



Anticiperend toezicht is ook vooruit kijken

Van commissarissen en raden van toezicht wordt steeds meer verwacht. Uitsluitend terugkijken en controleren is niet altijd meer voldoende. Anticiperend toezicht kijkt ook vooruit, daarbij gaan controleren en adviseren samen. Dit onderzoek naar governance in het voortgezet onderwijs laat zien hoe adviserende en controlerende taakuitvoering van invloed is op goed bestuur. Onder andere blijkt dat directeur-bestuurders de meer vooruitkijkende adviserende rol niet bedreigend vinden. Controleren blijft een minimale vereiste maar adviseren en voortuitkijken worden steeds belangrijker.

# VAN CONTROLEREN NAAR ANTICIPEREN

## DE ROL VAN TOEZICHTHOUDERS OP GOED BESTUUR IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS

Klaas Heemskerk, Eelke Heemskerk en Margrietha Wats

**S**taan commissarissen en leden van raden van toezicht voor een onmogelijke taak? Die indruk ontstaat wel bij het doornemen van de media, waarin intern toezicht wordt neergezet als ultieme achtervang. Als de bestuurder steken laat vallen, moet de interne toezichthouder deze volgens de publieke opinie oppakken en oplossen. Dat gaat voorbij aan de verdeling van taken en verantwoordelijkheden in een goed governance systeem van *checks and balances*. De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de organisatie, de interne toezichthouders zijn verantwoordelijk voor het toezicht op de bestuurder en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Maar dit alles laat onverlet dat de verwachtingen rondom interne toezichthouders steeds verder toenemen. Naar aanleiding van de problemen van de onderwijsmoloch Amarantis formuleerde de ingestelde onderzoekscommissies eerder dit jaar de verantwoordelijkheid van het toezicht als volgt: ‘problemen zullen misschien niet altijd *vermijdbaar* zijn, maar het er niet

over hebben als Raad van Toezicht is wel *verwijtbaar*’.

Commissarissen en leden van raden van toezicht staan daarmee voor de opgave om meer betrokken te zijn bij de organisatie. Om zicht te krijgen op de werkelijkheid achter de papieren werkelijkheid. Om het ‘pluis of niet pluis’-gevoel bij de organisatie te ontwikkelen en om te handelen wanneer dat niet positief uitpakt. De rol van toezichthouden is niet meer uitsluitend terugkijken of de bestuurder het goed heeft gedaan. Veel vaker zullen toezichthouders ook vooruit moeten kijken. Past de strategie van de organisatie bij de ontwikkelingen in de omgeving? Zijn de risicoprojecties realistisch? Welke nieuwe onderwerpen komen op waar je als toezichthouder zicht op wilt hebben en nu nog niet hebt? Deze vragen passen bij *anticiperend toezicht*.

Anticiperend toezicht kijkt zowel achteruit als vooruit. Naast controleren heeft anticiperend toezicht dus ook de taak om vooruit te kijken en te adviseren. In onze adviespraktijk zien we veel raden van toezicht en raden van commissarissen die de adviserende taak steeds serieuzer

invullen. Het is lastig om te bepalen wat daarbij de grenzen zijn omdat je als toezichthouder niet op de stoel van de bestuurder wilt gaan zitten. Het spel tussen bestuurder en toezichthouder wordt bij anticiperend toezicht intenser. Maar wanneer dit goed wordt uitgevoerd, is er de belofte van beter bestuur. Deze aanname klinkt redelijk: wanneer toezichthouders naast de controlerende taak ook de adviserende taak invullen, zal dit de kwaliteit van het bestuur en toezicht ten goede komen. Maar is dit werkelijk zo? Maakt het voor de kwaliteit van goed bestuur nu werkelijk uit hoe een raad van toezicht zijn rol invult?

