



TOEZICHT RICHTING ONE-AND-A-HALF TIER BOARD?

De stand van governance in maatschappelijke sectoren

Welke thema's zijn anno 2017 bij raden van toezicht in zorg, onderwijs en volkshuisvesting dominant en hoe ontwikkelen zij zich? Welke verschillen zijn tussen de sectoren te zien, maar vooral: welke overeenkomsten tekenen zich af in het toezicht? Kortom: wat is de staat van het toezicht in kwalitatieve zin? Met 7 onderwerpen die het waard zijn eens in de eigen raad van toezicht te bespreken.

Goos Minderman en Frits Oukes¹

Tien professionals (ervaren toezichthouders, externe deskundigen bij evaluaties, adviseurs en bestuurders van toezichtverenigingen) gingen in juni 2017 in gesprek samen met een achttal geïnteresseerde professionals (ambtenaren, adviseurs, wetenschappers) in de non-profitsector. Allen publiceren over dit onderwerp – wetenschappelijke of vakinhoudelijk – en zijn betrokken bij het middenveld. In totaal vervullen deze gesprekspartners meer dan 25 toezichtfuncties en hebben meer dan honderd evaluaties van raden gedaan in de afgelopen jaren. Daarnaast treden de meesten op als docenten en trainers in het veld van toezicht & bestuur. Kortom: toezichtprofessionals aan het woord. Doel van de discussie was om de hoofdpunten van de actuele ontwikkeling van raden boven water te krijgen en de eerste reacties daarop te inventariseren. Dit resulteerde in zeven onderwerpen: zeven thema's die over de sectoren wonen, zorg en onderwijs heen actueel zijn in het toezicht.

Maatschappelijke waarde weer voorop

In het eerste decennium van deze eeuw kwamen de prestaties van instellingen fors onder druk te staan door bezuinigingen in vrijwel alle maatschappelijke sectoren, met alle gevolgen van dien voor de organisatorische en financiële discussie in de raden. In de afgelopen jaren verandert het beeld langzaam: er komt steeds meer aandacht voor de maatschappelijke impact van de organisaties. Dezelfde beweging doet zich voor in het bedrijfsleven als het gaat om meer maatschappelijke verantwoordelijkheid en Corporate Social Responsibility. In de corporatiesector loopt het traject “Toezicht met Passie”, in de onderwijswereld wordt breed gediscussieerd over ‘waardegericht toezicht’.² In de zorg voert men de discussie over ‘ontregelde zorg’ en staat de vraag centraal of men de zorg van de instelling zou gunnen aan de eigen naasten. In de meest recente Governance Code van de BOZ richt het toezicht zich helemaal op de maatschappelijke opdracht, waardege-meenschap en cultuur en gedrag van bestuur en van de organisatie.³

“Overal zie ik de behoefte om weer eens over de inhoud van echt wonen en de volkshuisvesting te spreken”, zegt Willem van Leeuwen (actief in onderwijs en corporatiesector, adviseur en evaluator, docent

en auteur). “Met publicaties als van Wouter Hart staat steeds vaker ‘het werken vanuit de bedoeling’ centraal en proberen raden van toezicht de agenda te veranderen naar meer inhoudelijke, maatschappelijk thema's.⁴ Het valt mij daarbij op dat er in de zorg een wettelijke verplichting bestaat van een commissie voor kwaliteit en veiligheid in de raden van toezicht. In het onderwijs zie je de onderwijskwaliteitcommissies opkomen. In de volkshuisvesting is men twee jaar bezig geweest met de nieuwe Woningwet en is er weinig tijd genomen voor een visie op ‘goed wonen’. De meeste corporaties hebben daar geen commissie voor. Wat willen we eigenlijk bereiken?”

