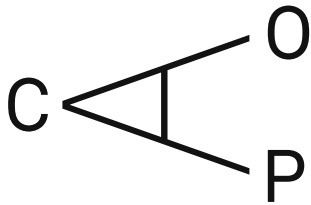


# Meerjarenagenda Leerstoelen CAOP 2018 - 2024

Transformaties en verschuivingen in het publieke domein

Consequenties voor de kwaliteit van arbeid en arbeidsverhoudingen



In het publieke domein vinden diverse transformaties en verschuivingen plaats, met consequenties voor de kwaliteit van arbeid en arbeidsverhoudingen.

De agendering van de bijzondere leerstoelen voor de komende jaren gaat in op deze thema's. In hun verscheidenheid hebben de leerstoelen een groot bereik, in hun omvang kennen ze een gerichte profilering. Waar dat relevant is, zoeken de zes leerstoelen nadrukkelijk samenwerking en synergie, zowel met elkaar als in hun leeropdrachten.

# De consequenties van de veranderende omgeving

De samenleving is volop in beweging als gevolg van belangrijke lokale, nationale en internationale uitdagingen. Als gevolg daarvan is er sprake van een herordening van de verhoudingen in het publieke domein: de verhouding tussen openbaar bestuur en de samenleving verandert.

Binnen het publieke domein vindt een verschuiving plaats van verantwoordelijkheden en taken van het openbaar bestuur naar de marktsector en de samenleving. Dit leidt tot een herdefiniëring van de opvatting van wat publieke en private belangen en verantwoordelijkheden zijn. Het gaat binnen het openbaar bestuur om gelijktijdige eisen van effectiviteit en legitimiteit van overheidshandelen, van centralisatie en decentralisatie van de toewijzing van taken, bevoegdheden en middelen. Dit alles heeft consequenties voor de arbeidsverhoudingen en de rechtspositie van overheidspersoneel.



De inhoudelijke beleidswijzigingen houden een rolverschuiving in van een verzorgende naar een voorwaardenscheppende en bemiddelende overheid. Rollen en taken van instituties veranderen en dat leidt tot nieuwe eisen aan een presterend, betrouwbaar, responsief, gelegitimeerd, rechtstatelijk en communicerend stelsel van openbaar bestuur. Het leidt ook tot nieuwe eisen aan ambtenaren en bestuurders. Steeds vaker wordt ernaar gestreefd om beleid endienstverlening in horizontale verbanden vorm te geven, in wisselwerking met private partijen en belangenorganisaties in het maatschappelijke middenveld. Tegelijkertijd blijft de verticale dimensie van gezagsuitoefening van belang. De uitdaging is om perspectieven met elkaar te verzoenen zonder enerzijds de sterkst georganiseerde maatschappelijke en bestuurlijke belangen te bevorderen en anderzijds in een unitaire gezagsuitoefening te vervallen. Het publieke domein probeert met beide perspectieven rekening te houden. Dat is een uitdaging, omdat de percepties van oordeel over die gewijzigde eisen en omstandigheden niet eenduidig zijn. Hoe doen verschillende actoren dat precies? Wat zijn de

grootste uitdagingen en kansen? Is er sprake van evenwichtspunten en waar liggen de grenzen? Wat betekenen de veranderingen voor de kwaliteit van arbeid en arbeidsverhoudingen en de kwaliteit van bestuur in Nederland? Kunnen we dat vaststellen?

In deze leerstoelagenda schetsen we kort enkele aspecten van de veranderende omgeving van het publieke domein. Daarna ordenen we de verschillende ontwikkelingen aan de hand van drie centrale spanningsvelden voor (semi) publieke organisaties en hun medewerkers. We vatten samen hoe de leerstoelen door middel van onderzoek, onderwijs en ontmoetingen (de platformfunctie) deze vraagstukken willen aanpakken: op welke manier zij een bijdrage leveren aan de vraagstukken van de publieke sector voor de komende jaren.

# Goed bestuur in het publieke domein

Wanneer is openbaar bestuur ook 'goed' openbaar bestuur? Hiervoor gelden verschillende algemeen aanvaarde uitgangspunten: aan welke randvoorwaarden goed openbaar bestuur zou moeten voldoen, welke waarde(n) men toekent aan goed openbaar bestuur, welke aspecten daarvoor relevant en nastrevenswaardig zijn.