In dit artikel presenteren we de resultaten van het onderzoek dat we hebben opgezet om deze vraag te beantwoorden. We richten ons daarbij op één specifieke sector: het Voortgezet Onderwijs. In deze sector heeft zeer recent een ingrijpende governance-discussie plaatsgevonden met als uitkomst dat de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) door het van kracht worden van de Wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' per 1 augustus 2010 is gewijzigd. Alle scholen dienen het interne toezicht expliciet te scheiden van het bestuur. Dit kan functioneel of organiek gebeuren (art. 24e lid 1 WVO). Deze scheiding wordt gezien als cruciale stap in het beter optuigen van intern toezicht. En goed intern toezicht wordt vervolgens gezien als mogelijkheid om het externe toezicht (de onderwijsinspectie) efficiënter en selectiever te maken (Janssens & De Wolf 2009; Huisman & Noorlander 2011). Hoewel dus niet verplicht voorgeschreven, is 80% van de scholen overgegaan van een model met een algemeen bestuur (dat wil zeggen dat het statutaire bestuur als het ware een toezichthoudende rol vervult en zich meer met de algemene gang van zaken bezighoudt, terwijl een directeur die geen deel uitmaakt van het statutaire bestuur de dagelijkse gang van zaken bepaalt) naar een model met een bestuurder/directeur en een raad van toezicht (De Koning & Dielemans 2011; Blokdijk & Gooddijk 2012). In het laatste model bestaan er binnen de rechtspersoon die de onderwijsinstelling in stand houdt twee afzonderlijke organen, te weten het bestuur en de raad van toezicht. We gebruiken in dit artikel voor het gemak interne toezichthouder en raad van toezicht als synoniemen. Juist na deze ingrijpende verandering in de governance van het voortgezet onderwijs is de vraag actueel of deze 'toezichthouders op afstand' invloed hebben

op goed bestuur. En zijn de interne toezichthouders in de nieuwe verhoudingen in staat tot anticiperend toezicht?

## De relatie tussen taakuitvoering en goed bestuur

De taakuitvoering van anticiperend toezicht bestaat uit de controlerende en de adviserende taak. Controlerende taakuitvoering meten we door te kijken naar de mate waarin de interne toezichthouder actief toeziet op vijf voor de sector relevante onderwerpen: de onderwijsopbrengsten, het meerjarig financieel beleid, de horizontale verantwoording, het integriteitsbeleid en de professionalisering van medewerkers. De laatste drie onderwerpen worden ook als aparte hoofdstukken besproken in de code Goed onderwijsbestuur (VO-raad 2011). Het toezicht op het financieel beleid is wettelijk vastgelegd (art. 24e1 WVO).

Voor de adviserende taakuitvoering kijken we naar de mate waarin de toezichthouders door advisering bijdragen aan vijf vergelijkbare beleidsvelden: het financieel beleid, het integriteitsbeleid, het beleid rond de werving van nieuwe leerlingen, de onderwijskwaliteit en de professionalisering van werknemers. Voor de adviserende taak is de werving van nieuwe leerlingen als beleidsveld toegevoegd, omdat het leerlingaantal de grondslag vormt van de bekostiging. Het werven van voldoende leerlingen is daarmee de belangrijkste voorwaarde voor de continuïteit van de organisatie.

Om te bepalen in hoeverre adviseren en controleren effect heeft op goed bestuur, zullen we eerst een maat moeten vinden die ons een indicatie geeft van de 'mate van goed bestuur'. Dat is een lastige en veelbesproken kwestie. Hier kiezen we ervoor om per organisatie twee indicatoren te meten. De eerste indicator van goed bestuur die wij in het onderzoek gebruiken is in hoeverre onderwijsorganisaties op een proactieve wijze voldoen aan de Code Goed onderwijsbestuur. Volgens de wet heeft de toezichthouder in het onderwijs expliciet de taak om op de naleving van de governance-code toe te zien. Uit de literatuur valt op te maken dat er een verband bestaat tussen de effectieve vervulling van de taken door een bestuur en de mate waarin de codes binnen de sector worden nageleefd (Goncharov et al. 2006, Aguilera &