De raad van toezicht kan een rol spelen om de organisatie meer in maatschappelijke effecten te laten denken. Bouwmeester en Luyer noemen dit waardegedreven leiderschap in combinatie met een moreel kompas.⁵ Volgens Hans Bossert (hoogleraar, toezicht-houder in de afvalsector en adviseur) bestaat er nog wel de neiging om het weer meetbaar en geformatteerd te willen aanpakken: “Ik zie overal waardecreatiemodellen ontstaan: dashboards of formats waardoor de raad van toezicht weer een mening over de werkelijkheid gaat formuleren zonder daar daadwerkelijk mee in dialoog te gaan.”

Van Leeuwen draait het om: “Als een raad van toezicht niet zichtbaar bijdraagt aan het maatschappelijk effect van de organisatie moeten er snel andere leden benoemd worden! Bij een maatschappelijke onderneming is de eerste zorg het behalen van de maatschappelijke doelstellingen. De top van de organisatie heeft daarin een heel belangrijke rol. Die rol moet men goed bespreken en expliciteren. Neem bijvoorbeeld de visie op toezicht van Fides Wonen in Middel-harnis: daar is expliciet uitgeschreven waar de toegevoegde waarde van de raad van toezicht zit. Of de corporate board van Volksbelang in Wijk bij Duurstede: een gezamenlijk formeel orgaan van toezicht-houders en bestuurders die gezamenlijk op zoek gaan – praten, interviews, op pad gaan – om de maatschappelijke visie aan te scherpen en te formuleren. “Het gaat er daarbij steeds om wat de toezichthouder en de bestuurder werkelijk teweeg willen brengen.

Volgens Bossert is deze beweging heel sterk en heeft die ook consequenties voor de positionering van de

raad. “Feitelijk betekent deze aandacht – die wij allemaal noodzakelijk vinden – dat op het niveau van de organisatie met een one-tier-board wordt gewerkt.” Van Leeuwen onderschrijft dat: “Op het niveau van de doelstellingen werken we ook steeds meer one-tier. “

Contact met stakeholders groeit langzaam

Eén van de meest concrete wijzigingen in het gedrag van toezichthouders is de eigenstandige informatievoorziening. De Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) verplicht raden om zelfstandiger in de informatiebehoefte te voorzien en in contact te treden met interne en externe stakeholders.⁶ Het rapport van de Commissie Halsema is hierover ook duidelijk: de raad van toezicht spreekt met externe stakeholders over de prestaties van de eigen organisatie en de beoordeling van de handelswijze, zonder de bestuurder.⁷ De raden hebben deze belangrijke bron van informatie nodig om te weten hoe anderen de organisatie beoordelen. Na dertig jaar decentralisatie in de verschillende sectoren zijn de lokale (keten)partners voor de legitimatie van bestuur en beleid belangrijker geworden.⁸

Het lijkt een simpel gegeven, maar hoe voorkomt men dat contacten tussen rvt met partnerinstellingen - die dagelijks samenwerken met de bestuurder en de organisatie - deze laatsten voor de voeten lopen? Pieter Hetteema (oud voorzitter Vereniging Toezichthouders Onderwijsinstellingen, lid van een drietal raden van toezicht in het onderwijs en adviseur) ziet dat in de afgelopen jaren toezichthouders en bestuurders hun weg hierin zijn gaan vinden. “Toch blijft direct contact, met name met externe stakeholders (maatschappelijke partners, ketenpartners zoals onderwijsinstellingen die leerlingen overnemen in een volgende opgave voor de toezichthouders.” Tevredenheidsonderzoeken zijn inmiddels ook wel een middel met allerlei beperkingen. Goed stakeholdermanagement is het expliciet organiseren van de afhankelijkheid van externen: als stakeholders belangrijk zijn voor draagvlak en legitimatie – en dat zijn ze – organiseer je wellicht ook kritiek die de legitimatie van het bestuur en het beleid aan kan tasten. Stakeholders hebben bovendien eigen belangen: óók in de samenwerking. Goos Minderman (voorzitter raad van commissarissen

Volkshuisvesting Arnhem en Parteon (Zaanstreek), hoogleraar en voorzitter van The Midfield): “Ik zie raden in de corporatiesector steeds meer vragen om een dergelijke goede stakeholderanalyse van de eigen organisatie. Het gaat uiteraard om het netwerk van de organisatie en dus is een stakeholderanalyse de verantwoordelijkheid van de bestuurder. De raad van toezicht kan daarop vervolgens aangeven hoe zij aan de hand van die analyse de informatiebehoefte kan formuleren.”

