

Literatuurlijst

A

- Achterhuis, H. (2010), *De utopie van de vrije markt*. Amersfoort: Lemniscaat.
- Akveld, J.E.M. en J.H.B. van der Meer (1999), *Zorginstellingen in de vorm van een stichting*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Albert, M. (1992), *Kapitalisme contra Kapitalisme*. Amsterdam – Antwerpen: Contact.
- Andeweg R.B. en G.A. Irwin (ed. 2005), *Governance and Politics of the Netherlands*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ankersmit, F. en L. Klinkers (red.) (2008), *De tien plagen van de staat. De bedrijfsmatige overheid gewogen*. Amsterdam: Van Genneep.

B

- Bachman, R. en A. Zaheer (2006), *Handbook of Trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Balkenende J.P. et al. (2003), *Onderneming en maatschappij: op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum.
- Barsh, J. en S. Cranston (2010), *Vrouwelijk Leiderschap. Vrouwen hebben alles in zich om de top te bereiken*. Utrecht: Bruna Uitgevers.
- Bijlsma K. en A.C. Costa (2005), “Understanding the trust control – nexus”. In: *International Sociology*, September 2005, Vol 20(3): 259–282.

- Belbin, R.M. (ed. 2006), *Management teams. Over succes en faalfactoren voor teams*. Den Haag: Academic Service.
- Belbin, R.M. (2006), *Teamrollen op het werk*. Den Haag: Academic service.
- Bleich, A. (2008), *Joop den Uyl 1919-1987, dromer en doordouwer*. Amsterdam: uitgeverij Balans.
- Blokdijk, T. , R. Buitenhuis en M. van Zanten (2007), *Toezicht op een hoger plan*. Den Haag: Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders.
- Blokdijk T.M.M. en R. Goodijk (2011), *Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap? Onderzoek naar samenstelling, werkwijze en functioneren van raden van toezicht in de zorg*. TiasNimbas / Nationaal Register.
- Blumer, H. (1954), What is wrong with social theory? In: *American sociological review. Official Journal of the American Sociological Society*, 19(1).
- Boot J.M. en M.H.J.M. Knapen (ed. 2001), *Nederlandse Gezondheidszorg*. Utrecht: Het Spectrum.
- Boon, V. van der en G. van de Marel (2009), *Vastgoedfraude. Miljoenenzwendel aan de top van het Nederlandse bedrijfsleven*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Bossert, H. et al. (2006), *Governance beter verklaard. Goed bestuur in de zorg-praktijk*. Assen: Van Gorcum.
- Branche-organisaties Zorg (2009), *Zorgbrede Governancecode 2010*. Bunnik: Drukkerij Libertas BV.
- Brandsen, T. (2004), *Quasi-market governance. An Anatomy of Innovation*. Utrecht: Lemma.
- Brandsen, T., W. van de Donk en P. Kenis (2006), *Meervoudig bestuur. Publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Utrecht: Lemma.
- Breedveld, E. (2003), *Thuiszorg in Bedrijf. Herstructurering van de thuiszorgbranche tussen 1987 en 1997*. Tilburg: IVA.
- Brouwer J.J. en P. Moerman (2005), *Angelsaksen versus Rijnlanders: zoektochten naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Bryant A. en K. Charmaz (ed. 2011), *The SAGE Handbook of Grounded theory*. London: SAGE.

C

- Cassidy, J. (2010), *Wat als de markt faalt? De kracht van het irrationele in de economie*. Amsterdam: Ambo.
- Cairnes, M. (2003), *Boardrooms That Work, a guide to board dynamics*. Australian Institute of Company Directors/Group of 100.
- Chait, R.P., W.P. Ryan en B.E. Taylor (2005), *Governance as Leadership. Reframing the work of Nonprofit Boards*. Hoboken: Wiley.
- Chavannes, M. (2009), *Niemand Regeert. De privatisering van de Nederlandse politiek*. NRC-boeken.

- Commissie Health Care Governance (ed. 2003), *Health care governance. Aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg*. Hilversum: de toekomst.
- Commissie Structuur en Financiering van de Gezondheidszorg (1987), *Bereidheid tot verandering*. Den Haag: SDU.
- Cools, C. (2007), *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance*. Assen: Van Gorcum.
- Covey, S.M.R. (2006), *The speed of trust. The one thing that changes everything*. New York: Free Press.

