van-de-nza">https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/03/15/marian-kaljouw-herbenoemd-als-voorzitter-van-de-nza</a>
partyboardmem	<a href="https://www.medicalfacts.nl/2005/06/24/marian-kaljouw-nieuwe-voorzitter-avvv/">https://www.medicalfacts.nl/2005/06/24/marian-kaljouw-nieuwe-voorzitter-avvv/</a>
education	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
profession	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
priorpos	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
publicsector	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
priorpossame	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
numancillary	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
listancillary_x	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>

Bestuurder: Bart Combée, NZa, 2	
Variabele	Bron
birthday	
termstartdate	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>
appointauth	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>
termenddate	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>
resigndate	<a href="https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/detail/recent-activity/">https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/detail/recent-activity/</a>
Resignreason	<a href="https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/detail/recent-activity/">https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/detail/recent-activity/</a>  <a href="https://www.skipt.nl/nieuws/combee-alweer-weg-bij-nza/">https://www.skipt.nl/nieuws/combee-alweer-weg-bij-nza/</a>
boardfunction	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>
partyboardmem	
education	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>  <a href="https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/?originalSubdomain=nl</a>
profession	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>  <a href="https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/?originalSubdomain=nl</a>
priorpos	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>  <a href="https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>  <a href="https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/bart-combee-67a0a25/?originalSubdomain=nl</a>
priorpossame	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>
numancillary	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>
listancillary_x	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2018/11/08/bart-combee-lid-raad-van-bestuur-nederlandse-zorgautoriteit</a>

Bestuurder: Wim Sijstermans, NZa, 3	
Variabele	Bron
Birthdate	
Termstartdate	<p><a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2015/12/04/wim-sijstermans-lid-raad-van-bestuur-bij-de-nza#:~:text=Wim%20Sijstermans%20is%20benoemd%20tot,die%20tweemaal%20verlengd%20kan%20worden.">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2015/12/04/wim-sijstermans-lid-raad-van-bestuur-bij-de-nza#:~:text=Wim%20Sijstermans%20is%20benoemd%20tot,die%20tweemaal%20verlengd%20kan%20worden.</a></p> <p><a href="https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/12/17/raad-van-bestuur-collegesanering-zorginstellingen-herbenoemd#:~:text=Daarnaast%20heeft%20het%20Ministerie%20van,Officer%20Rijk%20voor%20de%20Rijksoverheid.">https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/12/17/raad-van-bestuur-collegesanering-zorginstellingen-herbenoemd#:~:text=Daarnaast%20heeft%20het%20Ministerie%20van,Officer%20Rijk%20voor%20de%20Rijksoverheid.</a></p>
Appointauth	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2015/12/04/wim-sijstermans-lid-raad-van-bestuur-bij-de-nza#:~:text=Wim%20Sijstermans%20is%20benoemd%20tot,die%20tweemaal%20verlengd%20kan%20worden.">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2015/12/04/wim-sijstermans-lid-raad-van-bestuur-bij-de-nza#:~:text=Wim%20Sijstermans%20is%20benoemd%20tot,die%20tweemaal%20verlengd%20kan%20worden.</a>
Termenddate	<p><a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2015/12/04/wim-sijstermans-lid-raad-van-bestuur-bij-de-nza#:~:text=Wim%20Sijstermans%20is%20benoemd%20tot,die%20tweemaal%20verlengd%20kan%20worden.">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2015/12/04/wim-sijstermans-lid-raad-van-bestuur-bij-de-nza#:~:text=Wim%20Sijstermans%20is%20benoemd%20tot,die%20tweemaal%20verlengd%20kan%20worden.</a></p> <p><a href="https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/12/17/raad-van-bestuur-collegesanering-zorginstellingen-herbenoemd#:~:text=Daarnaast%20heeft%20het%20Ministerie%20van,Officer%20Rijk%20voor%20de%20Rijksoverheid.">https://www.nza.nl/actueel/nieuws/2019/12/17/raad-van-bestuur-collegesanering-zorginstellingen-herbenoemd#:~:text=Daarnaast%20heeft%20het%20Ministerie%20van,Officer%20Rijk%20voor%20de%20Rijksoverheid.</a></p>
Resigndate	NA (nog in functie)
Resignreason	NA (nog in functie)
boardfunction	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
partyboardmem	
education	<a href="https://www.linkedin.com/in/wimsijstermans/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/wimsijstermans/?originalSubdomain=nl</a>
profession	<p><a href="https://www.zorgvisie.nl/wim-sijstermans-in-bestuur-nza-2729321w/">https://www.zorgvisie.nl/wim-sijstermans-in-bestuur-nza-2729321w/</a></p> <p><a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a></p>
priorpos	<p><a href="https://www.linkedin.com/in/wimsijstermans/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/wimsijstermans/?originalSubdomain=nl</a></p> <p><a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a></p>
publicsector	<a href="https://www.linkedin.com/in/wimsijstermans/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/wimsijstermans/?originalSubdomain=nl</a>
priorpossame	<a href="https://www.linkedin.com/in/wimsijstermans/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/wimsijstermans/?originalSubdomain=nl</a>
numancillary	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
listancillary_x	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>



