

Consequenties zorgbrede governancecode 2017: Hoe ontwikkelt zich de toezichhoudende rol?

Sander Duindam en Harry Woldendorp

‘... moet de moderne kenniswerker, de professional, vooral gefaciliteerd worden, command wordt dat veel meer individuen, wel gebaseerd op een goede opleiding, zelfstandig missie en waarden kunnen interpreteren om te besluiten wat in een concrete situatie het beste moet gebeuren. Vandaar dat in steeds meer situaties besturen wordt het faciliteren van mensen, het zorgen voor mensen’ (Strikwerda, 311).

1. Inleiding

De gezondheidszorg kent een hoge mate van complexiteit en interactie: interactie met patiënten/cliënten, interactie tussen professionals; interactie tussen management en professionals; interactie met externe stakeholders (financiers; opdrachtgevers; overheid). Daarnaast is op dit moment sprake van grote systeemwijzigingen: de (financiële) risico's voor zorginstellingen nemen toe. De transities in de zorg zijn daarmee groot en complex en veel consequenties zijn nog onduidelijk. Het speelveld verandert.

Ook de maatschappij verandert: de huidige communicatiemogelijkheden bieden meer openheid en vragen om snelheid; er wordt verwacht dat er altijd direct gereageerd wordt; cliënten en hun familie zijn mondiger. Het vertalen van de maatschappelijke ontwikkelingen naar de eigen organisatie is ingewikkelder geworden. Het moet blijken welke organisaties dit aankunnen en wie dat niet kunnen.

Raden van toezicht staan dus onder druk om te professionaliseren. Incidenten bij verschillende zorginstellingen hebben raden van toezicht onder het vergrootglas gelegd. Raden van toezicht worden verantwoordelijk gehouden wanneer het verkeerd gaat. Het risico daarop is de laatste tijd groter geworden door onder meer de op stapel staande, meervoudige transities in de zorg, digitalisering en het mede daardoor langzaam verdwijnen van grenzen tussen burgers, zorgverleners en bestuurders.

De verplattung (zelfsturing) en schaalgrootte van organisaties maakt bovendien dat een bestuurder niet langer alles kan weten. Dat knaagt aan het adagium dat er door toezicht op de bestuurder ook toezicht is op de organisatie.

Daarnaast hebben zorginstellingen te maken met verschillende werelden van governance (Hoek, 2007): bij private governance gaat om sturing door ruil en

overeenkomsten tussen gelijkwaardige partijen; bij publieke governance is de sturing door macht en hiërarchie van de overheid dominant; en bij professionele governance vindt sturing van professionals door kennis en groepsbinding plaats.

Uiteindelijk gaat het in toezicht en bestuur om de vraagstukken die op de tafel liggen van Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Zonder kennis van governance vraagstukken in de eigen organisatie is dat volgens ons echter niet haalbaar.

Daarbij moet duidelijkheid zijn over de meerwaarde van het toezicht, namens wie het toezicht wordt uitgeoefend, wat de agenda is van de toezichthouders, hoe binnen de beperkte tijd de taak effectief kan worden uitgevoerd, hoe de informatievoorziening geregeld is en welke interventiemogelijkheden bestaan (Goodijk).

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur hebben gescheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden met een gedeeld belang: de vervulling van de maatschappelijke taak van de organisatie. In de uitvoering van hun respectievelijke taken dienen zij steeds af te wegen of en in hoeverre een besluit of uitvoering bijdraagt aan “hoe wij de zorg aan onze cliënten en patiënten willen verlenen”.

2. Zorgbrede Governancecode 2017

Governancecodes stellen dat toezichthouders de deskundigheid dienen te hebben om op hoofdlijnen het beleid te kunnen beoordelen. Welke specifieke deskundigheid wordt gevraagd, is afhankelijk van de Raad van Toezicht en de organisatie.

