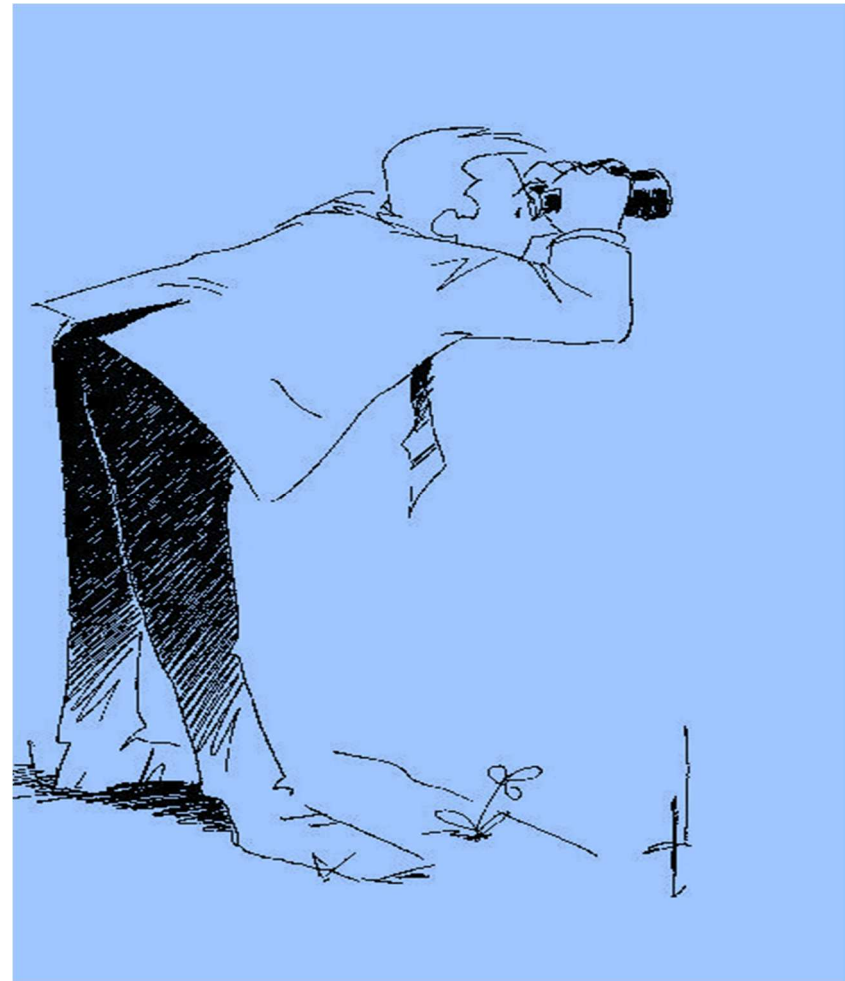


**De ideale Toezichthouder in de Zorg**  
**Wie zoeken we?**  
Verslag van een onderzoek naar de werving van toezichthouders

C3 adviseurs en managers  
Leusden, 31 mei 2013



## Voorwoord

Het toezicht in de gezondheidszorg ligt regelmatig onder vuur. Bij alles wat mis gaat, wordt al snel de conclusie getrokken dat het toezicht niet heeft gefunctioneerd. Dat leidt tot steeds nieuwe wetten en regels en tot steeds gedetailleerdere governancecodes. Recent is er weer een commissie onder leiding van Femke Halsema ingesteld voor een code voor 'Goed Bestuur' voor alle 'semipublieke' sectoren. Dat zal het toezicht wel ingewikkelder, maar niet beter maken.

Ieder systeem is immers zo goed als de mensen die er in werken. Een slechte structuur kan goed functioneren als er goede gekwalificeerde mensen werken met hart voor de zaak. Omgekeerd functioneert een goede structuur niet met de verkeerde mensen. Dat geldt ook voor toezicht in de gezondheidszorg. Goede toezichthouders kunnen prima functioneren zonder gedetailleerde regels en zonder dat de structuur (theoretisch) ideaal is. Slechte toezichthouders maak je met regels en toezicht op toezicht niet beter. Het is dus de vraag of de 'missers' aan onvolkomenheden in het systeem liggen, aan de mensen die toezicht houden of aan een combinatie van beiden.

Het is daarom interessant om te kijken wat voor soort mensen toezicht houden in de zorg. Goede mensen als toezichthouder krijgen begint bij de werving. Als toezichthouders gezocht worden, wat zoekt de zorgorganisatie dan en hoe wordt gezocht? Om daar een beeld van te krijgen heb ik gedurende 16 maanden de advertenties voor toezichthouders in de gezondheidszorg in de Volkskrant en NRCHandelsblad verzameld en geanalyseerd. Het onderzoek is een praktijkstudie om een indruk te krijgen van de selectie van toezichthouders. Ik heb geen wetenschappelijke pretenties met het onderzoek.

De geanalyseerde gegevens geven wel een helder beeld van het zoekproces naar toezichthouders en de (zelf opgelegde) beperkingen daarvan. Er zijn vele goede toezichthouders in de zorg, maar de wijze van werven biedt weinig waarborgen dat mensen met toezichthoudende kwaliteiten gevonden en geselecteerd worden. Het is dus niet zeker dat we maatschappelijk de juiste mensen aantrekken om intern toezicht op zorgorganisaties te houden.

Dit onderzoek maakt duidelijk waar lacunes zitten in de profielen en in de werving van toezichthouders. Op basis van de analyse worden voorstellen gedaan voor verbetering. C3 is zeer actief op het gebied van de ontwikkeling van governance van de gezondheidszorg. Wij hebben daarom het voornemen om een reeks verkenningen van 'De Ideale Toezichthouder' uit te brengen, waarvan deze rapportage de eerste is. De volgende publicaties zullen onder andere een zelftest voor toekomstige toezichthouders, suggesties voor goede besluitvorming en hulpmiddelen bij het stellen van de juiste toezichtvragen bevatten.

dr. ir. Hans Hoek  
directeur C3 adviseurs en managers BV



### Het onderzoek

Van augustus 2011 tot en met december 2012 heb ik de advertenties voor toezichthouders in de zorg in de Volkskrant en het NRC Handelsblad verzameld en geanalyseerd. Voor deze twee kranten is gekozen, omdat de ervaring is dat de meeste organisaties in deze twee bladen adverteren en ik deze bladen zelf lees. Een deel van de advertenties voor identiteitsgebonden instellingen verschijnt ook in Trouw, het Nederlands Dagblad en het Reformatorisch Dagblad. Die zitten dus niet in het onderzoek. Andere landelijke dagbladen bevatten zelden advertenties voor toezichthouders. In de tweede helft van 2012 heeft de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders op haar website de mogelijkheid geopend om vacatures te plaatsen. Deze zijn wel bekeken, maar in het onderzoek niet meegenomen.

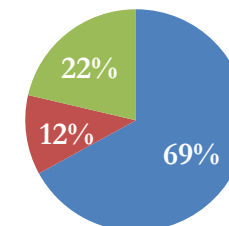
De keuze voor twee kranten betekent dat het onderzoek niet het volledige aanbod van advertenties voor vacatures dekt, maar dat wel een groot deel van de advertenties is gezien. In de betreffende periode werden 103 advertenties geplaatst voor totaal 169 toezichthouders. Dat aantal is groot genoeg om kwalitatieve uitspraken te doen over de inhoud van de openbare werving. Kwantitatieve uitspraken kunnen wel gedaan worden over wat er binnen de groep is gevonden, maar niet veralgemeniseerd worden naar de gehele werving en selectie van toezichthouders. Waar wel behoefte is om te veralgemeniseren, heb ik een globale schatting gemaakt.