<b>Bestuurder: René Jansen, NZa, 1000</b>	
<b>Variabele</b>	<b>Bron</b>
Birthday	<a href="https://www.acm.nl/nl/publicaties/publicatie/4930/RJP-Jansen-benoemd-tot-plv-directeur-generaal-van-de-NMa">https://www.acm.nl/nl/publicaties/publicatie/4930/RJP-Jansen-benoemd-tot-plv-directeur-generaal-van-de-NMa</a>
termstartdate	<a href="https://www.zorgvisie.nl/rene-jansen-benoemd-in-bestuur-nza-1780868w/">https://www.zorgvisie.nl/rene-jansen-benoemd-in-bestuur-nza-1780868w/</a>
appointauth	<a href="https://www.zorgvisie.nl/rene-jansen-benoemd-in-bestuur-nza-1780868w/">https://www.zorgvisie.nl/rene-jansen-benoemd-in-bestuur-nza-1780868w/</a>
termenddate	<a href="https://www.zorgvisie.nl/rene-jansen-benoemd-in-bestuur-nza-1780868w/">https://www.zorgvisie.nl/rene-jansen-benoemd-in-bestuur-nza-1780868w/</a>
Resigndate	<a href="https://www.skipr.nl/nieuws/nza-bestuurder-jansen-stapt-op/">https://www.skipr.nl/nieuws/nza-bestuurder-jansen-stapt-op/</a>
Resignreason	<a href="https://www.skipr.nl/nieuws/nza-bestuurder-jansen-stapt-op/">https://www.skipr.nl/nieuws/nza-bestuurder-jansen-stapt-op/</a>
boardfunction	<a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2015/06/23/rene-jansen-lid-raad-van-bestuur-nza">https://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2015/06/23/rene-jansen-lid-raad-van-bestuur-nza</a>
partyboardmem	<a href="https://www.medicalfacts.nl/2005/06/24/marian-kaljouw-nieuwe-voorzitter-avvv/">https://www.medicalfacts.nl/2005/06/24/marian-kaljouw-nieuwe-voorzitter-avvv/</a>
education	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
profession	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
priorpos	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
publicsector	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
priorpossame	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
numancillary	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>
listancillary_x	<a href="https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur">https://www.nza.nl/over-nza/organisatie/bestuur</a>

<b>Bestuurder: Maarten Ruys, NZa, 4</b>	
<b>Variabele</b>	<b>Bron</b>
Birthday	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
termstartdate	<a href="https://www.zorgvisie.nl/maarten-ruys-tijdelijk-voorzitter-nza-1547165w/">https://www.zorgvisie.nl/maarten-ruys-tijdelijk-voorzitter-nza-1547165w/</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
termenddate	<a href="https://www.zorgvisie.nl/maarten-ruys-tijdelijk-voorzitter-nza-1547165w/">https://www.zorgvisie.nl/maarten-ruys-tijdelijk-voorzitter-nza-1547165w/</a>
Resigndate	<a href="https://www.zorgvisie.nl/maarten-ruys-tijdelijk-voorzitter-nza-1547165w/">https://www.zorgvisie.nl/maarten-ruys-tijdelijk-voorzitter-nza-1547165w/</a>
Resignreason	<a href="https://www.zorgvisie.nl/maarten-ruys-tijdelijk-voorzitter-nza-1547165w/">https://www.zorgvisie.nl/maarten-ruys-tijdelijk-voorzitter-nza-1547165w/</a>
boardfunction	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
partyboardmem	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
education	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
profession	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
priorpos	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
publicsector	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
priorpossame	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
numancillary	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>
listancillary_x	<a href="https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys">https://www.parlement.com/id/vgwx2s5ybows/m_a_maarten_ruys</a>