Toezichthouden is een ingewikkeld spel aan het worden. In vrijwel alle codes wordt expliciet de essentie van zorgvuldige belangenafwegingen genoemd.

De Raad van Toezicht dient zich te richten naar het belang van de organisatie en dat van alle betrokkenen, binnen de maatschappelijke context met de vele stakeholders die daar opereren. Daarnaast wordt er groot belang gehecht aan onafhankelijkheid: een toezichthouder is niet verbonden aan personen en organisaties met tegenstrijdige belangen.

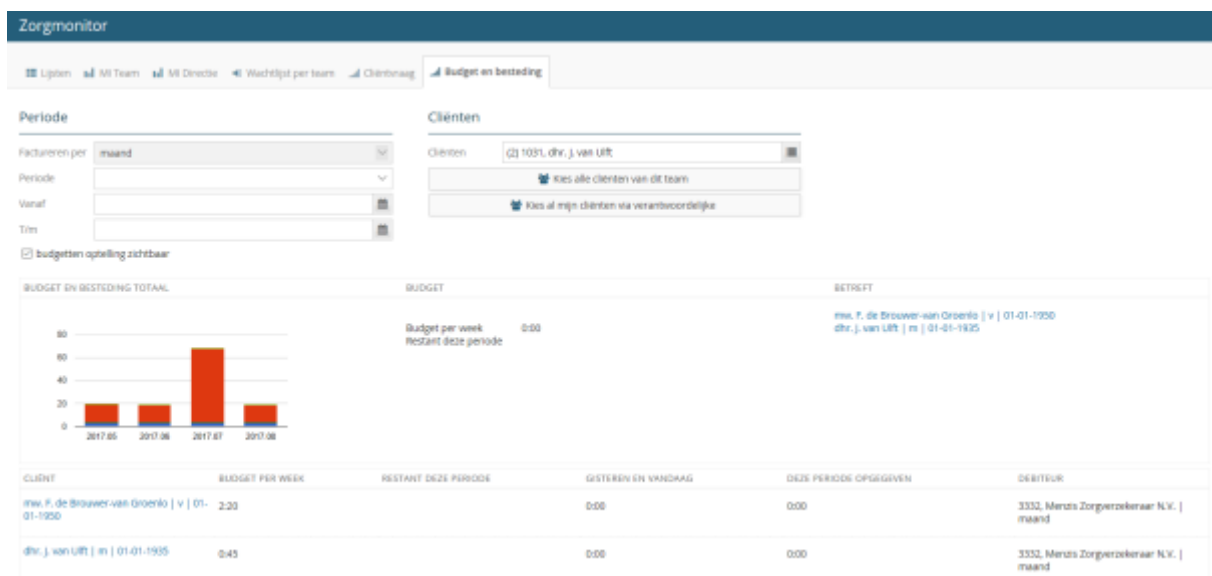
De nieuwe Zorgbrede Governancecode 2017 probeert een antwoord te vinden op de vele uitdagingen. De nieuwe code biedt veel ruimte voor waarden, in te vullen randvoorwaarden en het belang van maatschappelijke doelstellingen. De nadruk ligt op gedrag en een open cultuur van aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheid. Voorop staat de legitimiteit en de maatschappelijke positie van de zorginstelling.

Eerst een korte schets van de problematiek rond governance. De Raad van Toezicht is de werkgever van de Raad van Bestuur, houdt toezicht op en adviseert het bestuur en keurt majeure besluiten goed. De eigen verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht ligt in het zelf nadenken over hoe deze rollen zich tot elkaar verhouden, de kwetsbaarheid van deze verschillende rollen voor de relatie met het bestuur, hoe deze verschillende rollen in te vullen en welke informatie hij nodig heeft om die rollen en taken goed uit te kunnen voeren.