Als de advertentie de mogelijkheid bood om een profiel op te zoeken op internet, dan heb ik dat profiel gedownload. De analyse van deze profielen vormt de kern van dit onderzoek.

Als er geen profiel beschikbaar was, maar voor inlichtingen gebeld moest worden naar de voorzitter van de raad van toezicht of een secretaresse, heb ik dat niet gedaan. Enerzijds vanuit mijn principiële opvatting dat er voor een kandidaat meer openbare informatie beschikbaar hoort te zijn dan alleen een advertentietekst en anderzijds om niet de indruk te wekken, dat ik kandidaat ben. Bij 69 van de 103 advertenties kon op de website van de organisatie of van het werving&selectiebureau een profiel op worden gevraagd. In 12 situaties kon gebeld worden voor nadere informatie. Bij 22 advertenties ontbrak ook de mogelijkheid om nadere informatie te vragen en werd de kandidaat geacht om uitsluitend op basis van de advertentietekst te solliciteren.

### Beschikbaarheid profiel

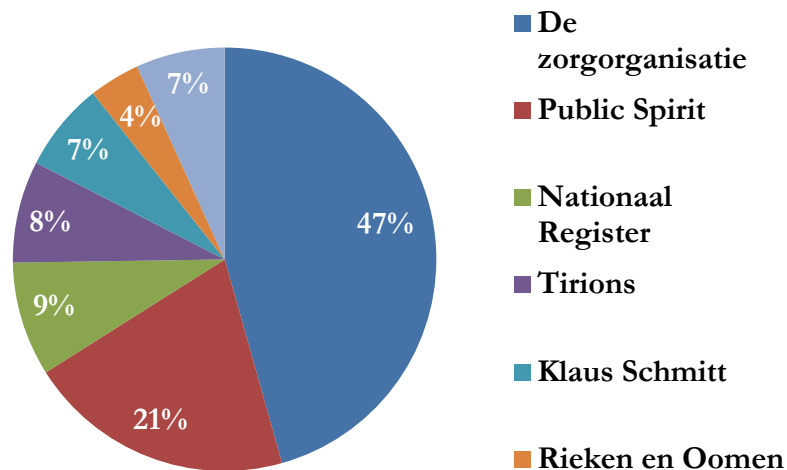
- Profiel op internet
- Informatie op te vragen
- Alleen advertentie



Grafiek 1

De advertenties zijn 47 keer door de zorgorganisatie zelf geplaatst. De andere 66 advertenties zijn door werving&selectiebureaus geplaatst. Public Spirit plaatste de meeste advertenties (21). Het Nationaal Register (9), bureau Tirions (8), Klaus Schmitt (7) en Rieken en Oomen (4) plaatsten in de onderzochte periode eveneens meerdere advertenties. In grafiek 2 is de verdeling van de plaatsing van advertenties opgenomen.

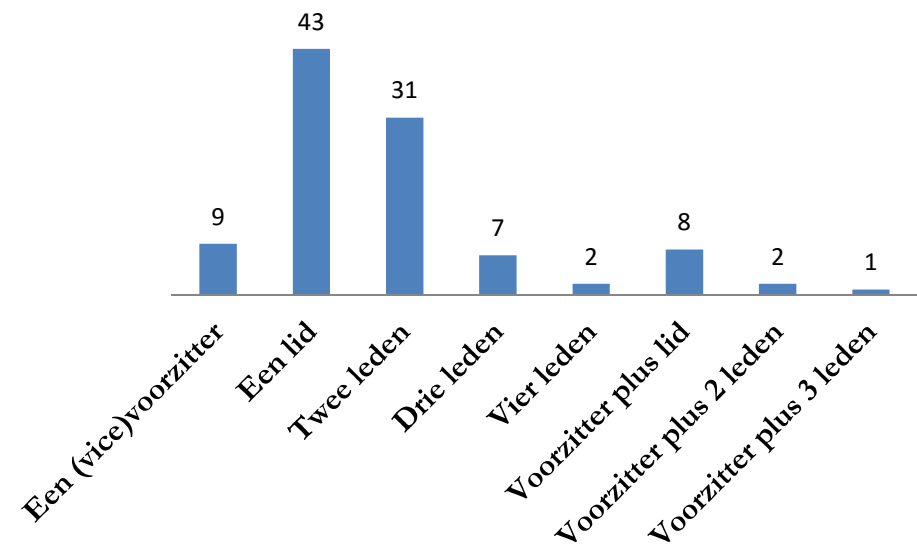
Advertentie geplaatst door



Grafiek 2

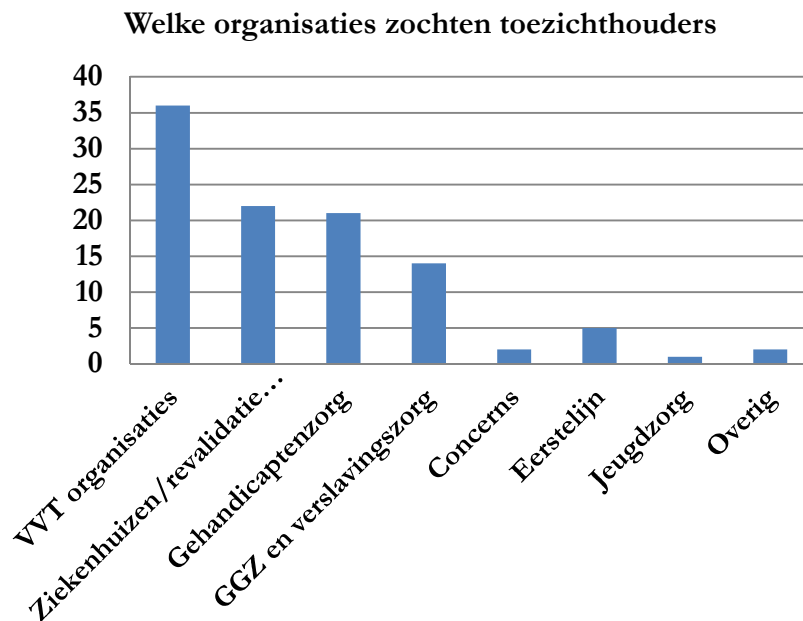
Er werden 169 toezichthouders gezocht. In 52 gevallen zocht men één toezichthouder. In 117 advertenties werden meerdere toezichthouders gezocht, tot vier toezichthouders tegelijk. Zie grafiek 3. Vijf organisaties zochten in deze periode van 17 maanden tweemaal meerdere toezichthouders. In totaal werden 19 voorzitters en 1 vicevoorzitter geworven. In drie situaties heet het toezichthoudend orgaan raad van commissarissen in plaats van raad van toezicht.

Aantal leden dat werd geworven



Grafiek 3

In grafiek 4 is weergegeven hoe de advertenties verdeeld waren over de verschillende sectoren binnen de gezondheidszorg. De rubriek 'overig' betreft advertenties voor het Waarborgfonds Zorg en De Radboud Universiteit/UMC St Radboud.



Grafiek 4

Het document, dat een belangstellende kan opvragen, bevat over het algemeen een schets van de organisatie, het algemene profiel van de raad van toezicht en een specifiek profiel voor de betreffende vacature. De diepgang van die informatie is sterk verschillend. Soms wordt met een paar regels per onderwerp volstaan, soms omvat het document een uitgebreide beschrijving over zes tot acht pagina's.