Bestuurder: Arno Barendregt, NZa, 6	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://issuu.com/acquirepub/docs/2008-02-mo-1">https://issuu.com/acquirepub/docs/2008-02-mo-1</a> (p. 8-9)
termstartdate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
appointment	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
termendate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
Resigndate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
Resignreason	<a href="https://www.nrc.nl/nieuws/2014/06/17/de-nza-zorgt-goed-voor-zichzelf-a1424280">https://www.nrc.nl/nieuws/2014/06/17/de-nza-zorgt-goed-voor-zichzelf-a1424280</a>
boardfunction	<a href="https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl</a>
partyboardmem	
education	<a href="https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl</a>
profession	<a href="https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	<a href="https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl</a>
priorpossame	<a href="https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl</a>
numancillary	<a href="https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl</a>
listancillary_x	<a href="https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/arno-barendregt-2a201312/?originalSubdomain=nl</a>

Bestuurder: Theo Langejan, NZa, 7	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://jaarverslag2018.gasterra.nl/profielschetsen/mr-drs-tw-langejan">https://jaarverslag2018.gasterra.nl/profielschetsen/mr-drs-tw-langejan</a>
termstartdate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
appointment	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>  <a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
termendate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
Resigndate	<a href="http://nl.wikisage.org/wiki/Theo_Langejan">http://nl.wikisage.org/wiki/Theo_Langejan</a>
Resignreason	<a href="https://www.parool.nl/nieuws/top-nza-treedt-terug~b0b13d4e/">https://www.parool.nl/nieuws/top-nza-treedt-terug~b0b13d4e/</a>
boardfunction	<a href="https://www.zorgvisie.nl/theo-langejan-nieuwe-voorzitter-nza-zvs006538w/">https://www.zorgvisie.nl/theo-langejan-nieuwe-voorzitter-nza-zvs006538w/</a>
partyboardmem	<a href="https://www.trouw.nl/nieuws/theo-langejan-wordt-voorzitter-van-nza~bddb3034/">https://www.trouw.nl/nieuws/theo-langejan-wordt-voorzitter-van-nza~bddb3034/</a>
education	<a href="https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl</a>
profession	<a href="https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	<a href="https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl</a>
priorpossame	<a href="https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl</a>
numancillary	<a href="https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl</a>
listancillary_x	<a href="https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/theo-langejan-b9914512/?originalSubdomain=nl</a>

Bestuurder: Frank de Grave, NZa, 8	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave">https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave</a>
termstartdate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
appointment	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
termendate	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
Resigndate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
Resignreason	<a href="https://www.zorgvisie.nl/frank-de-grave-verlaat-de-nza-zvs005111w/">https://www.zorgvisie.nl/frank-de-grave-verlaat-de-nza-zvs005111w/</a>
boardfunction	<a href="https://www.zorgvisie.nl/frank-de-grave-verlaat-de-nza-zvs005111w/">https://www.zorgvisie.nl/frank-de-grave-verlaat-de-nza-zvs005111w/</a>
partyboardmem	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave">https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave</a>
education	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave">https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave</a>
profession	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave">https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave</a>
priorpos	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave">https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_de_Grave</a>
publicsector	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lnbt3zx/f_h_g_frank_de_grave">https://www.parlement.com/id/vg09lnbt3zx/f_h_g_frank_de_grave</a>
priorpossa	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lnbt3zx/f_h_g_frank_de_grave">https://www.parlement.com/id/vg09lnbt3zx/f_h_g_frank_de_grave</a>
numancillary	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lnbt3zx/f_h_g_frank_de_grave">https://www.parlement.com/id/vg09lnbt3zx/f_h_g_frank_de_grave</a>
listancillary_x	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lnbt3zx/f_h_g_frank_de_grave">https://www.parlement.com/id/vg09lnbt3zx/f_h_g_frank_de_grave</a>