Al deze rollen beïnvloeden elkaar onderling. Voor de Raad van Toezicht betekent dit dat hij moet kunnen schakelen tussen beoordelen en toezichhouden en adviseren en klankborden wanneer de situatie dit vereist. Bovendien moet de Raad van Toezicht in staat zijn de (aangereikte) informatie op waarde te beoordelen. Dit heeft gevolgen voor de informatie-eisen: informatie moet input leveren voor vervulling van elke taak/rol, maar ook aanvullend zijn om het beeld compleet te maken.

Via ons eigen platform (www.platformvmz.nl) kunnen we real time op geaggregeerd niveau informatie aanleveren.

Financiën



Medewerkers

Formatie berekening

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	Datum	(Alle)							
3	Gebouw	(Alle)							
4	Team met toekenning	(Alle)							
5									
6					Gegevens				
7	ZZP	ZZP (min uren)	ZZP (max uren)	ZZP (gem. uren)	Aantal van Datum	Som van ZZP (min uren)	Som van ZZP (max uren)	Som van ZZP (gem. uren)	
8	3VV	9,5	11,5	10,5	124	1178	1426	1302	
9	2VV	5,5	7,5	6,5	100	550	750	650	
10	6VV	16,5	20	18,25	139	2293,5	2780	2536,75	
11	4VV	11	13,5	12,25	19	209	256,5	232,75	
12	5VV	16,5	20	18,25	17	280,5	340	310,25	
13	Eindtotaal				399	4511	5552,5	5031,75	
14									
15									