De leerstoelen spannen zich in om vanuit hun onderzoekende en agenderende rol een bijdrage te leveren aan deze discussie: **Wat zijn effectieve sturingsinstrumenten in de ontwikkeling van goed bestuur?**

Organisaties in het publieke en semipublieke domein geven mede vorm aan de samenleving. Tegelijkertijd staan ze bloot aan veranderingen in hun omgeving, mede als gevolg van belangrijke **technologische en maatschappelijke verschuivingen**. Dit stelt intern eisen aan de **sociale innovatie, veranderbereidheid en flexibiliteit**. Er is **strategisch personeelsbeleid** nodig met ruime aandacht voor nieuwe instromers, duurzame inzetbaarheid (employability), talent en talentontwikkeling, op korte en op langere termijn.

Binnen de organisatie heerst een **arbeidsklimaat** dat oog heeft voor de **arbeidsomstandigheden**, meer in het bijzonder rond thema's als: sociale veiligheid, werkdruk, **slimmer werken**, **arbeidsproductiviteit en arbeidstevredenheid**. De organisatie werkt volgens de uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen en heeft oog voor duurzaamheids-, milieu- en veiligheidsaspecten.

Organisaties beschikken over  **sociaal flankerend beleid** om de gevolgen van noodzakelijke **organisatieveranderingen en reorganisaties** op te vangen en te begeleiden. De gevolgen voor de rechtspositie van het personeel zijn helder beschreven. De organisatie zet zich in om medewerkers te begeleiden **van werk naar werk**, ook over de grenzen van de eigen organisatie en sector. **Goed werknemerschap** betekent voor de betrokken medewerkers dat ze worden uitgenodigd te investeren in hun eigen vaardigheden en verantwoordelijkheid krijgen om hun eigen loopbaan in de publieke sector of daarbuiten vorm te geven.





# Agenda

# Het publieke domein in de 21ste eeuw: drie actuele spanningsvelden

De algemene ontwikkelingstendensen in het publieke domein komen tot uiting in drie centrale spanningsvelden op verschillende niveaus:

- **spanningsveld 1** de verhouding tussen overheid en burger
- **spanningsveld 2** de verhouding tussen werkgever en werknemer
- **spanningsveld 3** de verhouding tussen de verschillende bestuurlijke niveaus

De drie spanningsvelden komen op verschillende manieren terug in de activiteiten van en de relaties tussen de leerstoelen.



# Spanningsveld

1

De verhouding  
tussen  
overheid en  
burger

# Effectiviteit versus legitimiteit van overheidshandelen

Verder toenemende prestatie-, productiviteit- en transparantiedruk op overheidshandelen en ‘maatwerk’ voor specifieke, ongelijke groepen kan leiden tot spanningen tussen effectiviteit- en legitimiteitaspecten van overheidshandelen. Van ambtenaren en bestuurders wordt verwacht dat ze steeds ‘meer met minder’ doen, dat ze innovatief vraagstukken te lijf gaan en waar dat gevraagd wordt on the spot kwaliteit en toegevoegde waarde leveren. Maar de vraag is waar de grenzen liggen en welk evenwicht wordt bereikt.

Dit thema raakt bijvoorbeeld ook aan het vraagstuk van de kwaliteit en omvang van de overheid en het niveau waarop besluiten uitgevoerd moeten worden. Ook de discussie over de positie, houding en binding van burgers met het openbaar bestuur, de borging van publieke waarden en de mate van invloed op het bestuur zijn hierbij relevant. Bij de beoordeling van overheidshandelen speelt ook de ‘leveringszekerheid’ van de overheid en de perceptie daarvan in de samenleving een grote rol. Dit raakt aan het vertrouwen van de burger in de overheid. Hoe spelen organisaties daarop in als het verkeerd gaat en hoe reageert de overheid daar dan weer op?