Bestuurder: Cathy van Beek MCM, NZa, 9	
Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
appointment	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
termendate	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
Resigndate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
Resignreason	
boardfunction	<a href="https://www.radboudumc.nl/nieuws/2011/drs-cathy-c-van-beek-mcm-benoemd-in-raad-van-bestuur-umc-st-radboud">https://www.radboudumc.nl/nieuws/2011/drs-cathy-c-van-beek-mcm-benoemd-in-raad-van-bestuur-umc-st-radboud</a>
partyboardmem	-
education	<a href="https://www.radboudumc.nl/nieuws/2011/drs-cathy-c-van-beek-mcm-benoemd-in-raad-van-bestuur-umc-st-radboud">https://www.radboudumc.nl/nieuws/2011/drs-cathy-c-van-beek-mcm-benoemd-in-raad-van-bestuur-umc-st-radboud</a>
profession	<a href="https://www.radboudumc.nl/nieuws/2011/drs-cathy-c-van-beek-mcm-benoemd-in-raad-van-bestuur-umc-st-radboud">https://www.radboudumc.nl/nieuws/2011/drs-cathy-c-van-beek-mcm-benoemd-in-raad-van-bestuur-umc-st-radboud</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	<a href="https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl</a>
priorpossa	<a href="https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl</a>
numancillary	<a href="https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl</a>
listancillary_x	<a href="https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/drscathyvanbeekmcm/?originalSubdomain=nl</a>

Bestuurder: Eitel Homan, NZa, 10	
Variabele	Bron
Birthdate	
termstartdate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
appointment	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
termendate	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
Resigndate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
Resignreason	<a href="https://www.parool.nl/nieuws/top-nza-treedt-terug~b0b13d4e/">https://www.parool.nl/nieuws/top-nza-treedt-terug~b0b13d4e/</a> <a href="https://nos.nl/l/662266">https://nos.nl/l/662266</a>
boardfunction	<a href="https://www.skipt.nl/nieuws/van-beek-en-homan-blijven-nog-een-termijn-bij-nza/">https://www.skipt.nl/nieuws/van-beek-en-homan-blijven-nog-een-termijn-bij-nza/</a>
partyboardmem	<a href="https://stevenbrownsblog.wordpress.com/2014/06/22/vvd-gangsterin-edith-schipper-en-haar-nza-handlangers-theo-langejan-en-eitel-homan-in-de-probleempjes/">https://stevenbrownsblog.wordpress.com/2014/06/22/vvd-gangsterin-edith-schipper-en-haar-nza-handlangers-theo-langejan-en-eitel-homan-in-de-probleempjes/</a>
education	<a href="https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl</a>
profession	<a href="https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	<a href="https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl</a>
priorposname	<a href="https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl</a>
numancillary	<a href="https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl</a>
listancillary_x	<a href="https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/eitel-homan-016692a6/?originalSubdomain=nl</a>