Kwaliteit

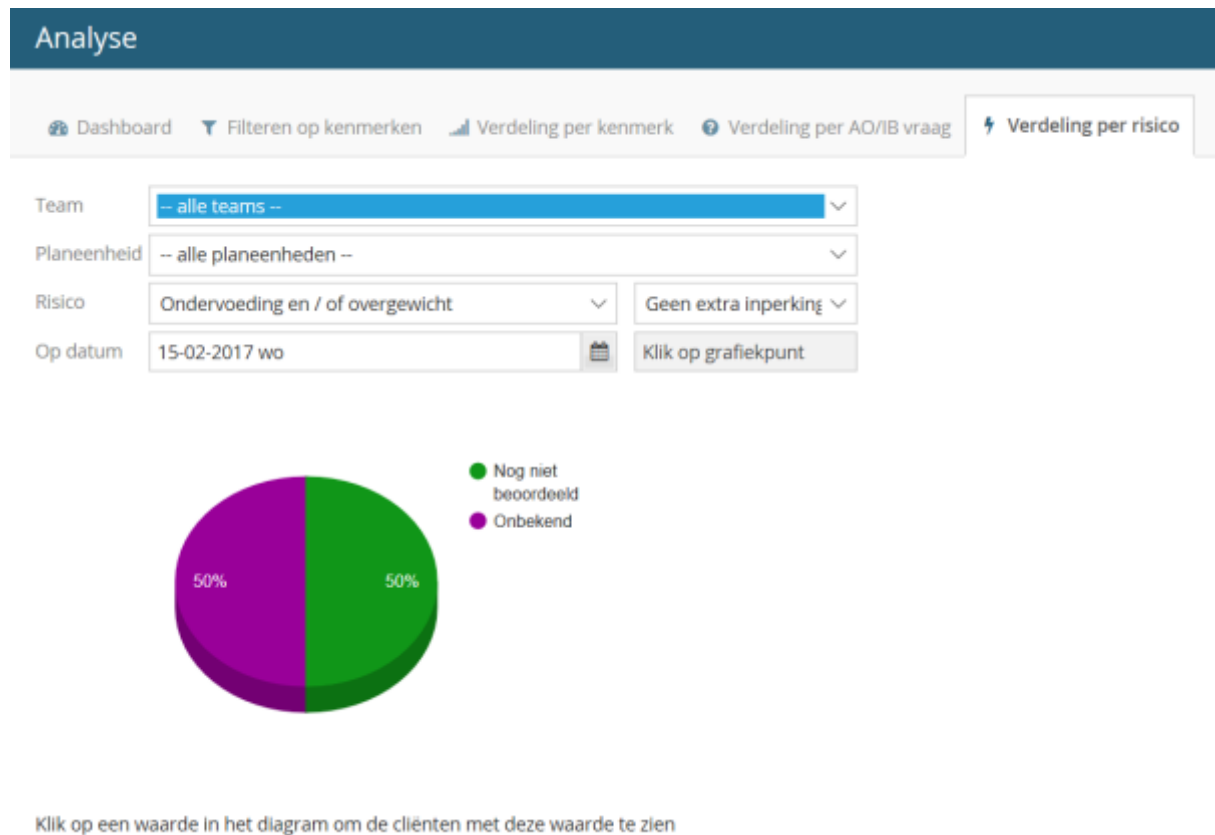
Analyse

[Dashboard](#)
[Filteren op kenmerken](#)
[Verdeling per kenmerk](#)
[Verdeling per AO/IB vraag](#)
[Verdeling per risico](#)

Score % van 'Petra van Dijk'



Cliënten



In de Zorgbrede Governancecode uit 2010 werd risicomanagement als volgt beschreven: risicomanagement betreft niet alleen de financiële risico's van de zorgorganisatie, maar gaat ook over risico's als de kwaliteit van zorg, patiëntveiligheid, imago- en marktrisico's, bouwinvesteringen en fusietrajecten. De vraag is welk toezichtinstrumentarium hiervoor beschikbaar is en over welke competenties en expertisegebieden de toezichthouder moet beschikken.

De risico's zijn de laatste tijd groter geworden door onder meer de meervoudige transities in de zorg, digitalisering en het mede daardoor langzaam verdwijnen van grenzen tussen burgers, zorgverleners en bestuurders. Veel media-aandacht voor incidenten in combinatie met de actuele ontwikkelingen in de zorg leiden tot nieuwe onderlinge verhoudingen in de boardroom.

De nieuwe code stelt goede governance centraal: randvoorwaarden voor 'goede zorg' aan de cliënt'. De code biedt ruimte voor verandering in de sector en wil initiatieven van bestuurders, medewerkers en cliënten stimuleren. De code ondersteunt innovatie: eHealth, big data, robotica en biotechnologie, maar ook kanteling van zorgorganisaties met behulp van zelfsturende teams.

De code kent 7 principes:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg (zorg, behandeling, begeleiding, preventie, bijdragen aan het welzijn en ondersteuning in het dagelijks leven) aan cliënten patiënt, bewoner, zorgvrager, cliënt(-systeem) of burger. De behoeftes, wensen, ervaringen en belangen van cliënten staan centraal. Er wordt ruimte gegeven aan het professioneel handelen en het professioneel oordeel.
2. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie. Er is sprake van sensitiviteit voor publieke waarden als rechtmatigheid, rechtvaardigheid en rechtszekerheid. De Raad van Bestuur draagt de waarden en normen actief uit. Een 'waardegedreven' organisatie kent een open cultuur. De code zet in op het borgen van checks and balances binnen de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie scheidt randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden. Medezeggenschap ligt in het verlengde van het primair proces. De Raad van Bestuur gaat in dialoog met andere belanghebbenden van de zorgorganisatie.
4. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling. De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de zorgorganisatie op korte en lange termijn, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin.
6. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie. De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur alle in aanmerking komende belangen van de bij de zorgorganisatie betrokken belanghebbenden zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.
7. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

3. Invulling van governance

De invulling van de governance hangt samen met de specifieke kenmerken van de zorgorganisatie: de context verandert voortdurend. Dat heeft gevolgen voor de rechtsvorm, ketensamenwerkingsverbanden en de governance-arrangementen. Het is een illusie dat op alle nieuwe governance vraagstukken die uit ontwikkelingen voortvloeien al een passen antwoord kan worden gegeven (bijv. implicaties van zelfsturing: kan leiden tot coöperatie van zorgvragers of medewerkers: andere bestuurlijke zeggenschap).