Cuervor-Cazurra 2009). In 2011 is de Code Goed onderwijsbestuur op enkele punten aangepast. Bij die wijziging zijn specifieke bepalingen opgenomen ten aanzien van integriteit en professionaliteit. Beide aspecten waren al wel verweven in andere artikelen van de code, maar behoorden 'meer tot de geest dan de letter' van de eerste code Goed onderwijsbestuur (De Koning & Dielemans 2011: 22). In het bijzonder is in deze code opgenomen dat het bestuur zorgdraagt voor een integriteitscode. Voor de raad van toezicht wordt als bijzondere taak genoemd dat die er op toeziet dat er een klokkenluidersregeling bestaat die het belanghebbenden mogelijk maakt zonder benadeling van hun belangen onregelmatigheden binnen de instelling kenbaar te maken. Beide zijn in de nieuwe code verplicht gesteld per 1 augustus 2012.

Een raad van toezicht die effectief invulling geeft aan de controlerende en adviserende taak, zal ook actief zal toezien op en adviseren over de naleving van de aangepaste governance-code en dus zullen onderwijsinstellingen met een effectieve raad van toezicht die aanpassingen ook eerder overnemen.

*Hypothese 1: Taakuitvoering heeft een positief effect op de naleving van de aangepaste governance-code.*

Naleving van de bijgestelde code Goed onderwijsbestuur is gemeten door te bepalen of een klokkenluidersregeling en een integriteitscode aanwezig waren. We verwachten geen verschil in het effect van controlerende en adviserende taakuitvoering.

De tweede indicator van goed bestuur die wij voor dit onderzoek gebruiken betreft de onderlinge relatie en verhouding tussen de bestuurder/directeur en de interne toezichthouder en dan vooral de wijze waarop de (individuele leden van de ) raad van toezicht zich gedragen bij hun taakuitoefening ten opzichte van het bestuur. De overgang naar een raad van toezichtmodel bij instellingen voor voortgezet onderwijs heeft tot gevolg gehad dat degenen die eerst deel uitmaakten van het (algemene) bestuur en in die hoedanigheid toezicht hielden, na de aanpassing aan de nieuwe wet deel gingen uitmaken van de raad van toezicht, hetgeen een verandering in rolinvulling voor de toezichthouder inhield (Hendriks 2011).

In vergelijking met de 'oude' rol als bestuurder opereert een raad van toezicht meer op afstand van het bestuur. Wanneer dit in onvoldoende mate gebeurt, kunnen toezichthouders de neiging hebben om op de stoel van de bestuurders te gaan zitten omdat dit dichterbij hun oude 'bekende' rol ligt. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Robijns en Haijkens (2011). Wanneer er verschil van inzicht bestaat tussen de bestuurder en de interne toezichthouder over de rol van de toezichthouder kan dit al snel leiden tot spanning en niet-constructieve verhoudingen. Als de directeur/bestuurder van mening is dat de toezichthouder zijn rol op een onjuiste wijze invult, wordt de relatie tussen bestuur en toezicht vertroebeld. Indien de leden van de raad van toezicht te dicht op het bestuur opereren, zal het bestuur menen dat de raad van toezicht zijn taak niet juist invult. Hier verwachten we wel een verschil tussen de adviserende en de controlerende taakuitvoering van de raad van toezicht. De terugkijkende controlerende taakuitvoering zal in het algemeen als minder bedreigend worden ervaren door de bestuurders. Een hoge score op controlerende taakuitvoering gaat dan niet samen met een door de bestuurders ervaren onjuiste rolinvulling van de raad van toezicht. Voor de anticiperende adviestaak kan dit heel anders liggen. Hier beweegt de raad van toezicht zich steeds meer naar het bestuur toe op onderwerpen als strategie of kwaliteit en veiligheid. Ook zal een adviserende toezichthouder meer zicht (willen) hebben op de organisatie. Dit alles kan een bestuurder al snel opvatten als te operationeel en daarmee een onjuiste rolinvulling. Onze verwachtingen zijn daarom:

*Hypothese 2a: Controlerende taakuitvoering heeft een negatief effect op de door de bestuurder ervaren onjuiste rolinvulling van de toezichthouder.*

*Hypothese 2b: Adviserende taakuitvoering heeft een positief effect op de door de bestuurder ervaren onjuiste rolinvulling van de toezichthouder.*

De bestuurder heeft zowel de daadwerkelijke als de wenselijke afstand tussen bestuur en toezicht aangegeven op een zespuntsschaal van 'gericht op details' tot 'op afstand'. Het verschil tussen de wenselijke en de daadwerkelijke

afstand vormt vervolgens de afhankelijke variabele van de door de bestuurder *ervaren onjuiste rolopvatting* van de toezichthouder (teveel en te weinig betrokken).

## Methode en gegevens

Om onze verwachtingen te toetsen hebben we een survey-instrument ontworpen. De opgestelde vragenlijst is verspreid onder alle 342 besturen voor voortgezet onderwijs. We hebben ervoor gekozen de bestuurder of directeur te benaderen als respondent, geen ongewone keuze in vergelijkbaar onderzoek (Huse 2009a). De eindverantwoordelijke bestuurder kent de organisatie immers goed en is bovendien ook meer dan andere leden van het bestuur in de positie om uitspraken te doen over het bestuur als geheel (Minichilli et al. 2012). In een enkel geval (n=8) is de vragenlijst niet ingevuld door de eindverantwoordelijke schoolbestuurder, maar door de bestuurssecretaris. Met een responspercentage van 43 scoren we aanzienlijk hoger dan de 15-30% die in het survey-onderzoek onder bestuurders gebruikelijk is (Huse 2009b) en ook aanzienlijk hoger dan de 24% in recent survey-onderzoek naar bestuur en toezicht in het onderwijs (Blokdijs & Gooddijk 2012). De respons is onderzocht op de geografische spreiding, de omvang van de onderwijsinstelling en de richting van de onderwijsinstellingen. De enige vertekening in de respons die de betrouwbaarheid van dit onderzoek zou kunnen bedreigen, is de mogelijke ondervertegenwoordiging van kleinere scholen. De omvang van de onderwijsinstelling is daarom als controlevariabele in de analyses opgenomen. Gedetailleerde informatie over de opbouw en uitkomsten van de analyses is verkrijgbaar bij de auteurs. Hier zullen wij ons uitsluitend richten op de significante uitkomsten.