Externe inspecteur steeds belangrijker

In alle sectoren groeit de rol van de externe toezichthouder, de inspecties. De nieuwe Autoriteit Wonen in de volkshuisvesting heeft in korte tijd al heel veel contacten, gesprekken en audits in het veld uitgevoerd. In het onderwijs verschuift het toezicht ook naar het niveau van de besturen en raden van toezicht, naast het traditionele toezicht op scholen. In de zorgsector zien we de verandering van de interventiekracht en verbreding van de Inspectie van de Gezondheidszorg in combinatie met het toezicht van Nederlandse Zorg Autoriteit. Het vorige kabinet formuleerde een duidelijke sturingsambitie door middel van inspecties en de WRR-rapporten bevestigen de ontwikkeling van een meer duaal.⁹

Zowel Marianne Luyer (toezichthouder in zorg, reclassering, CNV, politica en adviseur) als Fadime Örgü (toezichthouder in zorg en volkshuisvesting, voormalig Kamerlid en adviseur) heeft in crisisachtige situaties met de externe inspecties gewerkt. Hun beeld is dat het in die moeilijke context redelijk goed ging. “Bij Rochdale zat de externe toezichthouder gewoon letterlijk alle vergadering aan tafel: daar hebben we een goed proces mee gevonden en dat heeft goed geholpen”, aldus Fadime Örgü. Luyer kent de rol van de inspectie in de zorg: “Zij namen een heel duidelijk adviserende rol in: de raad van toezicht kreeg het vertrouwen dat die adviezen werden opgevolgd. De samenwerking ging goed door een heldere afbakening van bevoegdheden.”

Buiten de crisissituaties ziet Örgü ook een duidelijke positieve werking van het versterkte externe toezicht: “Toezichthouders worden gedwongen om aan hun kwaliteit te werken. Fit & proper, registers, cursussen:

“ALS EEN RAAD VAN TOEZICHT NIET ZICHTBAAR BIJDRAAGT AAN HET MAATSCHAPPELIJK EFFECT VAN DE ORGANISATIE MOETEN ER SNEL ANDERE LEDEN BENOEMD WORDEN”

ik zie dat als positieve werking”. Minderman heeft in de sfeer van de corporaties heel prettige contacten met de nieuwe externe inspecteurs gehad: “Afstemming van belangrijke besluiten of complexe vraagstukken met de overheid vind ik geen overbodige luxe. Het is primair een bestuurstaak maar dat de raad van commissarissen zich daarover ook een beeld vormt is niet verkeerd”.

De verhouding tussen de externe en interne toezichthouder is sterk in beweging. Aan beide kanten is het sterk aftasten: welke doelstellingen dienen we hier en tot welke afbakening kunnen we vervolgens komen? “Die heldere afbakening moet er wel komen: waar beperken de externe toezichthouders zich toe en waar is de ruimte voor de interne raad van toezicht? Als we dat helder hebben kan er ook veel bureaucratie uit het toezicht”, aldus Luyer.