Een meer fundamentele vraag is of het wel mogelijk is om burgers, stakeholders en eindgebruikers steeds meer als individuen te benaderen, en wat dat vervolgens betekent voor collectieve regelingen en de mate waarin deze juridisch houdbaar en legitiem blijven. Zijn toenemende diversiteit, coproductie van beleid en de nadruk op innovatief werken alleen maar positief of komen hierdoor belangrijke ambtelijke en bestuurlijke kernwaarden, zoals rechtmatigheid, stabiliteit en voorspelbaarheid, in het gedrang? Aan deze waardenspanningen liggen talloze intrigerende empirische en normatieve bestuurskundige en organisatiekundige vraagstukken ten grondslag, die vanuit verschillende disciplines de leeropdrachten raken. Een van de vragen in de diverse leeropdrachten in de komende jaren zal zijn hoe individuen en instituties in het publieke domein concreet omgaan met conflicterende waarden, die

steeds meer inherent zijn aan hun opereren en functioneren. Het managen van waardenspanningen kan worden beschouwd als een van de kerncompetenties van de 21ste-eeuwse ambtenaar en overheidsorganisatie. Ook spanningen in relatie tot bepaalde vormen van responsiviteit en democratische verantwoording spelen hierbij een rol.

Voldoende samenhang tussen flexibiliteit, effectiviteit en stabiliteit is nodig om tot publieke waarde en duurzame vernieuwingen te komen. Kunnen we de werkorganisatie als een samenhangende werkgemeenschap beschouwen of is zij eerder een netwerkorganisatie waaraan medewerkers zich niet in de kern verbonden voelen? En hoe definiëren we vervolgens begrippen als 'publieke dienstverlening', 'effectiviteit', 'stabiliteit' en het belang van innovatie? Veel maatschappelijke uitdagingen zijn complex van inhoud en oplossingsrichtingen zijn soms weerbarstig (wicked problems), alleen al vanwege het feit dat ze door meerdere factoren worden beïnvloed en dat beleidsoplossingen niet eenduidig kunnen worden gedefinieerd. Er zijn ook belangen in het geding die niet altijd eenduidig zijn en soms conflicteren. Dit spanningsveld raakt ook de wens om individueel maatwerk te bevorderen, als tegenhanger van structuren die juist weer 'standaarden' voorschrijven. De veranderingsnoodzaak in het openbaar bestuur en de bijbehorende proceslogica versus de behoefte aan stabiliteit, kunnen in de praktijk leiden tot verschuivende ijk- en evenwichtspunten in de verhouding tussen de overheid en actoren in de private sector. In de praktijk dienen zich nieuwe vormen van beleidsontwerp en besluitvorming aan, waarbij andere verhoudingen ontstaan tussen bestuurders en ambtenaren enerzijds en maatschappelijke actoren anderzijds. Een grote uitdaging is dat overheidsorganisaties ruimte laten aan anderen (bijvoorbeeld niet-overheidspartijen), waardoor in onderlinge wisselwerking maatschappelijke vernieuwing een kans krijgt. Dat vraagt om nieuwe vormen van proceslegitimititeit, waarbij verantwoordelijke bestuurders toelichten welke resultaten zij weten te bereiken. Tegelijkertijd moeten burgers en belanghebbenden leren om bij experimenten die onverhoopt misgaan, niet te vervallen in een roep om meer politieke verantwoordingscycli met (nog) meer regels, waardoor zij weer gaan klagen.



Een illustratie van dit eerste spanningsveld is het thema 'technologisering en digitalisering'. De leerstoelen kijken daarbij onder meer naar de veranderingen die technologie teweegbrengt in het werk in diverse sectoren; naar de diverse uitdagingen die met datagebruik door overheden, aan overheid gelieerde instellingen en onderzoeksinstellingen en bedrijven te maken hebben; maar ook naar de effecten die deze veranderingen hebben op groepen van burgers.

Eenzijds is een veel beter gebruik van alle bij de overheid beschikbare administratieve data noodzakelijk, bijvoorbeeld voor de opsporing van fraude en andere criminaliteit, preventieve veiligheidszorg, de aanpak van terrorisme, maar ook voor het verbeteren van de volksgezondheid. Risicoanalyses, data-uitwisseling en bestandskoppelingen tussen overheidsinstanties, en big data analytics zijn daarbij kerninstrumenten. Met een effectiever gebruik van alle beschikbare data kan de overheid als organisatie ook effectiever worden. Anderzijds is het nodig om data te beveiligen tegen misbruik en de privacy van de burger te garanderen. Dit vraagt juist om maatregelen, wetten en richtlijnen ten aanzien van databeveiliging die het besturen en het maken van beleid moeilijker kunnen maken, omdat niet alle beschikbare informatie optimaal mag worden gebruikt voor het opsporen en onderzoeken van bedreigingen en risico's. De legitimiteit van de overheid komt bij de burger ter discussie te staan als er onvoldoende garanties zijn (of onvoldoende duidelijkheid en transparantie zijn) voor de privacy en de beveiliging van de bij overheden beschikbare persoonlijke gegevens van de burger.