Bestuurder: Dineke Mulock Houwer-Bunnik, NZa, 11	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/">https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/</a>
termstartdate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a>
termenddate	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29">https://wetten.overheid.nl/BWBR0031118/2017-11-29</a> <a href="https://www.skipt.nl/nieuws/dineke-mulock-houwer-herbenoemd-bij-nza/">https://www.skipt.nl/nieuws/dineke-mulock-houwer-herbenoemd-bij-nza/</a>
Resigndate	<a href="https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf">https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=53abb789-54ce-4444-9c1f-917d9246c110&amp;title=Het%20rapport%20van%20de%20Onderzoekscommissie%20intern%20functioneren%20NZa.pdf</a>
Resignreason	<a href="https://www.skipt.nl/nieuws/dineke-mulock-houwer-waarnemend-dg-rivm/">https://www.skipt.nl/nieuws/dineke-mulock-houwer-waarnemend-dg-rivm/</a>
boardfunction	<a href="https://www.skipt.nl/nieuws/dineke-mulock-houwer-waarnemend-dg-rivm/">https://www.skipt.nl/nieuws/dineke-mulock-houwer-waarnemend-dg-rivm/</a>
partyboardmem	<a href="https://mtsprout.nl/management-leiderschap/hirsch-ballin-vervangt-topambtenaren-justitie">https://mtsprout.nl/management-leiderschap/hirsch-ballin-vervangt-topambtenaren-justitie</a>
education	<a href="https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/">https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/</a>
profession	<a href="https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/">https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/</a>
priorpos	<a href="https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/">https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/</a>
publicsector	<a href="https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/">https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/</a>
priorpossame	<a href="https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/">https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/de-top-kijkt-om/mulock/</a>
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Aart Geurtsen, CvdM, 1900	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Aart_Geurtsen">https://nl.wikipedia.org/wiki/Aart_Geurtsen</a>
termstartdate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Aart_Geurtsen">https://nl.wikipedia.org/wiki/Aart_Geurtsen</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07">https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07</a>
termenddate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Aart_Geurtsen">https://nl.wikipedia.org/wiki/Aart_Geurtsen</a>
Resigndate	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07">https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07</a>
Resignreason	-
boardfunction	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen">https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen</a> <a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Aart_Geurtsen">https://nl.wikipedia.org/wiki/Aart_Geurtsen</a>
partyboardmem	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen">https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen</a>
education	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen">https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen</a>
profession	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen">https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen</a>
priorpos	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen">https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen</a>
publicsector	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen">https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen</a>
priorpossame	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen">https://www.parlement.com/id/vg09lldzhutg/a_aart_geurtsen</a>
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Helmer Koetje, CvdM, 2000	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje">https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje</a>
termstartdate	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07">https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07">https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje">https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje</a>
partyboardmem	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje">https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje</a>
education	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje">www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje</a>
profession	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje">https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje</a>
priorpos	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje">https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje</a>
publicsector	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje">https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje</a>
priorpossame	<a href="https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje">https://www.parlement.com/id/vg09llomnpye/h_helmer_koetje</a>
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Jan van Cuilenburg, CvdM, 2100	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden">https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden</a>
termstartdate	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07">https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07</a>
	<a href="https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/van-cuilenburg-voorzitter-cvdm">https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/van-cuilenburg-voorzitter-cvdm</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07">https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07</a>
termenddate	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07">https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07</a>
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	<a href="https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden">https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden</a>
partyboardmem	
education	<a href="https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/van-cuilenburg-voorzitter-cvdm">https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/van-cuilenburg-voorzitter-cvdm</a>
profession	<a href="https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/van-cuilenburg-voorzitter-cvdm">https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/van-cuilenburg-voorzitter-cvdm</a>
priorpos	<a href="https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden">https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden</a>
publicsector	<a href="https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden">https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden</a>
priorpossame	<a href="https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden">https://www.villamedia.nl/artikel/jan-van-cuilenburg-70-overleden</a>
numancillary	
listancillary_x	



<b>Bestuurder: Lennart van der Meulen , CvdM, 2300</b>	
<b>Variabele</b>	<b>Bron</b>
Birthday	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Lennart_van_der_Meulen">https://nl.wikipedia.org/wiki/Lennart_van_der_Meulen</a>
termstartdate	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07">https://wetten.overheid.nl/BWBR0020953/2007-01-07</a>
termenddate	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
Resigndate	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
Resignreason	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
boardfunction	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
partyboardmem	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
education	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
profession	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
priorpossame	<a href="https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lennart-van-der-meulen-2275648/?originalSubdomain=nl</a>
numancillary	
listancillary_x	