## Resultatenanalyse

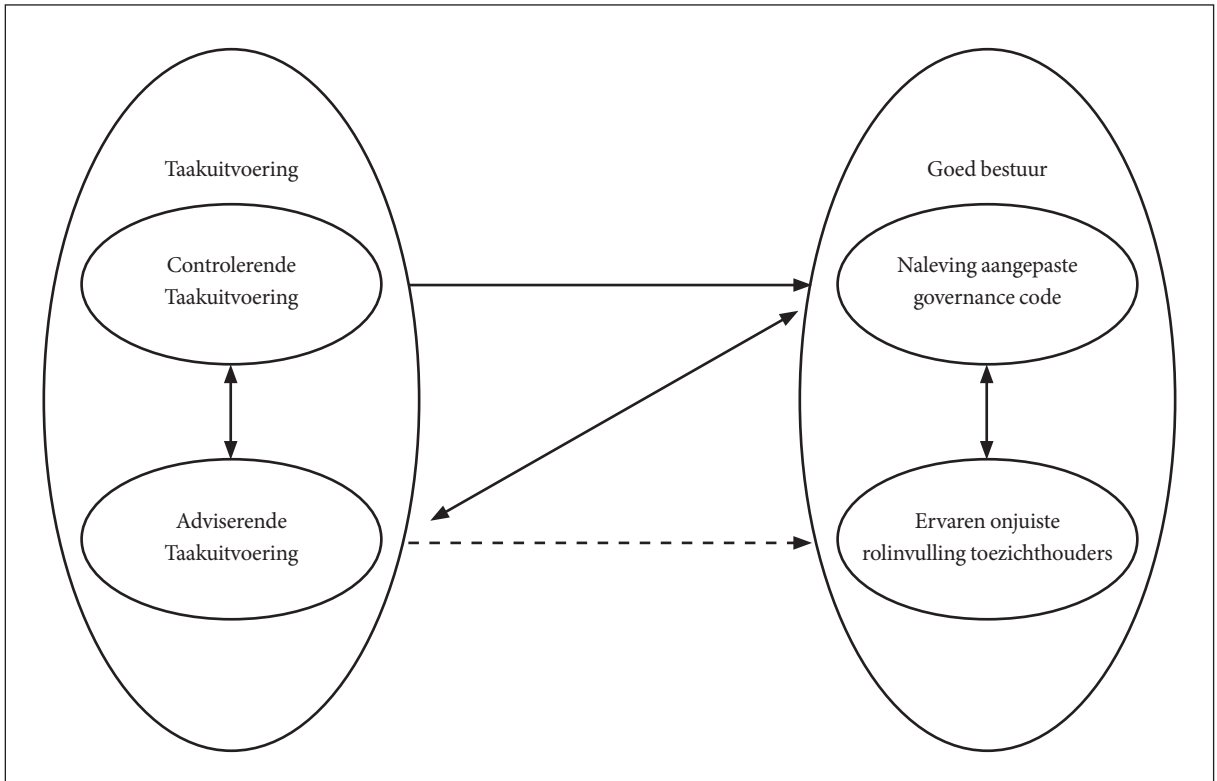
We onderzoeken onze hypothesen op twee manieren. Ten eerste gebruiken we een correlatieanalyse om te onderzoeken op welke wijze taakuitvoering en goed bestuur met elkaar samenhangen. Daarna gebruiken we regressieanalyse om te onderzoeken of er ook sprake is van een ge-

richt verband. Figuur 1 laat schematisch de resultaten van de eerste analyse zien. In de figuur zijn pijlen opgenomen tussen de variabelen als er sprake is van een significante correlatie (minimaal 0.05). De pijlen met ononderbroken lijnen geven een positieve samenhang weer, de stippel-lijn een negatieve. Omdat het om een correlatie gaat, zijn de pijlen niet gericht. Er valt direct een aantal zaken op. Als we kijken naar de implementatie van de governance code, blijkt dat zowel goede controlerende als goede adviserende taakuitvoering door raden van toezicht hiermee positief samenhangt. Dit is conform onze verwachtingen van hypothese 1. Kijken we naar hypothese 2, de door de bestuurders ervaren onjuiste rolinvulling van de raad van toezicht, dan valt ten eerste op dat er geen samenhang is met de controlerende taakuitvoering. Blijkbaar maakt het voor de ervaren rolinvulling niet uit hoe goed of slecht de raad zijn controlerende taak uitvoert.

Kijken we vervolgens naar de anticiperende adviserende taak dan bestaat daar wel een samenhang met ervaren onjuiste rolinvulling. Deze is echter niet positief zoals we hadden verwacht maar negatief. Dit duidt er op dat raden van toezicht die goed scoren op hun adviserende taak richting het bestuur ook worden gezien als raden die een juiste rolinvulling hebben. Dit is een opmerkelijke bevinding. Het is dus niet zo dat wanneer toezichthouders meer gaan adviseren de bestuurder het idee heeft dat ze op zijn stoel gaan zitten. Integendeel.