Diversiteit neemt toe maar blijft moeizaam

Diversiteit in bestuur en toezicht verbetert de besluitvorming. In het maatschappelijk middenveld dienen verschillende belangen van verschillende stromingen, achtergronden en overtuigingen tot een afweging te komen. “Het gaat uiteindelijk om een open houding ten aanzien van verschillende meningen en visies”, zegt Gerdien Bikker Trouwborst (voorzitter raad van toezicht MBO Amersfoort, CVOAC, bestuurslid van de VTOI en adviseur). “Diversiteit gaat verder dan de man-vrouw-verhouding; allerlei aspecten spelen daarbij een rol, zoals leeftijd, opleidingsniveau, toezichtservaring, vaardigheden en culture en sociale achtergrond. Maar alleen diversiteit in de raad maakt nog niet dat de besluitvorming beter wordt: een open houding, actief luisteren naar en ruimte bieden aan de verschillen, is de essentie”. Daarin zit de uitdaging. “En hoe weet je wat je mist als je het niet ziet?” vult arts Jajo Hellinga (lid raad

van toezicht Axion Continu) aan. “Het referentiekader is de omgeving waarin je werkzaam bent: niet de eigen organisatie of het cliëntenbestand. Je bent een maatschappelijke onderneming en daarmee dien je de maatschappij ook te weerspiegelen in de organisatie en de raad. Dat is bij bestuurders overigens nog moeilijker dan in de raad van toezicht, zo lijkt het”, aldus zowel Hellinga als Bikker. “Het diverse zit hem ook in hetgeen je nog niet weet. Een heel serieuze zelfanalyse is hiervoor wel nodig”. Minderman: “Ik vind het in de zorg onverwacht snel ten goede veranderen. Door de zittingsduur en de scherpere profielen – alsook een grotere diversiteit aan recruiters – gaat het sneller dan ik tien jaar geleden had kunnen hopen.” Örgü onderstreept dat: “Het statische beeld herken ik niet”. Van Leeuwen: “Ik haal allerlei mensen binnen van allerlei achtergronden en leeftijden. Het is een kwestie van een goed profiel en goede recruiter: ze zijn er gewoon. Top of the bill!”.

Professionalisering van de toezichthouder in beweging

In de sector van de volkshuisvesting is de professionalisering met kracht ingezet: van fit & proper-gesprekken tot en met de actie van de VTW (Vereniging Toezichthouders Woningbouwcorporaties) genaamd “Toezicht met Passie”. Ook in de andere sectoren ziet men dat zowel de profielschets aanmerkelijk volwassener is geworden, de (zelf-)evaluaties regelmatig worden gedaan en het cursusaanbod enorm toegenomen. “In de corporatiesector gaat het heel steil omhoog”, meent Van Leeuwen. “Er worden veel grappen gemaakt over de PE-systematiek (de verplichte permanente educatie, red.) maar een feit is dat de meeste toezichthouders inmiddels veel meer punten halen dan nodig is en dus openstaan voor leren en veranderen.”

Tegelijkertijd is er in alle sectoren nog veel te doen,

meent Arno Geurtsen (toezichthouder in zorg, onderwijs, oud-bestuurslid van de VTOI, onderzoeker en adviseur). “Niemand is tegen professionalisering. Drie jaar geleden heb ik een groot onderzoek gedaan onder toezichthouders: iedereen wilde professionaliseren, maar als puntje bij paaltje komt lukt het niet. Sommige toezichthouders vinden zichzelf heel professioneel en ‘hebben dat niet nodig’. Als je dan vervolgens kijkt naar het veld dan zie je organisaties die voortdurend aan het veranderen zijn, die in een ingrijpend andere context moeten werken en alles op alles moeten zetten om de innovaties en bestuurlijke veranderingen bij te houden. Daar past deze toezichthouding helemaal niet bij”.

Het begin van de professionaliteit is de afweging of men als toezichthouder past bij de organisatie waar men wil toetreden. “Je moet beginnen met je te verdiepen in de waarden van de organisatie en deze kunnen onderschrijven en deze toe-eigenen. Pas ik bij deze visie op het werk en het maatschappelijke beeld dat daarbij hoort.” Geurtsen: “De intrinsieke motivatie om bij deze organisatie – met deze specifieke risico’s - toezichthouder te willen zijn. Je neemt soms enorme risico’s: daar kies je bewust voor”.