Governance processen gaan om een strijd tussen waarden. In 't Veld: governance is aan bederf onderhevig omdat er te weinig aandacht is voor reflectie op waarden (dialectiek). Waarden zijn enerzijds indicatoren en toetsen voor het handelen, maar veranderen anderzijds onder invloed van ervaring en impulsen uit de omgeving. Governance is een geformaliseerd concept dat handelt over effectieve integriteit.

Door alle transities in de zorg neemt de complexiteit toe. Dat betekent dat besturen en toezichthouden minder planbaar wordt en er sneller gereageerd en geacteerd moet worden. Er zullen zich vaker momenten voordoen waarin moet blijken of de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur dezelfde interpretaties van afspraken en taak- en rolverdeling hebben. Elkaar meenemen in het proces is zeker zo belangrijk als de inhoud. Strategische flexibiliteit is nodig om het proces goed te laten verlopen. Dat vraagt zelfinzicht en procesverantwoordelijkheid om de kernopdracht van de organisatie te kunnen verwezenlijken.

De noodzaak om extern verantwoording af te leggen en de organisatie in staat te stellen te leren vereist verschillende soorten en niveaus van informatie die complementair aan elkaar zijn. Een goede uitvoering van zijn taak vraagt van de Raad van Toezicht de verantwoordelijkheid om zelf de kwaliteit van de benodigde informatie te bevorderen (Malik, 2012).

Ook hier weer een voorbeeld van ons eigen platform: op bedrijfsniveau zijn per boekhoudperiode clustering van alle relevante (financiële) brongegevens beschikbaar voor geïntegreerde rapportage /analyse en sturing

Productieperiode van bedrijf 2016.12 (PZ Verbinden Kopie Productie -

Heeft Taken Documenten Extra Colofon

Algemeen

Bedrijf: Stichting Verbinden-met-zorg
Boekhoudmaand: 2016.12

Goedkeuring
Goedgekeurd door:
Goedgekeurd op:

Acties
Fistteer
Keur af

Teamperiodes Productietotalen van cliënten Productie versus budget Facturen Managementrapportages

Productietoelagen van cliënt (v.u)

Bedrijf met budget	Client	Client is gefactureerd voor facturatie	Prestatie	Periode *	Status	Foutmelding
Stichting Verbinden-met-zorg	1024, mw. L. van Utrecht-de Smid	Ja	VP Indiceren, VP Indiceren	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1021, mw. J. van Assen-de Meester	Ja	VP Basis, Verpleging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1021, mw. J. van Assen-de Meester	Ja	VP Indiceren, VP Indiceren	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1022, mw. M. van Haarlem-de Schi...	Ja	PV Basis, Persoonlijke Verzorging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1022, mw. M. van Haarlem-de Schi...	Ja	VP Basis, Verpleging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1022, mw. M. van Haarlem-de Schi...	Ja	VP Indiceren, VP Indiceren	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1025, mw. M. van Arnhem-de Vsaer	Ja	PV Basis, Persoonlijke Verzorging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1025, mw. M. van Arnhem-de Vsaer	Ja	VP Basis, Verpleging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1025, mw. M. van Arnhem-de Vsaer	Ja	VP Indiceren, VP Indiceren	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1025, mw. K. van Middelburg-de He...	Ja	PV Basis, Persoonlijke Verzorging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1025, mw. K. van Middelburg-de He...	Ja	VP Basis, Verpleging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1025, mw. K. van Middelburg-de He...	Ja	VP Indiceren, VP Indiceren	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1027, mw. M. van Breda-de Jager	Ja	VP Basis, Verpleging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1027, mw. M. van Breda-de Jager	Ja	VP Indiceren, VP Indiceren	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1039, mw. M. van Ewijk-de Bakker	Ja	VP Indiceren, VP Indiceren	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1038, dhr. J. van Lent	Ja	VP Indiceren, VP Indiceren	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1039, mw. M. van Ewijk-de Bakker	Ja	VP Basis, Verpleging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	
Stichting Verbinden-met-zorg	1038, dhr. J. van Lent	Ja	VP Basis, Verpleging Basis	2016.12 maand	DC-regels berekenen	