Verder laat figuur 1 zien dat als raden van toezicht goed scoren op de controlerende kant van de taakuitvoering ze ook goed scoren op de adviserende kant. Adviseren en controleren gaat blijkbaar goed samen. Een meer intrigerende relatie is die tussen naleven van de code en ervaren gebrek aan afstand. Bestuurders van scholen die wel hun code goed toepassen op de in het onderzoek aangegeven punten, blijken te vinden dat hun toezichthouders te weinig op afstand blijven (slechts twee bestuurders in de hele sample vonden dat hun bestuurders te veel op afstand bleven). Dit kan er op duiden dat een toezichthouder die naar het oordeel van de bestuurder te weinig afstand houdt, wel effectiever zorgdraagt dat die bestuurder de governance code naleeft.

De relaties in figuur 1 zijn inzichtelijk, maar geven nog niet aan of het nu zo is dat goede taakuitvoering van de raad van toezicht zorgt voor goed bestuur of dat de relatie

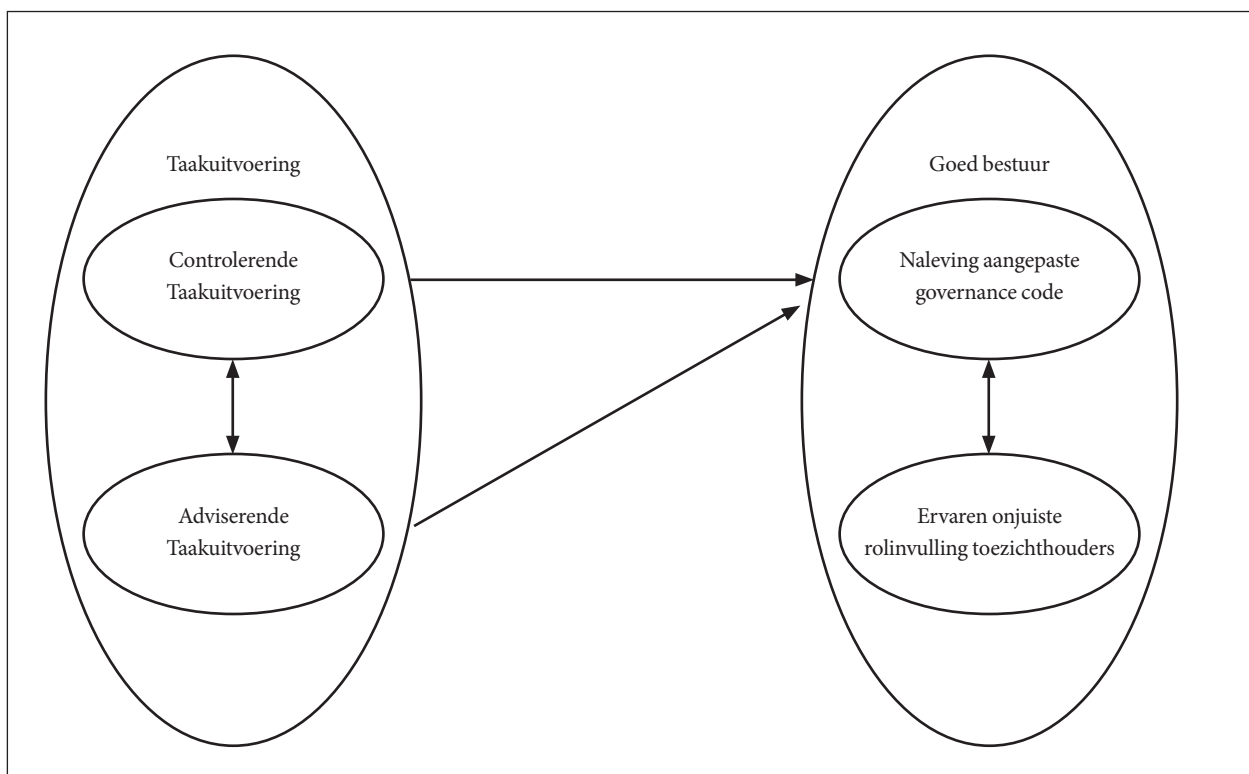


*Figuur 1: Correlaties tussen taakuitvoering en goed bestuur*

wellicht andersom is: goed bestuur leidt tot goede taakuitvoering. Via een enkelvoudige logistische regressieanalyse kunnen we de hypothesen verder toetsen. De uitkomsten van de regressieanalyse zijn weergegeven in figuur 2, die dan ook gerichte pijlen kan laten zien. De figuur laat zien dat er inderdaad een positief verband bestaat tussen de door de bestuurders ervaren taakuitvoering van de raad van toezicht en de naleving van de herziene code voor goed bestuur. Zowel de controlerende als adviserende taakuitvoering draagt bij aan beter bestuur via de naleving van de code. Echter, zowel de controlerende als de adviserende taakuitvoering heeft geen significant effect op het door de bestuurder ervaren gebrek aan afstand. Wanneer we nader naar de gegevens kijken, blijkt dat een groot deel van de bestuurders vindt dat de raad van toezicht voor de juiste rolinvulling kiest. Dit maakt het ontbreken van een significant regressieverband minder verbazend.

## Conclusie en discussie

Van interne toezichhouders wordt steeds meer gevraagd. Naast terugkijken zullen ze steeds meer vooruitkijken. Anticiperend toezicht combineert een adviserende met de meer traditionele controlerende taak. In dit onderzoek zijn we nagegaan of de adviserende en de controlerende taakuitoefening door de raad van toezicht nu werkelijk een positief effect heeft