D

- Dahl, R. (1957), The concept of power. In: *Behavioural Science*.
- Dalen, A. van (2012), *Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren*. Den Haag: Boom Lemma
- Damhuis, Elshout, Verschure (2011), *Better Governance. Samenspel raad van toezicht en raad van bestuur*.
- Dijk, J.J. van (red.) (2009), *It's trust, stupid. Over vertrouwen*. Kampen: Uitgeverij Kok.
- Dijksterhuis, A. (2010), *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Dinjes, P. (2013), *Bestuurder, voldoende uitgedaagd? Onderzoek naar de wijze waarop bestuurders in de zorg oordelen over de kwaliteit van hun raad van toezicht*. Den Haag: Nationaal Register.
- Donk, W. van de (et all.) (2007), *Marktwerking versus Solidariteit. Op zoek naar nieuwe evenwichten in de publieke dienstverlening*. Nijmegen: Valkhof pers.

E

- Eenennaam, F. van en F. Pheijffer (2008), *Commissaris van nu. Gevaarlijke gedachten voor commissarissen*. Assen: Van Gorcum.
- Eenennaam, F. en R. Soesman (2008), De verborgen invloed van boardroom dynamics. In: Eenennaam, F. van en F. Pheijffer, (2008), *Commissaris van nu. Gevaarlijke gedachten voor commissarissen*. Assen: Van Gorcum.
- Ees, H. van, J. Gabrielsson en M. Huse (2009), Toward a behavioral Theory of Boards and Corporate Governance. In: *Corporate Governance: An international review*, 17(3): pp. 307-319.

F

- Fischer, A.H., P.M. Rodriguez Mosquera en K. Rojahn (2000), *Masculiniteit met een feminien gezicht*. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Fukuyama, F. (1992), *Het einde van de geschiedenis en de laatste mens*. Amsterdam: Contact.
- Fukuyama F. (1995), *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.

G

- Gerards J.J.K., *Profielenmix van de Raad van toezicht & Profielschets van de voorzitter en leden*.
- Gitmans, W.J.M. en P.J.M. van Wersch (1976), *Knelpunten in de bestuursstructuur van het algemene ziekenhuis*. Deventer: Kluwer.
- Glaser B.G. en A.L. Straus (1967), *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Goodijk, R. (2008), *Herwaardering van de Rijnlandse principes. Over Governance, overleg en engagement*. Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (2011), *Toezicht in semipublieke organisaties. Leren we van de misstanden?* Rede. Tilburg: Tilburg University.
- Goodijk, R. (2012), *Falend toezicht in semi publieke organisaties? Zoeken naar verklaringen*. Assen: Van Gorcum.
- Grit, K. en P. Meurs (2005), *Verschuivende verantwoordelijkheden. Dilemma's van zorgbestuurders*. Assen: Van Gorcum.

H

- Hilb, M. (2006), *New Corporate Governance. Successful board management tools*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Hoek, H. (2007), *Governance en Gezondheidszorg. Private, publieke en professionele invloeden op zorgaanbieders in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Hofstede, G. (ed. 2004), *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Olympus.
- Horst, A. van der (et all.) (2010), *Groot Psychologisch modellenboek*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Houwen, L., P. Bergkamp en L. Arends (red.) (2010), *Governance en ondernemerschap in de zorg. Nieuwe bestuurlijke verantwoordelijkheden in de gezondheidszorg*. Deventer: Kluwer.

I

- Inspectie voor de Gezondheidszorg (2011), *Toezichtkader Bestuurlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit en veiligheid*.

J

- Jacobs, J. (ed. 2004), *Systems of survival. A Dialogue on the moral foundations of commerce and politics*. New York: Vintage books.
- Janis, I.L. (1972), *Victims of groupthink; a psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin.
- Jansson en Van Rooijen (2005), *Gender uit Balans*. Scriptie MBA-H. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