Wat betekent dit voor toezichthouders?:

- In hoeverre dienen zij zich inhoudelijk met strategie en beleid bezig te houden?
- Hoe combineer je de rol van 'inward looking' (internal control) met 'outward looking' (strategische oriëntatie)?
- Is er nog meer countervailing power mogelijk zonder dat het ten koste gaat van de loyaliteit richting bestuur en organisatie?
- Hoe houdt de RvT integraal toezicht op een steeds complexere organisatie?
- In hoeverre en onder welke condities gaat de RvT eventueel buiten het bestuur op zoek naar aanvullende informatie?
- Hoe geeft (een lid) van de RvT vorm aan relatie met OR en Cr zonder onafhankelijkheid te verliezen?
- Hoe ziet balans diversiteit en homogeniteit er uit?
- Hoe kan de RvT zich naar binnen en naar buiten toe met vertrouwen verantwoorden als het met de organisatie dreigt mis te gaan?
- Hoe om te gaan met de spanning tussen politiek, eigen missie en samenleving?

4. Uitwerking governancemodel

De huidige complexiteit van het sociale leven en de sociale problematiek vragen om een beleidsoplossing die uitgaat van de burger en zijn sociale omgeving. De veranderingen doen namelijk een groot beroep op de omgevingssensitiviteit van de toezichthouder. Een belangrijke vraag die iedere toezichthouder zich moet stellen is: namens wie houden we nu toezicht en hoe houden we daar als toezichthouder verbinding mee?

Missie is het fundamentele doel waarom de organisatie is ingericht en waar tegen alle acties en resultaten moeten worden beoordeeld. Een missie kent drie elementen:

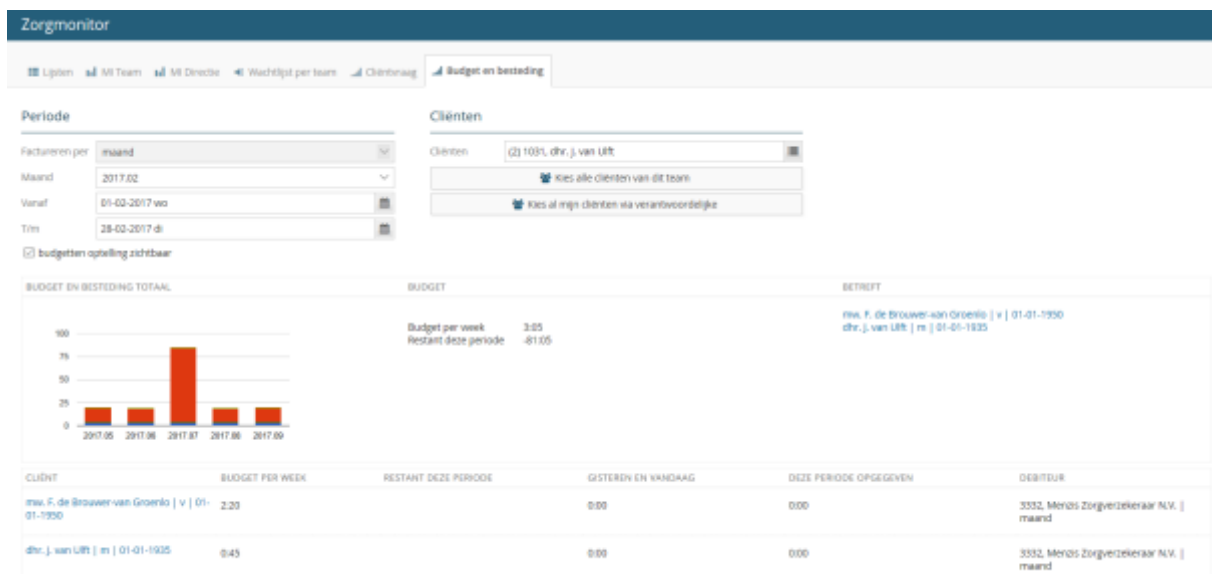
- Wat heeft de markt nodig (waar wil de consument ons voor betalen)?
- Waar is onze meerwaarde op gebaseerd (waarin zijn we beter dan anderen)?
- Waar komt onze kracht vandaan (waar geloven we in)?