op enkele aspecten van goed bestuur in het voortgezet onderwijs. De uitkomsten van ons onderzoek leidt er toe dat we onze eerste hypothese aannemen en de tweede verwerpen. We hebben kunnen laten zien dat een raad van toezicht die goed scoort op taakuitvoering er voor zorgt dat de nieuwe code voor goed onderwijsbestuur op de door ons aangegeven punten wordt nageleefd. Dit gaat op voor zowel de controlerende als voor de adviserende taakuit-



*Figuur 2: Regressies tussen taakuitvoering en goed bestuur*

voering. De tweede hypothese moet worden verworpen. Taakuitvoering heeft geen significant effect op ervaren onjuiste rolinvulling.

De meest opmerkelijke bevinding is dat in de correlatieanalyse de adviserende taakuitvoering niet positief maar negatief samenhangt met ervaren onjuiste rolinvulling. Blijkbaar is het niet zo dat die toezichhouders die goed scoren op hun adviserende rol van bestuurders het verwijt krijgen dat ze teveel op hun stoel gaan zitten. Dit is bemoedigend nieuws voor toezichhouders die werk maken van anticiperend toezicht. Juist meer betrokkenheid kan hand in hand gaan met een optimaal werkende relatie tussen toezichthouder en bestuurder.

Wat dat betreft relativeert ons onderzoek de veelgehoorde klacht dat toezichhouders in het voortgezet onderwijs te veel op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Bij bestuurders die aangeven dat de raad van toe-

zicht beter een andere rol kan aannemen, lijkt de wens ook te maken te hebben met het vergroten van de eigen machtspositie. Er bestaat een gevaar dat de scheiding van bestuur en toezicht in het voortgezet onderwijs zal leiden tot minder checks and balances en niet tot meer tegenwicht en toezicht op eigenzinnige bestuurders, die vaak als eenhoofdig college van bestuur feitelijk alleenheerser zijn binnen onderwijsinstellingen. Eén van de bestuurders die de survey retourneerde, zag zijn positie inderdaad sterker worden: “Er is een duidelijke rolverdeling, zowel van de directeur-bestuurder naar de schooldirecteuren (ik ben niet meer primus inter pares) als van directeur-bestuurder naar de Raad van Toezicht. Zij gaan niet meer op mijn stoel zitten maar houden kritisch toezicht op hoofdlijnen.” Wil de nieuwe structuur met toezicht op afstand goed werken dan zullen de raden van toezicht hun rol scherp moeten invullen. Niet alleen controleren maar ook anticiperen.