K

- Kamp, van der en F. Wester et al. (2000), *praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Kaptein, M., R. Rozekrans en R. de Groot (2005), Integriteitklimaat als audit-object. In: *MAB*, oktober 2005, pp. 466-474.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993), *Organisaties op de Divan. Gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief*. Schiedam: Scriptum books.
- Kets de Vries, M.F.R. (1997), *Op leven en dood in de directiekamer*. Schiedam: Scriptum management.
- Kets de Vries, M.F.R. (2004), *De geest van despotisme. Shaka Zoeloe en de psychologie van tirannieke macht*. Amsterdam: uitgeverij nieuwezijds.
- Kets de Vries, M.F.R. (ed. 2004), *Leiders, Narren en Bedriegers. Essays over de psychologie van het leiderschap*. Schiedam: scriptum.
- Kets de Vries, M.F.R. (ed. 2005), *Worstelen met de demon. Over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. Den Haag: Academic Service.
- Kets de Vries, M.F.R. (2006), *Wat leiders drijft. Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Kets de Vries, M.F.R. (ed. 2007), *Leiderschap ontraadseld*. Den Haag: Academic Service.
- Kets de Vries, M.F.R. (2011), *Reflections on groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M.F.R. (2012), *Het Egel effect. Executive coaching en het geheim van high performance teams*. Den Haag: Academic Service.
- Kramer, R.M. en K.S. Cook (red.) (2004), *Trust and distrust in organizations. Dilemmas and approaches*. New York: Russel SAGE.
- Kramer, R.M. en T.R. Tyler (red.) (1996), *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*. Londen: SAGE.

- Kroon, M. (1992), *Effects of accountability on groupthink and intergroup relations : laboratory and field studies*. Proefschrift Rijksuniversiteit Utrecht, Thesis Publishers.
- Krugman, P. (2008), *De crisiseconomie. Hoe een herhaling van de grote depressie kan worden voorkomen*. Amsterdam: Balans.
- Kwartel, A.J.J. (2008), *Impressies van verantwoording. Onderzoek naar de verantwoording van raden van toezicht van zorginstellingen over het jaar 2006*. NVTZ.

L

- Lange, H. (2004), *Bestuurlijke geloofwaardigheid. Een kader voor analyse en toepassing*. Assen: Van Gorcum.
- Leblanc, R. en J. Gillies (2005), *Inside the boardroom. How boards really work and the coming revolution in corporate governance*. Ontario: Wiley.
- Leeuwen, W. van en P. Simons (2012), *Toezicht en de maatschappelijke onderneming. Balanceren in het krachtenveld*. Assen: Van Gorcum.
- Lijphart, A. (1984), *Democracies. Patterns of Majoritarian and Consensus government in Twenty-one countries*. New Haven: Yale university press.
- Lijphart, A. (1999), *Patterns of Democracy. Government forms and performance in Thirty six countries*. New Haven: Yale university press.
- Lingsma M. en M. Scholten (ed. 2007), *Coachen op competentie-ontwikkeling*. Soest: Nelissen.
- Lingsma M. (2007), *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Nelissen (PM-reeks).
- Luhmann, N. (1979), *Trust and power*. Chicester: John Wiley.
- Luursema, M. et all. (2003), *Toekomst voor Raden van Toezicht? Corporate Governance in de publieke sector in vergelijkend perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Lückcrath-Rovers, M. (2011), *Mores Leren. Soft Controls in Corporate Governance* (rede). Nijenrode University.

M

- Maarse, H. (2011), *Markthervorming in de zorg. Een analyse vanuit het perspectief van keuzevrijheid, solidariteit, toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid*. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Maso, I. (1994), *Kwalitatief Onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Meurs, P. (1982), *Zeggenschap in het ziekenhuis*. Leiden.
- Meurs, P. en Th. Schraven (2002), *Langs de meetlat. Een onderzoek naar het functioneren van raden van toezicht in de zorg*. Leusden: Kenniscentrum Governance in de zorg.
- Meurs, P. en T. van der Grinten (2005), *Gemengd Besturen. Besturingsvragen en trends in de gezondheidszorg*. Den Haag: SDU / Academic service.

- Meurs, P. en K. Grit (2005), *Verschuivende verantwoordelijkheden. Dilemma's van zorgbestuurders*. Assen: Van Gorcum.
- Meurs, P. en Th. Schraven (2006), *Naar stimulerend en slim toezicht*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Migchelbrink, F. (2006), *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP.
- Minderman, G. (2012), *Waar is de Raad van Toezicht?* Den Haag: Boom.
- Moen, J. et al. (2001), *Leiden of Lijden. Het handelingsrepertoire van de manager*. Assen: Van Gorcum.
- Moen, J. en P. Ansems (2004), *Brevet van Leiderschap. Reflectie op eigen managementstijl*. Maarssen: Elsevier.
- Moen, J. en P. Ansems (2009), *Kleur Bekennen. Kleedkamergesprekken over leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Montfort, C.J. van (2008), *Besturen van het onbekende. Goed bestuur bij publiek-private arrangementen*. Den Haag: Boom – Lemma.