# Spanningsveld

## 2

De verhouding  
tussen  
werkgever en  
werknemer

# Zekerheid versus flexibiliteit in arbeidsverhoudingen en personeelsbeleid

De permanente veranderingen in de samenleving waarbij veel overheidsorganisaties zijn betrokken, leiden tot nieuwe vragen over de arbeidsmarktpositie van overheidsmedewerkers. De stabiliteit en zekerheid van een functie in rijksdienst is niet langer gegeven. Tegelijkertijd is continuïteit en deskundigheid van medewerkers een noodzakelijke voorwaarde om hoogwaardige dienstverlening te bieden. Een ongelijke balans tussen vaste en flexibele banen bij de overheid, en daarmee de verdeling van kansen en rechten op de publieke arbeidsmarkt, brengt maatschappelijke kosten met zich mee en leidt tot onzekerheid en onvoorspelbaarheid.

We kunnen veronderstellen dat de technologische ontwikkelingen en de grotere dynamiek in economische ontwikkelingen de balans tussen flexibiliteit en zekerheid nog meer op de proef stellen, hoewel dat ook afhankelijk is van de economische conjunctuur. In toenemende mate wordt zekerheid gedefinieerd als werkzekerheid (geen baanzekerheid). De mate waarin deze zekerheid kan worden geboden, is ook afhankelijk van de eigen investeringen van medewerkers in hun (duurzame) inzetbaarheid, daarbij ondersteund door de organisatie. De mismatch op de arbeidsmarkt gegeven de upgradering van posities vergt een investeringsopgave voor zowel werkgevers als werkzoekenden.

Zekerheid wordt ook bepaald door de privésituatie van mensen in gezinnen en huishoudens, aangezien de mate van zelfredzaamheid en veerkracht varieert. De flexibiliteit manifesteert zich op allerlei manieren, in numerieke en functionele zin. Daarbij passen ook nieuwe regels en afspraken, zowel standaard als 'slim', waarbij men zo nodig kan terugvallen op de default zoals deze is vastgelegd in de bestaande wet- en regelgeving. Van belang daarbij zijn ook de onderliggende mechanismen, bijvoorbeeld van allocatie van medewerkers en de prijsvorming

die optreedt bij marktwerking en vormen van publieke aanbestedingen. Ten slotte zal ook het 'psychologisch contract' in de arbeidsovereenkomst verschuiven; het verwachtingspatroon tussen werkgever en werknemer verandert als er meer flexibel en projectgebonden wordt gewerkt.

Bij dit spanningsveld tussen flexibiliteit en zekerheid gaat het om ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in het algemeen, de dynamiek van de sociale partners in 'cao-land', de jurisprudentie bij de normalisering van de ambtelijke rechtspositie en de vraag hoe publieke werkgevers de medewerkers in de praktijk prikkelen om tot een sterkere positie op de arbeidsmarkt te komen. Het is een uitdaging voor werkgevers om mensen in te zetten op die posities waar hun expertise het hardst nodig is, met behoud van commitment, goed werknemerschap en goed werkgeverschap. Bij investeringen in organisaties, mensen en generaties is de definitie van kwaliteit van de arbeid van belang, op individueel niveau en op organisatieniveau. Soms zit er een spanningsveld tussen het beschikbare menselijk kapitaal en wat een organisatie of de samenleving nodig heeft. Dan is het nodig flankerend beleid te voeren en de mobiliteit tussen sectorale arbeidsmarkten te verbeteren. Leren van elkaar en blijven ontwikkelen wordt dan des te belangrijker. Dit leidt ertoe dat het vraagstuk van de 'lerende overheid' een pendant krijgt in de verbetering van de professionele houding en toegevoegde waarde van medewerkers.