Modern governance is gericht op hoe organisaties worden geleid. Daarbij gaat het om drie kernvragen:

- Wat zou de organisatie moeten doen? (activiteiten)
- Waar concurreert de organisatie? (omgeving)
- Hoe zou de organisatie moeten functioneren?(management)

Goed beleid op het niveau van de organisatie zorgt dat medewerkers zichzelf kunnen coördineren, zichzelf kunnen organiseren en hun bijdrage aan de doelstelling van de organisatie kunnen leveren onafhankelijk en volgens de huidige bijzondere situatie. Hier een voorbeeld om professionals mee te nemen in de bedrijfsvoering: gerealiseerde uren t.o.v. budget.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2								
3	Som van Tijd per cliënt		Week		-1			
4	Cliënt	Prestatie	48	49	50	51	52	Eindtotaal
5		PV Basis	345	605	605	605	430	2.590
6		VP Basis	25	25	25	25	25	125
7		PV Basis	20	30	40	30	30	150
8		VP Basis	44	87	87	87	76	381
9		PV Basis	120	210	210	210	180	930
10		VP Basis	15	15	15	15	15	75
11		(leeg)	0	0	0			0
12		PV Basis	180	315	345	350	300	1.490
13		PV Basis	30	60	60	60	60	270
14		PV Basis	400	700	700	700	600	3.100
15		VP Basis		10	40	10	10	70
16		PV Basis	20	60	60	60	60	260
17		PV Basis	5	15	15	15	15	65
18		PV Basis	30	60				90
19		PV Basis	20	30	60	60	60	230
20		PV Basis	25	50	50	50	25	200
21		PV Basis		20	20	20	20	80
22		PV Basis		660	1.155	1.155	990	3.960
23		VP Basis		105	165	165	165	600
24		VP Indiceren		90				90
25		PV Basis			135	220	185	540
26		VP Basis				15	15	30
27		VP Indiceren				90		90
28		PV Basis			180	420	360	960
29		VP Basis					15	15
30		VP Indiceren					90	90
31	Eindtotaal		1.279	3.147	3.967	4.452	3.636	16.481



Governance wordt sterk beïnvloed door de opvatting dat het bij het inrichten van de boardroomstructuur gaat over verantwoording afleggen. Vanuit dit perspectief is toezicht toetsend, zowel vooraf als achteraf. Achteraf door nadrukkelijk te kijken naar de afgesproken te behalen resultaten in de verantwoording van de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht. Vooraf in de zin van dat vooraf duidelijk is wat het toetsend kader is. In toetsing (toezicht houden) - en in goedkeuring van besluiten - staat de lijn Beoordelen, Oordelen, Besluiten centraal.

Naast toetsing is advisering van het bestuur een belangrijke taak van de interne toezichthouder. Advisering betreft het analyseren van een onderhavige kwestie en het benoemen van risico's en uitgangspunten voor mogelijke scenario's. De lijn tussen toezichthouden en adviseren is diffuus en laat zich makkelijk overschrijden.