Professionaliteit hangt samen met attitude. Hoe kijkt men naar de eigen rol? Hoe weet je wanneer en hoe je moet ingrijpen of juist moet stimuleren: een strategische afweging tussen inhoud, proces, interventie repertoire en interventievermogen, houding en gedrag. “Ik kreeg recent van een twaalfstal bestuurders het beeld terug van hun toezichthouders: goede mensen die niet echt weten wat er speelt. Die worden dan voorzien van een begroting, een jaarrekening en een strategisch plan. Daar stellen ze dan een aantal vragen over. *That’s it*. Een heel schokkend beeld: weet je dan wel wat je aan doen bent? Je moet wel echt sparring partner zijn!”, vertelt Geurtsen.

Van Leeuwen vult aan: “We moeten ergens een taal ontwikkelen om gedrag en attitude te bespreken”, meent hij. “Daarvoor is het nodig dat we een revival krijgen van het mooiste advies dat hierover is geschreven: Het lastige gesprek van de Commissie Halsema. Wanneer leren we nu eens echt om het goede gesprek te voeren? Ik zie dit schoorvoetend in de corporatiesector op gang komen, in het onderwijs een klein beetje en in de zorg – maar ik heb geen goed overzicht – zie ik het niet.”.

Relatie toezichthouder - bedrijfsvoering

Vrijwel alle incidenten van het afgelopen decennium hebben aspecten van falende bedrijfsvoering: grote financiële risico’s, te weinig *checks and balances*, niet functionerende integriteitsystemen, afwezige risicomangementanalyses. Hierbij is de eerste vraag wat de rol van de raad van toezicht is in de bedrijfsvoering. Veelal beperkte die rol zich tot de jaarstukken: de inrichting van de bedrijfsvoering was aan de bestuurder. In de discussie komen twee aspecten naar boven: de groeiende aandacht voor risicomangement en de inrichting van de controlfunctie: bij corporaties actueel omdat het wettelijk verplicht is sinds de nieuwe wetgeving uit 2015 maar in andere sectoren ook in opkomst doordat we nieuwe concepten van bedrijfsvoering aan het ontwikkelen zijn.¹⁰

Als het gaat om risicomangement is er duidelijk sprake van een ontwikkeling die terrein wint, zeker ook in combinatie met toezichthouders. “Vroeger was risicomangement een verplicht nummer (*‘risicoverantwoording’*) maar door externe risico’s als technologische ontwikkelingen, snelheid van informatie en versplinterde wet en regelgeving, is dit veranderd”, zegt Robert ’t Hart (directeur NARIS, docent, evaluator en publicist op dit terrein). “Je ziet dat er veel meer dialoog over risico’s en weerbaarheid georganiseerd

“GOED STAKEHOLDERMANAGEMENT IS HET EXPLICIET ORGANISEREN VAN DE AFHANKELIJKHEID VAN EXTERNEN”

wordt en dat we zoeken naar een intrinsieke manier van reflectie en leren. Essentieel is dat we leren omgaan met onzekerheid: wat is onze *risk appetite*. Welke risico's accepteren wij om onze doelstellingen te behalen? Als we die vraag niet stellen creëren we organisaties die geen fouten mogen maken en regelen we alles dicht. Toezichthouders moeten vragen naar *risk appetite* en onzekerheden bespreken en accepteren".¹¹

Management control systemen zijn essentieel voor het bereiken van – maatschappelijke – doelen maar het gesprek gaat daar zelden over in de raad van toezicht volgens Bossert. "Geven bestuur en toezicht de professional in de bedrijfsvoering – met name de controller – voldoende ruimte? Weten ze hoe de P&C-cyclus werkelijk werkt, waar de afwegingen zitten en hoe men aankijkt tegen doelmatigheidsvraagstukken? Over het algemeen leidt meer ruimte voor de professionals in de bedrijfsvoering automatisch tot een grotere effectiviteit van de organisatie. De raad van toezicht is de coach van de organisatie en dus ook van de controllers. De raad moet zich hier in verdiepen om te voorkomen dat zij met zeer ouderwetse benadering van de bedrijfsvoering (m.n. de financiële ratio's) een organisatie bestuurt die al lang in een heel nieuwe ambigue en dynamische wereld staat."