<b>Bestuurder: Jelle Zijlstra, DNB, 2500</b>	
<b>Variabele</b>	<b>Bron</b>
Birthday	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
termstartdate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
Resigndate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
Resignreason	
boardfunction	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
partyboardmem	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
education	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
profession	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
priorpos	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
publicsector	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
priorpossame	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra">https://nl.wikipedia.org/wiki/Jelle_Zijlstra</a>
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Wim Duisenberg, DNB, 2600	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
termstartdate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
partyboardmem	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
education	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
profession	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
priorpos	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
publicsector	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
priorpossame	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg">https://nl.wikipedia.org/wiki/Wim_Duisenberg</a>
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Nout Wellink, DNB, 2700	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
termstartdate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
Resigndate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
Resignreason	
boardfunction	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
partyboardmem	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
education	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
profession	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
priorpos	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
publicsector	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
priorpossame	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink">https://nl.wikipedia.org/wiki/Nout_Wellink</a>
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Klaas Knot, DNB, 2800	
Variabele	Bron
Birthday	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
termstartdate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
partyboardmem	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
education	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
profession	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
priorpos	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
publicsector	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
priorpossame	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot">https://nl.wikipedia.org/wiki/Klaas_Knot</a>
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Else Bos, DNB, 2900	
Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Else_Bos">https://nl.wikipedia.org/wiki/Else_Bos</a>
priorpos	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Else_Bos">https://nl.wikipedia.org/wiki/Else_Bos</a>
publicsector	
priorpossame	
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Olaf Sleijpen, DNB, 3100	
Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	<a href="https://www.linkedin.com/in/olafsleijpen/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/olafsleijpen/?originalSubdomain=nl</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/olafsleijpen/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/olafsleijpen/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	
priorpossame	
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Nicole Stolk, DNB, 3200	
Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	<a href="https://www.linkedin.com/in/nicolestolkluysten/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/nicolestolkluysten/?originalSubdomain=nl</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/nicolestolkluysten/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/nicolestolkluysten/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	
priorpossame	
numancillary	
listancillary_x	

**Bestuurder: Job Swank, DNB, 3300**

Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	<a href="https://www.dnb.nl/media/1ycf4g01/cv-job-swank-nl-maart-2019-_tcm46-270478.pdf">https://www.dnb.nl/media/1ycf4g01/cv-job-swank-nl-maart-2019-_tcm46-270478.pdf</a>
priorpos	<a href="https://www.dnb.nl/media/1ycf4g01/cv-job-swank-nl-maart-2019-_tcm46-270478.pdf">https://www.dnb.nl/media/1ycf4g01/cv-job-swank-nl-maart-2019-_tcm46-270478.pdf</a>
publicsector	
priorpossame	
numancillary	
listancillary_x	

**Bestuurder: Arnold Schilder, DNB, 3400**

Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	<a href="https://www.icgn.org/speakers/prof-arnold-schilder-chairman-international-auditing-and-assurance-standards-board">https://www.icgn.org/speakers/prof-arnold-schilder-chairman-international-auditing-and-assurance-standards-board</a>
priorpos	<a href="https://www.icgn.org/speakers/prof-arnold-schilder-chairman-international-auditing-and-assurance-standards-board">https://www.icgn.org/speakers/prof-arnold-schilder-chairman-international-auditing-and-assurance-standards-board</a>
publicsector	
priorpossame	
numancillary	
listancillary_x	

**Bestuurder: Jan Sijbrand, DNB, 3500**

Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	
priorpos	<a href="https://managementscope.nl/manager/jan-sijbrand">https://managementscope.nl/manager/jan-sijbrand</a>
publicsector	<a href="https://managementscope.nl/manager/jan-sijbrand">https://managementscope.nl/manager/jan-sijbrand</a>
priorpossame	
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Dolf Kessler, DNB, 3600	
Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Dolph_Kessler_(1916-2002)">https://nl.wikipedia.org/wiki/Dolph_Kessler_(1916-2002)</a>
priorpos	<a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Dolph_Kessler_(1916-2002)">https://nl.wikipedia.org/wiki/Dolph_Kessler_(1916-2002)</a>
publicsector	
priorposame	
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Lex Hoogduin, DNB, 3700	
Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	<a href="https://www.rug.nl/staff/l.h.hoogduin/cv">https://www.rug.nl/staff/l.h.hoogduin/cv</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/lex-hoogduin-95a2502b/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/lex-hoogduin-95a2502b/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	
priorposame	
numancillary	
listancillary_x	

Bestuurder: Tom Roos, DNB, 3800	
Variabele	Bron
Birthday	
termstartdate	
appointauth	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01">https://wetten.overheid.nl/BWBR0009508/2019-01-01</a>
termenddate	
Resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	<a href="https://www.linkedin.com/in/tom-roos-47733224/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/tom-roos-47733224/?originalSubdomain=nl</a>
priorpos	<a href="https://www.linkedin.com/in/tom-roos-47733224/?originalSubdomain=nl">https://www.linkedin.com/in/tom-roos-47733224/?originalSubdomain=nl</a>
publicsector	
priorposame	
numancillary	
listancillary_x	