Op inhoudelijk niveau bevraagt de Raad van Toezicht de raad van bestuur om begrip te krijgen van de materie en risico's te benoemen en in te schatten. Dit wordt afgewogen tegen de uitgangspunten van de organisatie: de missie, visie, kernwaarden en de strategie (Van de Veerdonk en Woldendorp, 2013). De taak van de Raad van Bestuur is het voorliggende besluit te duiden en betekenis te geven. De manier waarop de raad van bestuur hiermee omgaat blijkt uit de houding en het gedrag. Met deze 'zachte' informatie kan de Raad van Toezicht de voorliggende niveaus beter beoordelen.

Toezicht, bestuur en de organisatie profiteren van een goed besluitvormingsproces als dat bestaat uit de toetsing van de wijze van besluitvorming en toetsing aan de uitgangspunten van de organisatie. De toezichthouder fungeert daarbij als 'manager van verwachtingen'(Eijlander). Door de inzet van kennis, vaardigheden en inzichten wordt intern en extern vertrouwen gecreëerd.

Om koers te houden in complexiteit is vertrouwen nodig binnen de Raad van Toezicht en tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Toezichthouden is dus een ingewikkeld spel aan het worden. In vrijwel alle codes wordt expliciet de essentie van zorgvuldige belangenafwegingen genoemd. De nieuwe code gaat in op de positie van interne en externe belanghebbenden en hoe te komen tot evenwichtige belangenafwegingen.

Toezichthouders moeten daarin ook positie kiezen, waarbij verbondenheid met de gemeenschap nodig is en de toezichthouders betrokken zijn bij de koers en het beleid van de organisatie (Van Leeuwen). De nadruk ligt op gedrag en een open cultuur van aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheid. Voorop staat de legitimiteit en de maatschappelijke positie van de zorginstelling.

Literatuur

Bossert, J. (2003). *Public governance. Leidraad voor goed bestuur en management*. Nyenrode Business University: oratie

Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013, Rapport, Een Lastig Gesprek

Eijlander, P. e.a.. red. (2002). *Dilemma's rond toezicht. Opstellen over de werking van toezichtsarrangementen*. Den Haag: SDU Uitgevers

Goodijk, R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties. Zoeken naar verklaringen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Hoek, Hans. *Governance en gezondheidszorg. Private, publieke en professionele invloeden op zorgaanbieders in Nederland*. Van Gorcum, 2007

Leeuwen, W. van en P. Simons (2012). *Toezicht en de maatschappelijke onderneming. Balanceren in het krachtenveld*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Malik, (2012) , *The right corporate governance. Effective top management for mastering complexity*. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2012.

Montfort, C.J. van. (2008), *Besturen van het onbekende. Goed bestuur bij publiek-private arrangementen*. Tilburg University

Ooijen, M. van. (2013). *Toezichtdynamica, Een exploratief kwalitatief onderzoek naar het functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg*, proefschrift. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Peij, S.C. (2002). *Handboek corporate governance*. Deventer: Kluwer

Putters, K., & Van de Veerdonk, S. (2012). *Vorbij de governancecode: inzicht in de handelingen en afwegingen van toezichthouders*. In G. Minderman, R. Goodijk, S. van den Berg (red.), *Waar is de Raad van Toezicht? Deel II*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Strikwerda, J. (2014). *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21^e eeuw*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Thiel, Sandra van, red. (2004). *Governance van uitvoeringsorganisaties. Nieuwe vraagstukken voor sturing in het publieke domein*.

Veerdonk, S. van en H. Woldendorp (2012). *Toezichthouden vanuit de eigen identiteit. De volgende stap in professionalisering van toezicht*. BoardroomZorg, nr 8, 12-33

Veerdonk, S. van en H. Woldendorp (2013). *Informatie als stuurinstrument*.
BoardroomZorg, nr. 3, 26 - 29

Veld, Roel in 't. (2006) *Governance als prothese voor deugdzaamheid*. Universiteit
van de Nederlandse Antillen: Oratie

Zorgbrede Governancecode 2017. BOZ, September 2017