De neiging om allerlei processen 'dicht te regelen' komt in beide onderwerpen voor. De risico-regel-reflex leidt tot disproportionele regelgeving met nieuwe inspecties of controleurs die altijd te laat zullen komen. Daaronder ligt de overtuiging dat er niets fout mag gaan. Dat speelt in hoge mate bij publiciteitsgevoelige 'fouten' ("Er mag geen kind in de jeugdzorg buiten slapen"). De *risk appetite* wordt niet besproken en de illusie blijft dat een foutloze, 100% perfecte organisatie en productie mogelijk is. Robert 't Hart hierover: "De recente Code Van Manen¹² helpt ons hierbij: hij onderstreept de noodzaak van een meldcultuur voor fouten. Er zijn wel honderd redenen om fouten niet te melden maar een goede bedrijfsvoering geeft juist daarvoor ruimte. Van Manen onderstreept de noodzaak van een meldcultuur: geef aan wat er fout gaat zodat we kunnen leren. Als een kind verdrinkt in een zwembad zijn er protocollen en kunnen we evalueren. Als een kind *bijna* verdrinkt wordt het

besproken bij de koffieautomaat. Zorg dat er ruimte is dat het gesprek bij de koffieautomaat wordt gedeeld en tot verandering leidt."

De raad van toezicht komt dichterbij op de terreinen risicomangement en management control. Beide staan in relatie tot de raad van toezicht nog aan het begin van een ontwikkeling¹³. Bij die ontwikkeling is het van belang de goede balans te houden, zo meent Hellinga. "Hoe voorkomen we dat de raden van toezicht in dezelfde 'controlmodus' schieten en zo de organisatie eerder verstarren dan verbeteren? Ook als je naar de toekomst kijkt is de neiging tot – de schijn van – beheersing heel dominant. Het zal nog een hele klus worden om zowel raden als besturen uit die compliance en control modus te krijgen!"

Wetgeving: een noodzakelijke stimulans?

In de bovenstaande punten is de rol van de wetgeving al een paar keer genoemd. In de corporatiesector weten ze daarover mee te praten omdat in 2016 en 2017 alle corporaties hun organisaties aanpassen aan de nieuwe regelgeving. Ook ten aanzien van de kwaliteit van de toezichthouders is de vaststelling dat wetgeving wel heeft geholpen: "Tot mijn grote spijt ben ik het daarmee eens", zegt van Leeuwen. "Het ergert mij omdat het voor maatschappelijke ondernemingen een brevet van onvermogen is om dit zelf te regelen. In de praktijk blijkt het te werken: de fit & proper-selectie door de Autoriteit Wonen filtert slechte toezichthouders uit waardoor recruiters ze al niet eens meer voorstellen. Mensen zonder een heldere visie komen al niet eens meer in de procedure en de gehanteerde functiematrixen versterken de werving met begrippen als diversiteit en authenticiteit. Onder de dwang van de permanente educatie wordt er meer nagedacht over de opleidingen van toezichthouders. In sommige sectoren is er nog de ruimte voor zelfregulering maar de corporatiesector had die kaart verspeeld."

Bikker Trouwborst stelde eerder in het gesprek al vast dat de wetgeving nog niet heeft geleid tot een beoogde man-vrouw-verdeling. Örgü en anderen zien overigens wel de positieve effecten van de beperking van de zittingsduur en de daaraan gekoppelde doorstroom. De effecten van de WBTR als het gaat om de eigen informatievoorziening door raden van

toezicht in relatie tot stakeholders is nog afwachten, maar de wetgeving agendeert het onderwerp nu al wel, volgens Minderman. De permanente educatie kan volgens Geurtsen wel een wettelijk duw gebruiken.