De documenten van de werving&selectiebureaus zijn over het algemeen wat uitgebreider dan de profielen, die organisaties zelf opstellen. Wel valt op dat de documenten van één bureau onderling kunnen verschillen in opbouw en volledigheid.

### Openbare werving

Volgens artikel 4.2. lid 8 van de Zorgbrede Governancecode 2010 moeten leden van de raad van toezicht 'op openbare wijze' geworven worden, tenzij de vacature op wettelijke voordracht wordt benoemd of een ander dan de raad van toezicht of een algemene vergadering het recht op benoeming heeft. De eerste uitzondering betreft vacatures voor de zetels, waarvoor de (centrale) cliëntenraad (CCR) volgens de WMCZ voordracht recht heeft. Voor die functies wordt echter vaak wel geadverteerd. Van de 169 vacatures in de onderzochte periode, waren er 13 voor een functie op voordracht van de CCR. De tweede uitzondering geldt eigenlijk alleen voor de 6 UMC's verbonden aan Rijksuniversiteiten, waar de raad van toezicht door de minister van OCW wordt benoemd.

Voor het grootste deel van vacatures in raden van toezicht van zorgorganisaties moet dus openbaar geworven worden. In de toelichting op de code wordt openbare werving benoemd als advertentie in een grote regionale of landelijke krant, op de eigen website of via gespecialiseerde bureaus, die ‘in brede kring werven’.

Als uitgangspunt is dat de organisatie zo veel mogelijk potentiële, geschikte belangstellenden wil bereiken, dan zijn in mijn ogen plaatsing op de eigen website of opdracht aan een bureau zonder advertentie niet als openbaar te beschouwen. Alleen mensen die gericht een toezichtfunctie zoeken, zullen de websites van de bureaus regelmatig bezoeken. De websites van zorgorganisaties zijn over het algemeen zeer op informatie aan de cliënt gericht. Wie ziet daar een advertentie voor een toezichthouder?

Met landelijke kranten wordt het grootste potentieel van belangstellenden bereikt. Dat zou mijns inziens moeten betekenen dat een groot deel van de vacatures in de landelijke pers verschijnt. De 169 vacatures gedurende 16 maanden betekent op jaarbasis circa 120 vacatures in beide kranten. Als we aannemen dat via andere landelijke en regionale kranten, via Skipr en via de NVTZ (sinds najaar 2012) en via eigen websites (niet in combinatie met een advertentie) ook een aantal vacatures wordt gesteld, dan zal het aantal vacatures waarvoor openbaar geworven wordt ergens tussen de 150 en 200 per jaar liggen.

Er zijn ongeveer 1.300 zorgorganisaties in Nederland die onder de Governancecode vallen.

Raden van toezicht bestaan meestal uit 5 tot 7 leden. Er zijn dus naar schatting zo’n 8.000 toezichthouders in de gezondheidszorg. Toezichthouders worden voor vier jaar benoemd met de mogelijkheid van herbenoeming voor nog eens vier jaar. Die herbenoeming is niet meer zo vanzelfsprekend als enige tijd geleden. Ook vertrekken er tussentijds toezichthouders om andere redenen. Als we het verloop ergens tussen de 20% en 22% schatten, dan zijn jaarlijks tussen de 1.600 en 1.800 nieuwe toezichthouders nodig.

Voor die circa 1.700 vacatures wordt -op basis van de redenering in de vorige alinea- 150 tot 200 keer openbaar geworven.

Als deze redenering juist is, dan wordt maar voor circa 10% van alle vacatures voor toezichthouders in de zorg openbaar geworven en voor 90% op andere wijze. Dat kan zijn door zoeken in het eigen netwerk of in het netwerk van de werving&selectiebureaus. Daarmee ontstaat tenminste de schijn van het zoeken in het ‘old boys network’. De percentages zijn niet hard, maar evident is dat voor een groot deel van de vacatures voor toezichthouders in de gezondheidszorg -in afwijking van de Zorgbrede Governancecode- niet openbaar geworven wordt. Dat beeld wordt bevestigd door de aankondigingen van benoemingen van toezichthouders in nieuwsbrieven van Skipr en Zorgvisie, gesprekken met toezichthouders en met werving&selectiebureaus. Een groot deel van de toezichthouders wordt niet geselecteerd op basis van openbare werving.



### Onderscheidend profiel?

De meeste documenten bevatten een algemeen profiel voor de leden van de betreffende raad van toezicht, aangevuld met een specifiek profiel voor de betreffende vacature. De algemene profielen in alle advertenties en documenten zijn niet onderscheidend. In alle algemene profielen komen dezelfde elementen terug, zelfs heel vaak in dezelfde bewoordingen.

Zo wordt in bijna alle vacatures gevraagd om mensen die in staat zijn het evenwicht te vinden tussen nabijheid en afstand, strategisch inzicht hebben, affiniteit hebben met de doelstelling van de stichting, generalist zijn en beschikken over een relevant netwerk.

Dat roept de vraag op of het standaardprofiel bij iedere werving gekopieerd wordt of dat er inderdaad maar één soort toezichthouder nodig is. Dat laatste betwijfel ik. Het ligt meer voor de hand dat zowel de organisaties als de bureaus steeds hetzelfde profiel gebruiken en beperkt aanpassen aan de eigen situatie. Het betekent wel dat voor alle vacatures dezelfde soort mensen gevraagd worden.

Dat roept de vraag op of er 8.000 mensen met hetzelfde profiel in Nederland beschikbaar zijn voor toezicht in de zorg, temeer daar ook andere sectoren zoeken op sterk vergelijkbare profielen.

Als het algemene profiel niet onderscheidend is, dan is het temeer gewenst dat het specifieke profiel voor deze functie duidelijk is afgebakend. Dat is niet altijd het geval. In meerderheid wordt in het specifieke profiel vooral de gewenste deskundigheid (juridisch, financieel, zorginhoudelijk, vastgoed etc.) benoemd. Vaak wordt ook binding met of woonachtig in het verzorgingsgebied van de organisatie gevraagd. In zeker tweederde van de profielen wordt om een academisch werk- en denkniveau gevraagd.

Voor ongeveer 20% van de functies wordt iemand gevraagd met een achtergrond in een specifieke sector (bedrijfsleven, overheid, snijvlak publiek/privaat). Een vergelijkbaar percentage geldt voor het specifiek zoeken naar een zorgprofessional.

### Diversiteit

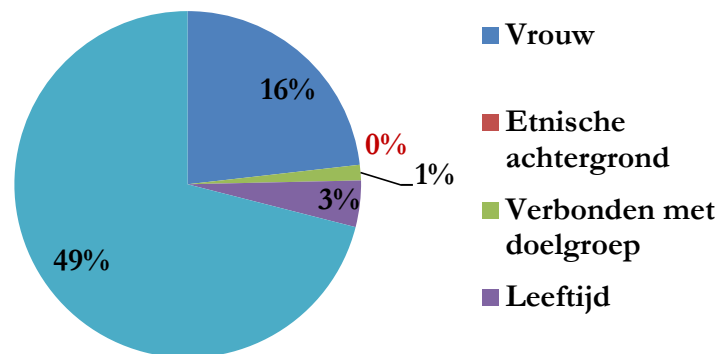
In alle profielen staat een algemene zinsnede dat de raad van toezicht voor zijn samenstelling diversiteit nastreeft, tenminste in deskundigheden. Die deskundigheden worden dan in het algemene profiel ook opgesomd: zorginhoudelijk, juridisch, financieel/bedrijfseconomisch, bedrijfskundig/bedrijfsvoering, HRM/sociaal, vastgoed, ICT, communicatie.