N

- Nationaal Register (2011), *Toolkit Toezicht Zorg*. Den Haag.
- Nooteboom, B. (ed. 2003), *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- NVBG (2000), *Juridische Vormgeving van bestuur en toezicht in de gezondheidszorg*.
- NVTZ (2008), *Gedraglijnen voor verantwoord toezichthouden binnen zorginstellingen*. Zoetermeer.

O

- Ooijen, M. van (2008), *De derde weg in governance*. In: *ZM*, p. 31.

P

- Palm, I. (2005), *De zorg is toch geen markt*. SP.
- Peelman, T. (2009), *I Trust U. Managen vanuit vertrouwen*. Amsterdam: Pearson.
- Peij, S.C. (2002), *Handboek Corporate Governance*. Deventer: Kluwer.
- Peij S.C. (2005), *Commissaris op de bestuurdersstoel*. Assen: Van Gorcum.
- Peij, S.C. (2007), *Rijnlands eenlaags bestuursmodel heeft de toekomst. Nieuwe arrangementen voor scheiding van bestuur en toezicht*. Rotterdam: Hogeschool In-Holland.
- Pelzer, K.H. en R. Schallenberg (2008), *Good governance bij zorgorganisaties. Code en praktijk in continue ontwikkeling*. Utrecht: Governance Support.

- Peters, J. en M. Weggeman (2009), *Het Rijnlandboekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business- Contact.
- Pheijffer, M. en F. van Eenennaam (2008), *Commissaris van nu. Gevaarlijke gedachten voor commissarissen*. Assen: Van Gorcum.
- Pinker, S. (2009), *De stof van het denken. Taal als venster op de menselijke natuur*. Amsterdam: Olympus.
- Post, D. (2009), *De Derde Weg. Een analyse en toekomstvisie vanuit vijftig jaar ervaring in de zorgsector*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Power, M. (ed. 1999), *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford University Press.
- Prins S. et all. (2007), *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*. Leuven: lan-noo-campus.
- Putters, K. (2002), *Geboeid Ondernemen. Een studie naar het management in de Nederlandse ziekenhuiszorg*. Assen: Van Gorcum.
- Putters, K. (2009), *Besturen met duivselastiek(rede)*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

R

- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2002), *Winst en Gezondheidszorg*. Den Haag.
- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2009), *Governance en kwaliteit van zorg*. Den Haag.
- Reede, A. van (2004), *Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem. Omgaan met spanningen tussen standaardisatie en zelfregulering bij werkstroombesturing*. Groningen: RUG dissertatie.
- Remmerswaal, J. (1995), *Handboek Groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Baarn: Nelissen.
- Robben, P. (2010), *Toezicht in een glazen huis*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Roo, A.a. de (1993), *De zorgsector als bedrijfstak in wording (rede)*. Tilburg: Tilburg University Press.

S

- Seligman, A.B. (1997), *The problem of trust*. Princeton: Princeton University Press.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H. en L. Cheraskin (1992), Business on a handshake. In: *Negotiation Journal*, 8(4), pp. 365-377.
- Six, F.E. (2004), *Trust and Trouble. Building interpersonal trust within organizations*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Six, F.E. (2010), Vertrouwen in Toezicht. In: *Tijdschrift voor Toezicht*. Vol. 1, nr. 4, pp. 6 – 26.

- Smit, J. (2004), *Het drama Ahold*. Amsterdam: Balans.
- Smit, J. (2008), *De Prooi. Blinde trots breekt ABN AMRO*. Amsterdam: Prometheus.
- Solomon, R.C. en F. Flores (2002), *Een kwestie van vertrouwen*. Kampen: Agora.
- Starre, J. van der (2011), *Drama in de boardroom. De macht en onmacht van commissarissen*. Amersfoort: Lias.
- Stoker, J., J. Lammers, D. Stapel en F. Rink (2011), De Hardnekkige behoefte aan een sterke man: leiderschap na de crisis. In: Boonstra, J., J. van Muijen en H. Tours (red.) (2011), *Leiderschap in organisaties. Crisis in leiderschap – op zoek naar nieuwe wegen*. Deventer: Kluwer.
- Stoopendaal A. (2008), *Zorg met afstand. Betrokken bestuur in grootschalige zorginstellingen*. Assen: Van Gorcum.
- Swaan, A. de (ed. 2004), *Zorg en de Staat. Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Swanborn P.G. (ed. 1987 en ed. 2003), *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Assen: Boom.
- Swanborn P.G. (1997), *Casestudy's. Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom – Lemma.