Steeds meer werknemers opereren in zzp-verband. Ook spelen bureaus en ontwikkelingsorganisaties een vrij grote rol als bijvoorbeeld aanjager, verbinder, makelaar en innovator in de ontwikkeling van publieke dienstverlening, naast medewerkers die in vaste dienst van een publieke organisatie zijn. Met name jongere generaties lijken vaker 'multi-job'-carrières te hebben op afwisselend contractuele en tijdelijke basis. Dit geldt in toenemende mate ook bij (semi) publieke organisaties. Daar komen ontwikkelingen van technologisering, robotisering, automatisering en de 'vierde industriële revolutie' nog eens bovenop. Dit houdt het risico in zich op verlies van collectief geheugen, wat consequenties heeft voor de kwaliteit van de overheid. Het is een empirische vraag in hoeverre steeds lossere en meer onzekere arbeidsverbanden een vrijwillige keuze zijn en in hoeverre deze in een klimaat van arbeidsmarktschaarste de pleidooien voor meer arbeidszekerheid zullen versterken. De balans tussen flexibiliteit en zekerheid is ook een thema in het nieuwe regeerakkoord, mede gericht op de kwaliteit van publieke dienstverlening.

In de publieke arbeidsverhoudingen treedt spanning op in de verhouding tussen 'collectieve kaders' en 'individueel maatwerk'. Al deze spanningen leiden tot tal van vragen op het terrein van de toekomst van arbeid en arbeidsverhoudingen,

mede in het licht van de verhouding tussen de parameters van inkomsten en uitgaven het begrotingsbeleid, aangezien investeringen in toerusting en productiviteit in publieke sectoren en in de loonvorming vaak direct van de staatskas afhankelijk zijn.

Een illustratie van dit spanningsveld is dat enerzijds voldoende baanmobiliteit en doorstroom op de arbeidsmarkt gewenst zijn, onder meer om een goede afstemming tussen baan en werknemer te realiseren, kennis en inzichten te laten circuleren en carrièrepaden vrij te houden. Anderzijds hebben werknemers veelal behoefte aan baan- en werkzekerheid, en werkgevers aan voldoende gekwalificeerd personeel, dat ze vaak trachten te binden door permanente arbeidsrelaties aan te gaan. Binding ontstaat er ook door investeringen in learning on the job en bedrijfstrainingen, die meestal langere dienstverbanden veronderstellen.

Een ander voorbeeld is dat de kwetsbaarste groepen op de arbeidsmarkt het meest in flexibele arbeidsverbanden terug te vinden zijn, terwijl de best gekwalificeerden juist vaak vaste contracten weten te bedingen. Daarbij lijken investeringen in opleidingen en trainingen, en ook het informele leren op de werkvloer, tegengesteld te zijn aan wat mogelijk nodig is; hoe hoger de opleiding, hoe groter deze investeringen door zowel de werkgever als de werknemer vaak zijn. Bovendien lijkt de wet- en regelgeving rondom ontslagbescherming en baanzekerheid tot op heden geen onderscheid te maken naar arbeidsmarktpotentieel en verdienvermogen van groepen op de arbeidsmarkt.



# Spanningsveld

## 3

De verhouding  
tussen  
de verschillende  
bestuurlijke  
niveaus

# Decentralisatie versus integraliteit van bestuur

Grote maatschappelijke uitdagingen vragen in toenemende mate om op elkaar afgestemde beleidsbepalingen, waarbij diverse publieke en niet-publieke organisaties samenwerken door de gehele beleidsketen heen. Tegelijkertijd zien we een sterke tendens naar decentralisatie van zowel beleid als uitvoering, onder meer in het domein van de sociale zekerheid, welzijn en zorg. Hier treedt ontegenzeggelijk spanning op in de verhouding tussen de geambieerde uitgangspunten en de uitvoering van beleid, alsook vanwege de vraag of we in voldoende mate weten welke doelen worden gerealiseerd en met welke inzet van middelen.

Bij de decentrale uitvoering van problemen is het de kunst om de overkoepelende doelstellingen van een beleidsvraagstuk in de gaten te houden, aangezien lokale condities of uiteenlopende interpretaties van het beleidsvraagstuk kunnen leiden tot probleemverschuiving of andere resultaten dan beoogd. Een integrale aanpak is minder eenvoudig te realiseren als er veel financiële vrijheden worden toegestaan en de lokale condities sterk variëren.