Slecht in ongeveer een derde van de onderzochte profielen wordt diversiteit beschreven als een evenwichtige samenstelling van de raad naar leeftijd, geslacht, sociale en etnische achtergronden, opleiding en deskundigheid.



Die algemene wens is niet zo vaak terug te zien in het specifieke profiel. Voor 16 vacatures wordt -bij gelijke geschiktheid- de voorkeur gegeven aan een vrouw. Bij drie vacatures wordt gevraagd naar leeftijd, telkens tussen 45 en 65 jaar. Slechts bij één vacature werd iemand verbonden met de doelgroep gevraagd. Nergens werd iemand met een specifieke etnische achtergrond gevraagd.

### Specifiek profiel gericht op diversiteit



Grafiek 5

Diversiteit wordt dus wel in algemene zin genoemd, maar niet vertaald in concrete eisen aan de nieuwe toezichthouder. Dat is voor een deel begrijpelijk, omdat expliciet maken dat specifiek iemand uit een maatschappelijke groep wordt gezocht al snel gezien kan worden als discriminatie op basis van herkomst, geslacht of leeftijd.

Niemand zit erop te wachten dat een advertentie in de krant voor een toezichthouder leidt tot een klacht bij de Commissie Gelijke Behandeling (thans College voor de Mensenrechten). Het is dus waarschijnlijk dat de wens van een raad om iemand uit een specifieke maatschappelijke groep te vinden, niet in het profiel staat, maar wel als selectiecriteria gebruikt wordt bij de brievenselectie en bij de gesprekken.

Toch vind ik het een gemiste kans dat diversiteit niet vaker in de profielen tot uitdrukking komt. Daardoor worden potentiële toezichthouders uit onverwachte hoeken van de samenleving niet uitgedaagd om te solliciteren. Ben&Jerry's (ijsmakers) hadden als beleid dat tenminste één van hun commissarissen tussen de 16 en 19 moest zijn, omdat zo voeling met de doelgroep werd gehouden. Een Jeugdzorgorganisatie zou dezelfde keuze kunnen maken, terwijl een VVT-organisatie bewust een toezichthouder boven de 70 zou kunnen zoeken. Een steeds groter deel van de zorgvragers en van het personeel van zorgorganisaties bestaat uit mensen met een andere huidskleur en etnische achtergrond dan witte middenklasse Nederlanders. Is het niet zinvol dat terug te zien in de samenstelling van de raad van toezicht?

Overigens zie ik in de praktijk wel een vergroting van de diversiteit in de samenstelling van sommige raden van toezicht die ik ontmoet. Maar die diversiteit is nog geen gemeengoed en komt zeker in de openbare werving nog onvoldoende tot uitdrukking.



### **Bestuurders gezocht**

Die diversiteit wordt ook ernstig beperkt door het algemene profiel voor de samenstelling van de raad van toezicht. Er wordt namelijk naar bestuurders in plaats van naar toezichthouders gezocht.

Dat blijkt uit de onderstaande opsomming van profielkenmerken, die in bijna alle algemene profielen voorkomen:

- Strategisch inzicht.
- Bestuurlijke ervaring en/of ervaring als toezichthouder.
- Generalist.
- Maatschappelijke visie.
- Daadkracht.
- Relevant netwerk.
- Maatschappelijk actief.
- Deskundige op bepaald vakgebied (soms zelf ‘autoriteit’).

Slechts in 13 gevallen werd expliciet kennis en ervaring als toezichthouder gevraagd (zonder de koppeling aan bestuurlijke ervaring), in één geval zelfs 5 tot 10 jaar ervaring als toezichthouder.

Toezicht houden is een ander vak dan besturen, waar je heel andere kwaliteiten, kennis en ervaring voor nodig hebt. Een (voormalige) bestuurder is niet automatisch een goede toezichthouder. Toch beginnen bijna alle bestuurders aan een tweede carrière als toezichthouder, zonder zich de vraag te stellen of ze daar wel geschikt voor zijn. Dat is niet alleen in de zorg zo, maar ook in het bedrijfsleven.

Veel toezichthoudende organen worden voor een groot deel bevolkt door voormalige bestuurders uit bedrijfsleven, politiek, zorg en onderwijs, vaak ook in de sector, waarin ze zelf gewerkt hebben. Ook actieve zorgbestuurders hebben vaak een toezichtfunctie ‘erbij’ bij een andere zorgorganisatie, in welzijn, wonen of onderwijs. De vraag is of dat altijd gewenst is vanwege het tijdsbeslag in de hoofdfunctie en omdat problemen in de hoofdfunctie kunnen afstralen op de organisatie van de toezichtfunctie en omgekeerd.

In ieder geval is het algemene profiel meer gestoeld op bestuur dan op toezicht. Dat leidt ertoe dat naar bestuurders wordt gezocht in plaats van naar toezichthouders. Het sluit ook veel mensen uit, die een goede toezichthouder kunnen zijn, maar die geen kennis en ervaring hebben als bestuurder, zoals zorgverleners, adviseurs, ondernemers, zelfstandigen en beleidmakers.



### **Old boys**

Het zoeken naar bestuurders, de geringe diversiteit in de profielen, het gebrek aan onderscheidend vermogen in de profielen en de geringe mate van openbare werving hebben een paar negatieve effecten. Ten eerste is er een groot risico dat het old boys network teveel in stand blijft doordat, niet openbaar, steeds in dezelfde groep gezocht wordt.

Ten tweede hebben veel toezichthouders teveel een bestuurlijke en te weinig een toezichthoudende achtergrond.

Dat leidt er ten derde toe dat de professionalisering van het vak van toezichthouder langzamer gaat dan gewenst, omdat herscholing tot toezichthouder voor voormalige bestuurders geen gemeengoed is en door een deel van hen ook als overbodig wordt gezien.

Er zijn sinds enige tijd speciale scholingen voor toezichthouders en er worden veel professionaliseringsactiviteiten opgezet, maar dit aanbod bereikt maar een deel van de toezichthouders en zorgt nog weinig voor de aanwas van nieuwe toezichthouders.

Ten vierde wordt verjonging van het toezicht op deze wijze niet bevorderd. Je kunt eigenlijk alleen toezichthouder worden als je je sporen (bestuurlijk) verdiend hebt. Gelukkig belemmert dat een groep jongere mensen niet om te solliciteren als toezichthouder op een profiel, waar ze eigenlijk niet aan voldoen.

De noodzaak om andere mensen te zoeken dan in het old boys network wordt groter door nieuwe wetgeving. De Wet Bestuur en Toezicht (WBT) staat niet meer dan vijf toezichthoudende functies toe in welke sector dan ook, waarbij een voorzitterschap dubbel telt.

Dat dwingt voormalige (vooral politieke) bestuurders om keuzen te maken en een fors aantal toezichthoudende functies af te stoten. De Wet Normering Topinkomens (WNT) legt de honorering van (bestuurders en) toezichthouders aan banden. Toezicht in de zorg leverde nooit veel op in vergelijking met een commissariaat, maar nu is dat verschil nog groter geworden. Toezichthouders die inkomen uit hun toezicht belangrijk vinden of daarvan afhankelijk zijn, zullen dan kiezen voor goed betaalde commissariaten in plaats van voor slecht betaalde toezichtfuncties in zorg, welzijn, onderwijs, wonen en cultuur. Dat betekent dat er de komende jaren meer vacatures komen als zittende toezichthouders vanwege WBT en WNT zich niet voor een tweede termijn beschikbaar stellen en minder van het traditionele aanbod, omdat voormalige bestuurders niet kiezen voor een tweede carrière als toezichthouder.