T

- Timmermans S. en I. Tavory, Advancing Ethnographic Research through Grounded Theory Practice. In: Bryant A. en K. Charmaz (ed. 2011), *The SAGE Handbook of Grounded theory*. London: SAGE
- Tonkens, E. (2008), Marktwerking in de zorg: duur, bureaucratisch en demotiverend. In: Ankersmit, F. en L. Klinkers (red.), *De tien plagen van de staat. De bedrijfsmatige overheid gewogen*. Amsterdam: Van Genneep.
- Trappenburg, M. (2005), *Gezondheidszorg en democratie* (rede). Rotterdam: Erasmus Universiteit.

V

- Van Dale, *Groot Woordenboek der Nederlandse Taal*, dertiende uitgave: 1999
- Van Eyk van Heslinga H. en J. Schoenmakers (2006), *Codes en commissarissen. Integriteit, discipline en risicomijdend gedrag in de boardroom*. Van Vliet uitgevers.
- Visser, J. en A. Hemerijck (1998), *Een Nederlands Mirakel. Beleidsleren in de verzorgingsstaat*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Veld, R. in 't (1995), *Spelen met vuur. Over hybride organisaties* (rede). 's Gravenhage: VUGA.
- Veltrop, D., R. Hooghiemstra en J. van Manen (2011), *Boardroom dynamics: een onderzoek naar onderlinge verhoudingen in de boardroom*. NBA / Rijksuniversiteit Groningen.

- Veltrop D. en J. van Manen (2012), *Bezint eer gij begint. Onderzoek naar benoeming van commissarissen*. Den Haag: Nationaal Register.
- Vletter – van Dort, H.M., A.G.H. Klaassen en E.V.A Eijkelenboom (2012), *Diversiteit in de raden van bestuur en raden van toezicht in de publieke sector. De sleutel is transparantie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Vossen G.J. van der (2007), *Goed Toezichthouderschap. Dilemma's in de praktijk van commissarissen en andere toezichthouders*. Den Haag: Academic Service.

W

- Weisfelt, P. (2005), *De wetten van de stam. De oerwetten van het systeem en de consequenties voor individu, groep en organisatie*. Soest: Nelissen.
- Weisfelt, P. (2006), *De bestemming van het systeem. Gezondheid en ziekte van het systeem en de consequenties voor individu, groep en organisatie*. Soest: Nelissen.
- Weisfelt, P. (ed. 2009), *De geheimen van de groep. Het proces van het systeem en de consequenties voor individu, groep en organisatie*. Soest: Nelissen.
- Wester F. et all. (2000), *praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Wester, F. en V. Peters (2004), *Kwalitatieve analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho.
- Wersch, P.J.M. van (1979), *Democratisering van het bestuur van non-profit instellingen*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004), *Bewijzen van Goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: Free press.

Z

- Zand, D.E. (1997), *The Leadership Triad. Knowledge, trust, and power*. New York: Oxford University Press.

Bijlage 1: Lijst met geïnterviewde personen

1. prof. dr. P.L. Meurs, hoogleraar Bestuur van de Gezondheidszorg iBMG, Erasmus Universiteit Rotterdam, vrijdag 21 december 2007
2. J.K. Gerards, directeur NVTZ, donderdag 28 februari 2008
3. N. Senteur, directeur - bestuurder Noordermaat, december 2007
4. dr. J.L. Klompenhouwer, Raad van Bestuur De Grote Rivieren, 29 februari 2008
5. mr. A. Luijten, senior beleidsadviseur Aedes (koepel van woningcorporaties), maart 2008
6. C.J.V.L. Laurey, bestuurder Vierstroom Zorgring, maandag 26 mei 2008
7. drs. R.J.M. de Jong, bestuurder Pluryn, vrijdag 3 oktober 2008
8. prof. dr. J. Bossert, hoogleraar Nyenrode University, donderdag 23 oktober 2008
9. mr. dr. P.J.M. van Wersch, advocaat Dirkzwager, woensdag 5 november 2008
10. dr. A. Stoopendaal, docent iBMG Erasmus Universiteit Rotterdam, maandag 6 juli 2009
11. D. van Goor, interim-bestuurder, donderdag 8 oktober 2009
12. prof. dr. H. Bijker, hoogleraar verandermanagement van de gezondheidszorg aan de Universiteit Twente, dinsdag 12 januari 2010
13. prof. dr. A.A. de Roo, hoogleraar management van de gezondheidszorg, Universiteit van Tilburg, dinsdag 16 maart 2010
14. drs. A Tirions, directeur – eigenaar adviesbureau, gespecialiseerd in werving en selectie van hoger management en toezichhouders, dinsdag 8 juni 2010
15. dr. H. Hoek, directeur C3 organisatie-adviseurs, vrijdag 25 juni 2010
16. dr. C. Deckers, directeur stichting Cato (goed toezicht), vrijdag 27 augustus 2010