Een illustratie van deze opgave kunnen we terugvinden op lokaal en regionaal niveau. In toenemende mate definieert het kabinet de noodzaak om te komen tot ruimte in de regio, bijvoorbeeld ten aanzien van het arbeidsmarktbeleid, het Techniekpact of Zorgpact. Daarbij worden lokale partijen uitgenodigd een bijdrage te leveren aan regionale arbeidsmarkt- en innovatieprojecten, die vaak in samenwerking met het lokale bedrijfsleven en het onderwijs moeten worden vormgegeven. Rijksinvesteringen zijn gebonden aan cofinanciering van bedrijven en instellingen, waardoor coalities ontstaan met specifieke belangen en doeleinden.

Op het terrein van de jeugdzorg en het sociaal beleid ontstaan andere mechanismen om de participatie te bevorderen en maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Gemeenten kunnen binnen de Participatiewet een ander soortelijk gewicht aanbrengen voor werk en scholing. Ook kunnen zij verschillende doelgroepen bedienen. Bij veel van deze instrumenten is ook de bijdrage van het bedrijfsleven noodzakelijk. Bij al deze vraagstukken is het de vraag met welke inzet van middelen welke resultaten worden bereikt en hoe deze resultaten kunnen worden geëvalueerd.





# De leerstoelen

# Leerstoel Transities in de publieke sector

Het CAOP heeft samen met de Universiteit Leiden per 1 november 2021 een nieuwe bijzondere leerstoel ingesteld: de leerstoel Transities in de publieke sector. De leerstoel is gevestigd bij het Instituut Bestuurskunde van de faculteit Governance and Global Affairs van de Universiteit Leiden, Campus Den Haag. De twee hoogleraren aan de bijzondere leerstoel richten hun onderzoek op de volgende thema's:

- De relatie tussen politiek en bestuur in parlementaire democratieën
- De inrichting en het functioneren van het openbaar bestuur in een context van internationalisering
- De spanningen tussen politiek, ministeries en onafhankelijke autoriteiten
- De rol van (onafhankelijke) experts, belangengroepen en ambtenaren bij beleidsvormingsprocessen
- Ambtelijke autonomie en reputatie in het licht van (sociale) media; de politisering van het ambtelijk apparaat
- De relatie tussen het opkomend populisme en het openbaar bestuur



Capar van den Berg en Anchrit Wille

# Ien Dales Leerstoel

De Ien Dales leerstoel richt zich voornamelijk op spanningsveld 1: Effectiviteit versus legitimiteit van overheidshandelen (de verhouding tussen overheid en burger). De leerstoel is ondergebracht bij het Instituut Bestuurskunde, Faculty of Governance and Global Affairs van de Universiteit Leiden.

Ambtenaren en bestuurders realiseren in hun werk diverse waarden en doelen waartussen regelmatig spanning bestaat. Die spanningen kunnen tot prestatievraagstukken en integriteitsvraagstukken leiden. Om waarden en doelen effectief en legitiem te kunnen afwegen en op niveau te presteren en te acteren, dienen ambtenaren en bestuurders goed opgeleid, gerekruteerd en getraind te zijn en te blijven. Hiertoe zijn up to date personeelsbeleid, integriteitsbeleid en een continue hoogwaardig debat nodig over wat belangrijke waarden en doelen zijn in de snel veranderende omgeving van het openbaar bestuur.



Zeger van der Wal

Uitgangspunt van de activiteiten binnen de leeropdracht van de Ien Dales Leerstoel is dat ambtenaren, overheidsmanagers en overheidsorganisaties als geheel toegerust moeten zijn en blijven om effectief én legitiem te handelen, gegeven de vele uitdagingen waar zij de komende jaren voor staan. De verhouding tussen overheid en burger en tussen de overheid en andere sectoren is sterk aan het veranderen en dat vergt nieuwe rollen en vaardigheden, om ervoor te zorgen dat burgers en andere stakeholders dat handelen ook als effectief en legitiem ervaren. De leerstoel zal zich vanuit dit perspectief richten op drie specifieke vraagstukken binnen spanningsveld 1.

Onderzoek doen naar en onderwijs geven over de vaardigheden en rolopvattingen die ambtenaren en publieke managers zich eigen moeten maken om '21ste-eeuws' te worden. Om welke vaardigheden en rolopvattingen gaat het precies? Gelden ze voor iedereen in dezelfde mate? Hoe kunnen ze worden ontwikkeld en wat betekent dit voor toekomstbestendig personeelsbeleid?