De staat van het toezicht 2017?

Kijkend naar de staat van het interne toezicht bij zorg, volkshuisvesting en onderwijs komen de discussianten gezamenlijk op de volgende stellingen:

- De maatschappelijke waarde staat weer voorop
- Contacten tussen raad van toezicht en stakeholders komen langzaam op gang
- De externe inspecteur wordt steeds belangrijker
- Professionalisering en attitude van de toezichthouder is in beweging
- Diversiteit gaat beter maar blijft moeizaam
- De toezichthouder en de bedrijfsvoering: risicomanagement en control
- Wetgeving lijkt een noodzakelijke stimulans.

Op welke wijze hangen deze stellingen met elkaar samen? Wat zien we hierin? Het lijken tenminste vragen om eens in de eigen raad van toezicht te bespreken. Wat heel opvallend is, is verschuiving van de interne toezichthouder naar de voorkant van de beleidsontwikkeling: de discussie over de waarden van de organisatie is pro-actief van aard. Professionalisering verraaft – met een positieve bril – een visie op toekomstige ontwikkelingen. Een breder begrip van control betekent een verschuiving van *after-the-fact* control naar *before-the-fact* toezicht. Dat kan worden ondersteund met risk management en de gevleugelde term *'risk appetite'*. Hoe ver kan een toezichthouder betrokken zijn in het begin van de beleidsontwikkeling waar hij later toezicht op uitoefent? Voor sommigen een moeilijke combinatie, voor anderen helemaal niet. De opmerkingen omtrent one-tier-board en two-tier-board zijn daarvoor tekenend. Wellicht verschuift het veld langzamerhand inderdaad tot de door Auke de Bos genoemde *'one-and-a-half-tier board'*.¹⁴

Noot

- 1 Auteurs danken alle deelnemers aan The Midfield voor de discussie en voor commentaren en suggesties ten aanzien van dit artikel.

- 2 Beter Toezicht, notitie van Prof. Hans Boutellier, VTOI, publicatie december 2016.
- 3 BOZ, Februari 2017.
- 4 Wouter Hart, Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling, Alphen aan de Rijn 2012
- 5 J. Bouwmeester en M. Luyer, Waardegedreven leiderschap, varen op het moreel kompas, Mets & Mets uitgeverij, 2012.
- 6 Zie wetsontwerp Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) dat nu in de Eerste Kamer ligt (2016/2017, nr 34.491). Voor een mooi overzicht: <http://www.ijk.nu/diensten/corporate-governance/wbtr>.
- 7 Commissie Behoorlijk bestuur, Publicatie Ministerie BZK, Den Haag 2013
- 8 Vgl. G.D. Minderman, Legitimatie en verankering, oratie 2008, VU University Press.
- 9 WRR, *Van Tweeluik naar driehoeken*, Publicatie 2014 en Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht, Policybrief nr. 3 2015.
- 10 J. Bossert, J. Hopstaken en G.D. Minderman, Herken ik straks mijn werkveld nog?, TPC december 2016.
- 11 Vergelijk: R. 't Hart en R. Penning, No risk no fun, risico's nemen met gezond verstand, Eburon 2017.
- 12 Nederlandse Corporate Governancecode, 2016
- 13 Zie bijvoorbeeld artikelen 35 – 37 van de Woningwet. Of: Ministerie van Financiën, Gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht, 2014.
- 14 Bos, A. de, Lückerrath - Rovers, M. & Zijl, N.J.M. van (2008). Zorg over onafhankelijkheid in een one-tier board: terecht of niet? *Goed Bestuur & Toezicht*, 2008 (1), 12-21

Over de auteurs:

Prof. dr Goos Minderman is hoogleraar Public Governance en toezichthouder. Drs. Ing. Frits Oukes MMO is adviseur innovatie en bedrijfsvoering. Beiden maken deel uit van The Midfield (www.themidfield.nl), een denktank voor goed bestuur in het middenveld.