De vijver met traditionele toezichthouders, waarin nu door alle not for profit organisaties wordt gevist, droogt voor een groot deel op. Dat kan leiden tot schaarste aan toezichthouders en verlies van kennis en ervaring, maar het biedt anderzijds volop kansen voor jongere mensen uit verschillende maatschappelijke groepen om zich als toezichthouder te ontwikkelen.

### **Toezicht stelt andere eisen**

Eerder beschreef ik al dat het algemene profiel meer gericht is op bestuurders dan op toezichthouders.

De profielkenmerken die wel op toezicht zijn gericht, zijn niet meer van deze tijd, te vaag of onderling tegenstrijdig. Ik beschrijf een paar voorbeelden.



Bijna alle profielen bevatten de formulering ‘evenwicht tussen nabijheid en bestuurlijke afstand’, soms nog toegespitst met formuleringen als ‘met de handen op de rug’ of balans tussen ‘governance en guidance’. Dat is een achterhaalde opvatting van toezicht.

De toezichthouder moet niet gaan besturen en haarscherp het verschil tussen besturen en toezicht houden weten. Maar toezicht houdt je steeds van zeer nabij, met grote interesse en betrokkenheid. Dat betekent doorvragen op alle voorstellen waar de bestuurder mee komt en pas iets goedkeuren als je zeker weet dat het goed in elkaar zit. Dat doe je niet op afstand of met je handen op je rug.

Maar je geeft de bestuurder ook geen aanwijzingen hoe hij zijn werk moet doen, je doet dus niet aan ‘guidance’. De checks and balances tussen bestuur en toezicht moeten beschreven worden in andere termen dan nabijheid en afstand.

We hebben ook andere woorden nodig voor de ethische attitude van de toezichthouder. Nu staat er standaard in het profiel: is integer, heeft verantwoordelijkheidsgevoel en is onafhankelijk. Niemand zal van zichzelf zeggen dat hij niet integer is of geen verantwoordelijkheidsgevoel heeft. Dit zijn dus loze kreten als ze geen invulling krijgen. Dat geldt nog meer voor de term onafhankelijk. Onafhankelijk kan betekenen dat iemand een onafhankelijke geest heeft en tot zijn eigen oordeel komt. Dat verdraagt zich niet zo goed met het werken in teamverband dat ook in het profiel staat. Onafhankelijk kan ook betekenen dat iemand voor zijn inkomen niet leunt op deze toezichtfunctie, dus op kan stappen als hij het met het beleid niet eens is.

Maar onafhankelijkheid is ook gekoppeld aan het niet hebben van een conflicterend belang, een term die ook steeds in het profiel staat. Met name deze kant van belangentegenstellingen moet specifiek gemaakt worden. Veel ingewikkeldheden binnen een raad van toezicht ontstaan doordat de persoon in kwestie vindt dat hij geen conflicterend belang heeft, terwijl de rest van de raad en de raad van bestuur dat wel vindt, maar het moeilijk bespreekbaar kunnen maken. Slechts één profiel bevatte een duidelijke opsomming van de personen die geen lid kunnen worden, omdat de organisatie dat een tegenstrijdig belang vindt. Wat conflicterend belang is, zou vaker in het profiel expliciet gemaakt moeten worden.

Ik verbaas mij ook steeds over de profieleis dat de toezichthouder moet beschikken over ‘relevante netwerken’.

Waarom dient dat? Het participeren in relevante netwerken voor de organisatie is overduidelijk een bestuurstaak. Het gaat mis als de toezichthouder zijn netwerk gaat gebruiken om dingen voor de zorgorganisatie voor elkaar te krijgen.

Hij is daartoe niet bevoegd en vermoedelijk niet bekwaam waar het specifieke kennis van deze organisatie betreft. Maar erger is dat hij de rol van de bestuurder in dat netwerk overneemt en dus daarmee de bestuurstaak uitholt.

In een maatschappij, waar toch al vaak gedacht wordt dat de raad van toezicht de dienst uitmaakt, is dat slecht voor de organisatie en voor de kwaliteit van het toezicht. Wat mij betreft moet die eis van relevante netwerken uit het profiel.

Dat kan zeker als van de toezichthouder een vorm van maatschappelijke binding en visie gevraagd wordt, als het maar weer niet 'maatschappelijke status of statuut' wordt (gevraagd bij 10 vacatures), want dat is nu weer een bestuurlijke eis.

Het profiel voor toezichthouders moet dus duidelijk anders dan het huidige gebruikelijke profiel.

De NVTZ heeft sinds anderhalf jaar haar 'Profiel Toezichthouder Zorg 2.0.', waarin andersoortige eisen aan toezichthouders worden gesteld zoals zelfreflectie, moed, warm hart voor de zorg, geweten, verbinden en inspireren. Dat profiel richt zich dus meer op persoonlijkheid en houding dan op kennis en vaardigheden. Van dit profiel is nog weinig in de onderzochte documenten terug te vinden. Alleen zelfreflectie werd in ongeveer 25% van de profielen genoemd.

Een paar keer werden eigenschappen genoemd, die aanvullend zijn op het NTVZ profiel en specifiek over toezicht gaan, zoals goed kunnen luisteren, goede vragen kunnen stellen, oog hebben voor zorgvuldige besluitvorming en kunnen afwegen van belangen van verschillende stakeholders. Er is dus duidelijk behoefte aan een nieuw profiel.



### **Continuïteit van de raad van toezicht**

Raden van toezicht bestaan meestal uit 5 of 7 leden. Een enkele keer is de raad kleiner (3 of 4), iets vaker groter (8 of 9), meestal vlak na een fusie). Als er gemiddeld 6 leden zijn, dan eindigt jaarlijks van 1,5 lid de benoemingstermijn of anders gezegd in twee jaar moeten steeds drie leden vervangen of herbenoemd worden.

De samenstelling van de raad verandert dus voortdurend. Werving van nieuwe leden is dus een continu proces.

Omdat de benoemingsperiode bekend is, is er een goed rooster van benoemen, herbenoemen (of niet) en werven te maken. Dat zal er toe leiden dat minstens één nieuw lid per jaar geworven en benoemd moet worden. Het betekent ook dat de raad voortdurend met zijn eigen professionaliteitsontwikkeling en met het inwerken van nieuwe leden in het team bezig moet zijn.



In dat licht bezien is het opvallend dat zoveel organisaties meerdere toezichthouders tegelijk moeten werven. 31 keer werden twee leden tegelijk gezocht, maar er waren ook drie advertenties voor maar liefst vier leden (waarvan 1 inclusief voorzitter) tegelijk. Dan is er dus weinig continuïteit in de samenstelling van de raad van toezicht. Dat gold ook voor twee organisaties, die in de onderzochte periode twee keer een advertentie plaatsen.

De ene organisatie had een raad van toezicht van vier leden en zocht binnen een half jaar eerst twee en toen één lid, zodat driekwart van de raad binnen een half jaar vervangen werd.

De andere organisatie met een benoemingsperiode van drie in plaats van vier jaar, zocht binnen drie maanden drie nieuwe leden op zeven, inclusief een voorzitter.

Zoveel wisselingen belemmeren de kwaliteit en de continuïteit van het toezicht. Het geheugen van de raad van toezicht en de lange lijnen in goedkeuring van besluiten verdwijnen. Dat is voor de bestuurder lastig, want hij moet telkens alles opnieuw uitleggen aan de nieuwe raad van toezicht. Anderzijds geeft het de bestuurder veel speelruimte, omdat het toezicht de consistentie in de besluitvorming en de consequenties van besluiten op termijn niet kan monitoren.