## Literatuur

- ★ Aguilera, R. en Cuervo-Cazurra, A. (2009): 'Codes of Good Governance'. *Corporate Governance* 17, pp. 376-387
- ★ Blokdijk, T. en Goodijk, R. (2012): *Toezicht binnen onderwijsinstellingen, Onderzoek naar samenstelling, werkwijze en functioneren van raden van toezicht in het onderwijs*. Den Haag: Nationaal Register.
- ★ De Koning, P en Dielemans, J. (2011). Implementatie van de *Code Goed Onderwijsbestuur bij Scholen voor Voortgezet Onderwijs. Stand van zaken per 31 oktober 2010*. Rotterdam: Hogeschool INHolland [Onderzoek in opdracht van de VO-raad].
- ★ Goncharov, I., Werner, J. en Zimmerman, J. (2006): 'Does Compliance with the German Corporate Governance Code Have an Impact on Stock Valuation? An empirical analysis. *Corporate Governance* 14, pp. 432-445.
- ★ Hendriks, S. (2011): Werk in uitvoering, *Een onderzoek naar de code Goed onderwijsbestuur*. [Masterscriptie Universiteit Utrecht]
- ★ Huisman, P. en Noorlander, C. (2011): 'Goed onderwijsbestuur: stand van zaken en vooruitblik'. In Zoontjens et al. (red.): *Jaarboek onderwijsrecht 2006-2010*. Den Haag: Sdu, pp. 69-94.
- ★ Huse, M. (2009a): 'Exploring methods and concepts in studies of board processes'. In: Huse (ed.) *The Value Creating Board, Corporate governance and organizational behaviour*. London, New York: Routledge, pp. 221-233.
- ★ Huse, M. (2009b): 'The 'value creating board' surveys: A benchmark'. In: Huse (ed.) *The Value Creating Board, Corporate governance and organizational behaviour*. London, New York: Routledge, pp. 367-383.
- ★ Janssens, F. en De Wolf, I. (2009): 'Analyzing the Assumptions of a Policy Program, An Ex-ante Evaluation of 'Educational Governance' in the Netherlands'. *American Journal of Evaluation* 30, pp. 411-425.
- ★ Klifman, H. (2010a): 'Stand van zaken, Een slordige stempelafdruk'. In Janssens en Noorlander (red.): *Goed onderwijsbestuur, Opstellen over een nieuwe besturingsfilosofie van het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 33-56.
- ★ Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S. en Huse, M. (2012): 'Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness'. *Journal of Organizational Behavior* 33, pp. 193-215.
- ★ Nolen, M. en Huisman, P. (2010): 'Het wetsvoorstel *Goed onderwijs, goed bestuur*'. In Janssens en Noorlander (red.): *Goed onderwijsbestuur, Opstellen over een nieuwe besturingsfilosofie van het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 57-84.
- ★ OCW (2010): *Wetsvoorstel Goed onderwijs, Goed bestuur*. Tweede kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31828 nummer 3.
- ★ Oosterling, M. en Vink, R. (2011): *Besturen met intern toezicht, Zicht op*

*het omgaan met de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur'*. Tilburg: IVA Tilburg.

- ★ Robijns, M. & Haijkens, A. (2011): 'Schoolbestuur met 'checks and balances''. *VO-magazine* 6(3), pp. 30-35.
- ★ VO-raad (2011): Code '*Goed onderwijsbestuur*' in het voortgezet onderwijs. Utrecht: VO-raad. [Op 27 februari 2012 geraadpleegd op <http://www.vo-raad.nl/assets/5632>]

## Over de auteurs

dr. Eelke Heemsker is Specialist Governance bij de Galan Groep en universitair docent Politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Klaas Heemsker MA MSc is bestuurskundige en leraar aan het Stedelijk Gymnasium Leiden. Margrietha Wats, arts MBA, is partner bij de Galan Groep en verbonden aan de afdeling Politicologie van de Universiteit van Amsterdam