Onderzoek doen naar en onderwijs geven over de overheidsorganisaties van de toekomst. Hoe zullen effectieve organisaties eruit gaan zien in termen van cultuur en structuur? Wat zijn effectieve netwerken door sectoren heen? Hoe kunnen huidige structuren zich meer openstellen voor cocreatie en coproductie, meer 'plat' en 'poreus' worden?

Het derde vraagstuk is van meer normatieve aard en raakt de integriteit van bestuur, en die van individuele bestuurders en ambtenaren in het bijzonder. Wat betekenen de nieuwe verhoudingen tussen overheid, ambtenaren, publieke managers en hun omgeving en belanghebbenden voor de kwaliteit en integriteit van bestuur? Welke nieuwe dilemma's en spanningen spelen er? In hoeverre moet het huidige integriteitsbeleid hierop worden aangepast en ingericht? En zijn beleid, codes en regelgeving wel toereikend of moeten overheidsorganisaties vooral investeren in ethisch leiderschap, motivatie voor de publieke zaak en kernwaarden?



# Leerstoel Gelijke ontwikkelings- en onderwijskansen voor kinderen en jongeren



*Wervingsprocedure hoogleraar loopt.*

# Chair in Sociology of Technology and Inequality

Deze leerstoel is de continuering en uitbreiding van de leerstoel Health, Education and Work aan de Universiteit Maastricht. Hoogleraar is Mark Levels.

De leerstoel, die deels door Stichting CAOP/Sardes wordt bekostigd, is gericht op de toekomst van werk en werkenden van de toekomst. Mark Levels doet onderzoek naar de effecten van automatisering en werk, en wat dat doet met de prestaties, het welbevinden en de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Daarnaast onderzoekt hij hoe kinderen kunnen worden voorbereid op de arbeidsmarkt van de toekomst. Mark Levels onderzoekt welke vaardigheden kinderen en jongeren moeten leren, en hoe ze dat het beste doen. Hij kijkt daarbij specifiek naar kwetsbare jongeren, die het vanwege ongunstige omstandigheden (kwetsbare sociaaleconomische gezinnen, slechte fysieke of mentale gezondheid) moeilijker hebben op school.

De leerstoelen



Mark

# Leerstoel Positive Health at Work

De Universiteit Maastricht heeft prof. dr. Tim Huijts per 1 september 2022 benoemd tot hoogleraar op de leerstoel Positive Health at Work, een nieuwe bijzondere leerstoel van het CAOP. Deze leerstoel richt zich op positieve gezondheid in de context van werk en leren. In zijn onderzoek bekijkt Tim Huijts hoe gezondheid gerelateerd is aan sociale ongelijkheid, en hoe de wisselwerking tussen gezondheid, onderwijs en werk verloopt. Daarnaast bestudeert hij hoe beleidsinterventies kunnen helpen bij het terugdringen van gezondheidsverschillen.



Tim Huijts

# Leerstoel Innovatie in het Onderwijs

De leerstoel Innovatie in het Onderwijs is gevestigd bij de Afdeling Pedagogische en Onderwijswetenschappen van de Faculteit der Maatschappij en Gedragwetenschappen (Universiteit van Amsterdam) en wordt deels gesponsord en ondersteund door Stichting CAOP.

De leerstoel richt zich op de inhoud en het proces van innovatie in het basis- en voortgezet onderwijs. Het onderzoek binnen de leerstoel richt zich op het beter begrijpen van 1) de werking en opbrengsten van innovaties in het onderwijs, 2) de complexe aard van duurzame vernieuwingsprocessen in het onderwijs, 3) de wijze waarop onderzoek en wetenschappelijke kennis in samenspel met de actoren in de praktijk (o.a. leraren, scholen, besturen) de innovatie in het onderwijs kunnen versterken en 4) de permanente vernieuwingskracht en het lerend vermogen waarmee scholen en besturen in samenspel met relevante partners veerkrachtig kunnen reageren op ontwikkelingen in hun maatschappelijke context.

De leerstoelen



Frank Cornelissen





Voor meer informatie over deze publicatie kunt u contact opnemen met  
Loes Hodemaekers, telefoon 070 - 376 57 11, e-mail: [l.hodemaekers@caop.nl](mailto:l.hodemaekers@caop.nl)