Het is daarom van belang om te zorgen voor continuïteit in de raad van toezicht. Dat vereist een routine in de raad van toezicht.

In mijn opdrachten zie ik raden van toezicht, waarvoor deze routine vanzelfsprekend is. In andere opdrachten en in de gehele zorg zie ik ook raden van toezicht, waarbij herbenoeming een automatisme is. Die raden laten zich overvallen door iedere wisseling en moeten dan ad hoc handelen. Daar komen ook af en toe verlengingen van de benoemingsperiode na acht jaar voor, 'omdat we nog niemand gevonden hebben'.

Een van de verantwoordelijkheden van de raad van toezicht is zorgen voor goed toezicht. Zorgen voor continuïteit hoort daar zeker bij.

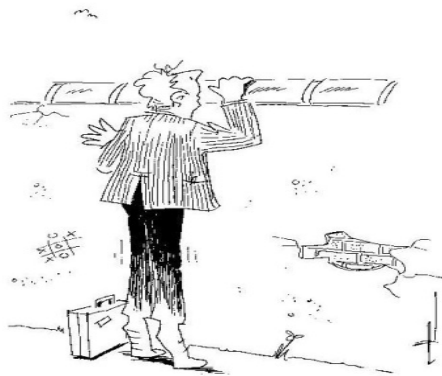
### **Informatie voor de kandidaat**

Werving en selectie is een proces waar twee partijen bij betrokken zijn: de organisatie die iemand zoekt en de sollicitant.

Over het algemeen moet de sollicitant zich schikken in het proces en de procedure die de organisatie heeft bedacht.

Er is ook sprake van onbalans in informatie: de sollicitant moet in brief en CV 'alles' over zichzelf vertellen, terwijl hij weinig te weten komt over de functie en de organisatie. Dat blijkt ook bij de werving van toezichthouders veel voor te komen.

Eerder meldde ik al dat slechts bij 69 van de 103 advertenties een profiel direct beschikbaar is. Dat heeft als belangrijk voordeel dat een geïnteresseerde zich eerst in de vacature kan verdiepen en de afweging kan maken of het wat voor haar/hem is, voor dat zij/hij zich bekend maakt. Als iemand moet bellen voor meer informatie of een informatiepakket moet opvragen (30% van de advertenties) moet zij/hij zich dus eerst bekend maken, voor zij/hij informatie krijgt op basis waarvan de sollicitatie overwogen kan worden.



Als er wel een document opgevraagd kan worden, is het de vraag of dat alle informatie bevat, die nodig is voor de keuze wel of niet te solliciteren. Dat valt tegen. Alle profielen bevatten de eis dat iemand voldoende tijd en energie heeft om de functie als toezichthouder uit te voeren. Dan wil je als belangstellende weten hoeveel tijd het je kost. Dat stond maar in 4 van de 103 advertenties vermeld. In 99 gevallen weet de belangstellende dus niet waar hij aan begint en kan hij geen antwoord geven op de vraag of hij voldoende tijd heeft, omdat niet duidelijk is wat 'voldoende' is.

Staat er geen tijdsbeslag in het profiel, dan zou de goede lezer dat nog kunnen opmaken uit een beschrijving van de werkwijze van de raad van toezicht: hoeveel vergaderingen per jaar zijn er, hoeveel vergaderingen van commissies, hoe vaak spreekt de raad gremia uit de organisatie, hoe vaak zijn er werkbezoeken en scholings- en/of strategiebijeenkomsten. Die informatie wordt vaker niet dan wel gegeven en is meestal niet compleet.

In 31 profielen (45%) werd het aantal reguliere bijeenkomsten gemeld en maar 18 keer (26%) of er scholing was en werkbezoeken werden gehouden.

Ook werd maar in tweederde van de onderzochte profielen gemeld of de raad van toezicht met commissies werkt en zo ja met welke dan. De verplichte bijeenkomsten met OR en CCR één of tweemaal per jaar werden wel vaak gemeld.

Door het ontbreken van deze informatie krijgt de belangstellende ook geen zicht op de werkwijze van de raad van toezicht, laat staan op diens visie op toezicht. Dat geldt ook voor de samenstelling van de raad van toezicht.



In 10% van de gevallen werd niet gemeld uit hoeveel leden de raad van toezicht bestaat en in 20% niet wat de zittingstermijn is. Ook de omvang van de raad van bestuur werd in zo'n 30% van de situaties niet genoemd.

Als iemand belangstelling heeft voor het lidmaatschap van een raad van toezicht en het werken in het team wordt belangrijk geacht (staat altijd in het profiel), dan wil hij ook weten welke mensen in dat team zitten en of hij daarmee kan en wil samenwerken. Je zult maar solliciteren en later ontdekken dat er iemand in zit, waar je ruzie mee hebt gehad. Ik vind het daarom correct als de namen en functies van de leden van de raad van toezicht en van de raad van bestuur in het profiel staan. Dat maakt het ook gemakkelijker om van te voren vast te stellen of er vanwege één van deze mensen een belangenconflict kan zijn.

Het Nationaal Register neemt de namen en functies van de zittende leden van de raad van toezicht en van de raad van bestuur standaard op in haar profielbeschrijving. Geen van de andere bureaus doet dat en ook in de eigen profielen van organisaties ontbreekt die informatie.

De belangstellende moet dan zelf op zoek naar het jaardocument om dit te weten en beschikt dan over informatie van eind vorig jaar.



Toezicht houden is tegenwoordig een risicovol beroep, waarbij je ook aansprakelijk gesteld kunt worden voor wanbeleid. Het is dan logisch dat het profiel de belangstellende uitgebreid informeert over de organisatie, de uitdagingen waar de organisatie voor staat en de risico's die de organisatie loopt.

Die risico's werden in slechts 3 profielen geëxpliciteerd, de uitdagingen in 15 profielen.

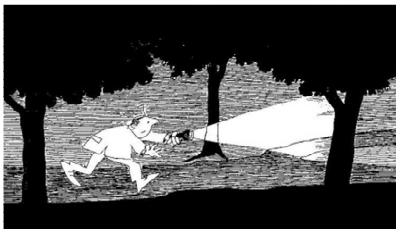
Informatie over de organisatie stond in 49 gevallen in het profiel, maar de omvang en diepgang daarvan is sterk verschillend.



De belangstellende moet dus zelf op zoek naar voor de hand liggende informatie.

Over de procedure wordt de belangstellende heel verschillend geïnformeerd. Dat de sollicitatiebrief voor datum x binnen moet zijn en dat je die moet richten aan mevrouw y staat in alle 103 advertenties. Maar wat er met die brief gebeurt, welke stappen gezet worden, welke gesprekken de sollicitant moet voeren en wanneer de keuze wordt gemaakt, stond slechts in 23 profielen vermeld.

Alles bij elkaar genomen wordt iemand, die overweegt te solliciteren, dus meestal niet voldoende geïnformeerd. Een goede afweging maken of deze toezichtfunctie iets voor je is en bij je past, kan door een belangstellende dus niet gemaakt worden. Dat kan aan de ene kant betekenen dat mensen ongericht solliciteren en aan de andere kant kan het mensen afschrikken om te solliciteren. Jij moet je immers blootgeven, terwijl de vragende organisatie dat (nog) niet doet. In de informatievoorziening voor potentiële toezichthouders zijn forse verbeteringen gewenst en noodzakelijk.



### Voorstellen voor verbetering

In de voorgaande paragrafen zijn de uitkomsten van het onderzoek naar profielen geanalyseerd en van reactie voorzien. Daaruit blijkt dat de werving van toezichthouders in de zorg op een aantal punten verbeterd kan worden. In deze paragraaf doe ik een aantal voorstellen voor verbetering.

1. Er wordt altijd openbaar geworven door middel van een advertentie in de krant of toegankelijke digitale media

De Zorgbrede Governancecode 2010 schrijft voor, dat openbaar wordt geworven met een paar uitzonderingen. Dit onderzoek leidt tot de veronderstelling dat nu maar zo'n 10% van de toezichthouders echt openbaar geworven wordt. Dat kan beter.

Ik ben er voorstander van om in de volgende Governancecode de uitzonderingen die artikel 4.2. nu toestaat te schrappen:

- Voor vacatures met een wettelijk voordrachtsrecht is openbare werving een voordeel. Er solliciteren mensen, waar de voordragende instantie niet aan gedacht heeft, maar die prima in het profiel passen. In de praktijk wordt juist voor deze functies veel via een advertentie gevonden.
- Ook als iemand anders dan de raad van toezicht zelf of een algemene vergadering de toezichthouders benoemt, is er geen reden daarvoor niet openbaar te werven. Het lijkt mij een vorm van de -door de overheid zo gewenste- transparantie als het ministerie van OCW voortaan een advertentie plaatst voor toezichthouders bij de 6 publiekrechtelijke UMC's (en de rijksuniversiteiten). Er is volgens mij geen enkele belemmering om dat te doen.

De twee bijzondere universiteiten Radboud en VU zijn daarin inmiddels voorgegaan.

- Werving via een bureau dat geen advertentie plaats, maar in het netwerk zoekt, vind ik geen openbare werving, ook al zoekt het bureau in brede kring.

Good Governance anno 2013 is naar mijn oordeel dat er voor alle vacatures in raden van toezicht van zorgorganisaties openbaar wordt geworven door een advertentie in de krant en via algemeen en eenvoudig toegankelijke digitale media. Dat kan in combinatie met andere zoekstrategieën, zeker als er iemand gezocht wordt met een heel specifiek profiel.

## 2. Er is een heel ander profiel voor toezichthouders nodig

Het algemene profiel is verouderd en meer gericht op bestuurders dan op toezichthouders. Er zitten ook een paar onlogische zaken in. Het wordt dus tijd voor een geheel nieuw profiel voor toezichthouders, waarin erkend wordt dat toezicht houden een ander vak is, dat andere kennis en vaardigheden en vooral houding vraagt.

De NVTZ heeft een voorzet gedaan met haar Profiel Toezichthouder Zorg 2.0. Dat profiel kan nu al meer bij de werving gebruikt worden, maar behoeft verdere uitwerking en concretisering. Vooral de vertaling naar het handelingsrepertoire van de toezichthouder verdient uitbreiding.

Het zou te ver voeren om in dit rapport een uitgewerkt algemeen profiel op te nemen. Ik volsta daarom met een aantal suggesties.

In ieder geval moet er in een profiel staan:

- Goed kunnen luisteren.
- Goed vragen kunnen stellen.
- Hoofdzaken van bijzaken kunnen onderscheiden.
- Zelf informatie kunnen verzamelen en beoordelen en kunnen wegen in samenhang met de informatie van de raad van bestuur.
- Kunnen schakelen tussen reflecteren en handelen.
- Uitgaan van vertrouwen, maar desondanks scherpe en controlerende vragen kunnen stellen.
- Kunnen argumenteren en wegen in teamverband.
- Eigen mening kunnen toetsen aan anderen.
- Bewust zijn van risico's, zonder angst te laten overheersen.
- Zichtbaar zijn voor en betrokken zijn bij de organisatie zonder de rol van de bestuurder over te nemen.
- Oog hebben voor correcte processen en procedures en correcte besluitvorming.
- Good governance belangrijk vinden zonder blind de regels te volgen.
- Compliance belangrijk vinden zonder alles te willen controleren.
- Bereid zijn verantwoording af te leggen.
- Zelfreflectie.

Uit het profiel moet verwijderd worden:

- Bestuurlijke ervaring.
- Relevant netwerk.
- Vakdeskundige die er meer van weet dan de raad van bestuur en zijn adviseurs.
- Evenwicht tussen nabijheid en afstand.
- Alle nietszeggende begrippen zoals integriteit en verantwoordelijkheidgevoel.

Meer aandacht moet krijgen:

- De verschillende soorten onafhankelijkheid.
- Het zichtbaar maken en afwegen van belangentegenstellingen.
- Helderheid over wie geen lid van de raad van toezicht kunnen worden en waarom.
- De specifieke eisen die -anders dan de deskundigheid- aan een vacature gesteld worden.
- Een daadwerkelijke evaluatie na vier jaar en de mogelijkheid om niet meer tot herbenoeming over te gaan.

3. Er is meer diversiteit nodig en transparantie daarover

De kwaliteit van het toezicht en de maatschappelijke verankering daarvan neemt toe als er sprake is van echte diversiteit in raden van toezicht naar leeftijd, geslacht, etnische achtergrond, maatschappelijke positie, opleiding, binding met de doelgroep. Natuurlijk zitten daar grenzen aan. Een toezichthouder moet wel kunnen begrijpen wat de raad van bestuur doet, de documenten kunnen lezen en mee kunnen doen aan het debat.

Dat vraagt een zeker abstractievermogen en daarmee een zeker scholingsniveau, het vraagt goede beheersing van het Nederlands en een zekere ervaring. Dat sluit veel mensen uit, maar er is wel een veel breder palet van mensen om uit te kiezen, dan waar nu in gezocht wordt.

Als een raad van toezicht echt diversiteit in zijn geledingen wil, dan moet dat ook tot uitdrukking komen in de profielen. Dan moet de raad van toezicht daar transparant over zijn en eventuele kritiek over discriminatie durven trotseren.

Dat vraagt ook goede uitleg waarom de raad van toezicht in dit geval iemand met een bepaald profiel zoekt.



4. Continuïteit in de raad van toezicht betekent constante verandering

In iedere raad van toezicht zijn in twee jaar drie leden toe aan herbenoeming of aftreden. De raad van toezicht verandert dus voortdurend van samenstelling. Zorgen voor continuïteit in de eigen raad is daarom een belangrijke taak voor de raad van toezicht, die meer aandacht behoeft.

Het mag niet zo zijn dat binnen korte tijd de hele raad vervangen moet worden. Om die continuïteit te borgen, is belangrijk:

- Jaarlijks het profiel te herijken.
- Herbenoemingen niet als automatisme te zien, maar aan beide kanten (raad en individueel lid) expliciet de vraag stellen of je weer vier jaar met elkaar verder wilt.
- Werving en selectie als continu, steeds terugkerend proces te behandelen.
- Steeds nieuwe mensen in te werken en ingeslepen gewoonten en vanzelfsprekendheden te toetsen.
- Voortdurend met de samenwerking in het team van toezicht bezig te zijn.
- Voortdurend werken aan de eigen professionalisering als groep en als individu.
- Te borgen dat de raad van toezicht consistent is in zijn toezicht en niet steeds van standpunt wisselt als er een nieuw lid komt.
- Maar tegelijkertijd niet vast te houden aan oude standpunten als er nieuwe gegevens of nieuwe inzichten zijn.

5. Belangstellenden moeten beter geïnformeerd worden

Als iemand belangstelling heeft voor een toezichtfunctie dan is het belangrijk dat hij zich goed en volledig kan informeren, zodat hij een goede afweging kan maken voor hij solliciteert. Daarvoor is nodig dat:

- Het profiel en de informatie over de organisatie beschikbaar zijn, zonder dat daarom bij iemand uit de organisatie of van een bureau gevraagd hoeft te worden. Ook moet een belangstellende niet zelf op zoek behoeven te gaan naar het jaardocument.
- Het profieldocument tenminste de volgende informatie bevat:
  - Een beschrijving van de organisatie, van de strategie, de uitdagingen en de risico's.
  - Samenwerkingsrelaties van de organisatie, die een indicatie kunnen zijn voor een belangenconflict van de sollicitant.
  - De omvang, de huidige personele samenstelling van de raad van toezicht, hun functies en het rooster van aftreden.
  - De reden voor de vacature.
  - De personele samenstelling van de raad van bestuur.
  - De structuur van de organisatie.
  - De visie en werkwijze van de raad van toezicht.
  - De activiteiten waaraan een lid van de raad van toezicht moet deelnemen.
  - De wijze waarop de raad van toezicht zijn professe ontwikkelt.
  - Het verwachte tijdsbeslag per maand of jaar.
  - De honorering.
  - Een overzicht van degenen, die geen lid van de raad van toezicht kunnen zijn.

- De procedure voor de werving, de stappen daarin en de doorlooptijd moeten duidelijk zijn.
- Van de kandidaat mag meer verwacht worden dan alleen een CV met aanbiedingsbriefje. Hij zal ook moeten aangeven:
  - Waarom hij op deze functie solliciteert.
  - Waarom hij zich geschikt acht.
  - Wat zijn visie op toezicht is.
  - Welke andere nevenfuncties hij heeft en hoe deze functie past in de eisen van de WBT.
  - Of hij de functie voor 4 of 8 jaar ambieert.
  - Dat hij in de huidige situatie geen conflicterende belangen heeft.
  - Hoeveel tijd hij aan de functie kan besteden.
  - Welke belemmeringen er zijn in tijd (bijvoorbeeld nooit op vrijdag, omdat de persoon dan voor een jaar is ingepland voor college geven).

Verbetering van de wederzijdse informatievoorziening zal ook het matchingsproces tussen de kandidaten en de organisatie versoepelen en deels voorkomen dat er verkeerde keuzen gemaakt worden.

### Discussie

In dit rapport is verslag gedaan van een praktijkonderzoek naar de openbare werving van toezichthouders in de zorg op basis van de advertenties in de Volkskrant en het NRC Handelsblad gedurende 16 maanden. Ik heb vanuit mijn eigen visie en opvattingen beschreven en bekeken wat ik tegenkwam en daar mijn oordeel over gegeven. Samengevat is mijn beeld dat er nog flink wat kan verbeteren aan de werving van toezichthouders. Ik heb vijf voorstellen voor verbetering gedaan.

Zowel mijn analyse als mijn voorstellen zullen niet door iedereen gedeeld worden. Ik kan mij voorstellen dat de reacties zullen variëren, afhankelijk van de visie op governance die iemand heeft en in welke positie hij verkeert. Ik ga graag de discussie aan.

Dat kan via:

- Reacties naar: [h.hoek@c3am.nl](mailto:h.hoek@c3am.nl).
- Reacties op mijn blogs: <http://hanshoek.c3log.nl/>.
- Via de dialoog op Lucide: <http://www.lucide.info/discussies>.

### C3 en governance

C3 adviseurs en managers is vanaf het begin betrokken geweest bij de ontwikkeling van governance in de zorg. Zo waren wij initiatiefnemer van de commissie Health Care Governance en is Hans Hoek op governance in de gezondheidszorg gepromoveerd. Wij begeleiden en adviseren veel organisaties bij governance-vraagstukken in de eigen organisatie en in samenwerkingsverbanden.

Wij bieden onder andere de volgende diensten voor governance aan:

- Onderzoek naar - en evaluatie van besluitvorming.
- Begeleiden zelfevaluatie van de raad van toezicht.
- Analyse van de samenstelling van de raad van toezicht of de raad van bestuur en advies over profielen voor de toekomst.
- Coaching en begeleiding raad van bestuur en/of raad van toezicht.
- Professionaliseringsdagen voor de raad van toezicht.
- Advies over de governance van samenwerking.
- Advies over de inrichting van de samenwerking.
- Advies over samenspel raad van bestuur en management.
- Verbetering besluitvorming.
- Risico-analyse en advies.
- Interim bestuur.
- Interim voorzitter raad van toezicht.
- Interim secretaris raad van toezicht.
- Tijdelijke ondersteuning bij bestuurscrisis.

Wij organiseren workshops over verschillende governance onderwerpen, zowel met open inschrijving als incompany:

- Toezicht op kwaliteit en veiligheid.
- De ideale toezichthouder.
- Governance van samenwerkingsverbanden.
- Op weg naar de raad van toezicht.
- De secretaris van de raad van bestuur.

In voorbereiding zijn workshops over:

- Bestuur van - en toezicht op ICT en Domotica.
- De kunst van het vragen stellen.
- Goede besluitvorming en vastlegging.

De open workshops vindt u op onze website

<http://www.c3am.nl/nl/workshops-van-c3/>



Onze publicaties over governance vindt u op onze website

<http://www.c3am.nl/nl/publicaties/>.

U kunt ze daar downloaden of bestellen. We noemen hier een aantal relevante publicaties:

### Boeken

Hans Hoek (2007). *Governance & Gezondheidszorg Private, Publieke en Professionele invloeden op zorgaanbieders in Nederland*, Handelseditie dissertatie. Van Gorcum, Assen.

Hans Hoek (2007). *Governance & Gezondheidszorg Private, Publieke en Professionele invloeden op zorgaanbieders in Nederland*, Samenvatting 2007

Hans Hoek (2011). *Circus Governance, de Kleurrijke Wereld van Health Care Governance*, C3 adviseurs en managers, Leusden.

Hans Hoek en Bart Wijnbergen (2012). *Met oog voor Kwaliteit en Veiligheid, Handreiking voor toezicht op kwaliteit en veiligheid*, 2012 C3 adviseurs en managers, Leusden.

### Recente artikelen

Hans Hoek (2006). The Seven Year Itch, Health Care Governance uitdagingen voor de komende zeven jaar, *ZM Magazine*, 2006 -10.

Hans Hoek (2008). Omgaan met crises in de raad van bestuur, *ZM Magazine*, 2008-10.

Hans Hoek (2008). Voorkomen van conflicten in de raad van bestuur, *ZM Magazine*, 2008-12.

Hans Hoek. (2010). Governance in gevaar (1); Risicovolle bestuurders, *Zorgmarkt jaargang 4 nummer 9, pagina 19-21, september 2010*.

Hans Hoek(2010). Governance in gevaar (2); Risicovolle toezichthouders, *Zorgmarkt jaargang 4 nummer 10, pagina 19 – 21, oktober 2010*.

Hans Hoek (2010). Besturen op afstand, governance van samenwerkingsverbanden, *ZM Magazine jaargang 26 nummer 11, pagina 18-21, november 2010*.

Hans Hoek en Ton van Overbeek (2012). Laat burgers koers zorgondernemingen bepalen, *ZM Magazine, jaargang 28 nummer 4, pagina 28-30, mei 2012*.

Interview Hans Hoek in *Zorgmarkt* 7/8/2012: De autoriteit: *Bestuurders moeten tegenkracht organiseren*.

Hans Hoek (2013). Gezocht: Goede Toezichthouders, in *Lucide* 02-2013 p28 t/m 33.