17. drs. W.G. Timmerman, oud voorzitter Raad van Bestuur De Twentse Zorgcentra , 30 september 2010
18. prof. dr. ir. R. Goodijk, hoogleraar Governance in de publieke sector aan de TIAS Business school, 18 mei 2011
19. prof. dr. P.B.M. Robben, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op de IGZ leerstoel: Effectiviteit van toezicht op de kwaliteit van de gezondheidszorg, oktober 2011

Bijlage 2: Topic-lijst interviews

1. Factoren die het functioneren van RvT's bepalen.
2. Het belang van vertrouwen en afstand:
 - a. Toezichthouders mogen nooit op de stoel van de RvB gaan zitten, hoe slecht de RvB ook functioneert.
 - b. Als ik het niet eens ben met de door de RvB voorgestelde strategie dan zal ik hiermee niet instemmen, ook al zijn alle stakeholders er goed bij betrokken.
 - c. Als de RvB echt niet functioneert, moet een lid van de RvT tijdelijk het bestuur kunnen waarnemen (en dan aftreden als RvT lid).
3. Het bestaande vertrouwen van toezichthouders in hun bestuurders (en omgekeerd).
4. Het effect van (meer) vrouwen in een RvT.
5. De rol van de voorzitter op het functioneren.
6. De rol - functie van de as: voorzitter RvB en voorzitter RvT.
7. Professionaliteit van de RvT en de ontwikkeling daarin.
8. Het effect van marktwerking op het functioneren van de RvT en de ontwikkeling hierin.
9. Houdbaarheid van het huidige model: one-tier als alternatief?

Bijlage 3: Geanonimiseerde samenwerkingsovereenkomst

Samenwerkingsovereenkomst betreffende het onderzoek 'Het functioneren van Raden van Toezicht'

van drs. Marc van Ooijen MBA-H, Universiteit van Tilburg, onder begeleiding van prof. dr. J. Moen.

drs. M. van Ooijen, geboren 11 december 1970 en wonende te Gennepe, hierna te noemen 'onderzoeker', en

, namens de Raad van Toezicht van , hierna te noemen 'deelnemer',

overwegende,

- dat de onderzoeker werkt aan een proefschrift, onder begeleiding van prof. dr. J. Moen, over het functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg; dat ten behoeve van dit onderzoek het van groot belang is dat daadwerkelijk in de praktijk wordt gekeken hoe Raden van Toezicht functioneren, met name ook in relatie tot Raden van Bestuur,
- dat de deelnemer het belang van goed toezicht en het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek naar goed toezicht onderstreept; dat juist om deze reden door de deelnemer is besloten de onderzoeker toegang te verlenen tot vergaderingen van haar Raad van Toezicht,

verklaaren het volgende overeengekomen te zijn:

1. dat de deelnemer de onderzoeker in de gelegenheid stelt om 6 vergaderingen van de Raad van Toezicht bij te wonen, zo veel mogelijk aaneensluitend, in een periode van maximaal 16 maanden;
2. dat de deelnemer ervoor zorgt dat de onderzoeker ten behoeve van de onder 1 genoemde vergaderingen alle vergaderstukken op voorhand ontvangt;
3. dat de deelnemer ervoor zorgt dat na de 6 vergaderingen (zoals bedoeld in punt 1) de onderzoeker in de gelegenheid wordt gesteld alle leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur (individueel) een interview af te nemen betreffende het functioneren van de Raad van Toezicht in de onderzoeksperiode;
4. dat de onderzoeker alle mondelinge en schriftelijke informatie met betrekking tot de deelnemer, die hij in het kader van dit onderzoek van de deelnemer krijgt, vertrouwelijk zal behandelen;
5. dat de onderzoeker alle mondelinge en schriftelijke informatie met betrekking tot de deelnemer, die hij in het kader van dit onderzoek van de deelnemer krijgt, uitsluitend zal aanwenden ten behoeve van zijn promotieonderzoek;
6. dat de onderzoeker in zijn proefschrift of enige andere publicatie ten aanzien van het onderhavige onderzoek op geen enkele wijze de naam van de deelnemer (in dit geval de deelnemende organisatie of één van de bij deze organisatie betrokken toezichthouders, bestuurders of medewerkers) zal noemen;
7. dat, indien het aantoonbaar zo is dat de onderzoeker zich niet gehouden heeft aan de hierboven genoemde bepalingen 4, 5 of 6, de deelnemer een schadevergoeding kan eisen van €1000 euro per gebeurtenis;
8. dat de onderzoeker een maximale inspanning zal doen om te voorkomen dat de informatie in zijn proefschrift of enige andere publicatie ten aanzien van het onderhavige onderzoek op enigerlei manier te herleiden is tot de deelnemer. Dit impliceert in ieder geval dat er geen concrete casusbeschrijving in het proefschrift zal worden opgenomen;
9. dat de onderzoeker aan het einde van de onderzoeksperiode een gerichte rapportage zal verzorgen ten behoeve van de deelnemer, waarin hij rapporteert over zijn bevindingen.

Aldus in tweevoud opgemaakt en ondertekend te Gennep,
dd.

De onderzoeker

De deelnemer,

drs. M. van Ooijen

Bijlage 4: Vragenlijst Toezichthouders, ten behoeve van casestudies

1. Motivatie om tot de RvT toe te treden.
 - Hoe lang in de RvT gezeten?
 - Welke ontwikkeling heeft de RvT doorgemaakt?
 - Wat zijn de belangrijke thema's geweest; in hoeverre speelde de omgeving hierin een rol?
2. Vindt u dat uw RvT goed functioneert?
 - a. Waar baseert u dat op?
3. Factoren die het functioneren van RvT's bepalen (= vorige vraag in algemene termen).
4. Het belang van vertrouwen en afstand
 - a. Ik vind dat toezichthouders nooit op de stoel van de RvB mogen gaan zitten, hoe slecht de RvB ook functioneert.
 - b. Als ik het niet eens ben met de door de RvB voorgestelde strategie dan zal ik hiermee niet instemmen, ook al zijn alle stakeholders er goed bij betrokken.
 - c. Als de RvB echt niet functioneert, moet een lid van de RvT tijdelijk het bestuur kunnen waarnemen (en dan aftreden als RvT lid).
5. De relatie tussen vertrouwen en afstand en de verschillende gedragstypen: controleren, informeren, adviseren en beïnvloeden.

Ik vind dat de RvB in de organisatie waar ik toezicht houd ons voldoende informeert over:

- algemene zaken
- financiële zaken
- zaken betreffende de kwaliteit van zorg
- incidenten die mogelijk de media halen

In hoeverre bestaat er een spanning tussen de adviserende taak en de controlerende taak?

Waar wordt in de RvT de meeste tijd aan gespendeerd?

6. Het effect van (meer) vrouwen in een RvT.
7. De rol van de voorzitter op het functioneren.
8. De rol - functie van de as: voorzitter RvB en voorzitter RvT.
9. Het bestaande vertrouwen van toezichthouders in hun bestuurders (en omgekeerd).
10. Professionaliteit van de RvT en de ontwikkeling daarin.

Ik vind dat alle leden van de Raad van Toezicht een voldoende inbreng hebben in de vergadering

11. Het effect van marktwerking op het functioneren van de RvT en de ontwikkeling hierin

Samenvatting

De aanleiding voor dit onderzoek is de behoefte meer inzicht te krijgen in het functioneren van Raden van Toezicht in de dagelijkse praktijk. Een drietal case studies vormen de kern: drie Raden van Toezicht zijn één jaar lang gevolgd. Dit houdt in dat de onderzoeker bij alle vergaderingen aanwezig was en ten behoeve daarvan alle vergaderstukken ontving. Na het jaar zijn alle toezichthouders en bestuurders geïnterviewd. Daarmee kan dit onderzoek worden getypeerd als een longitudinaal case study onderzoek.

Aan dit onderzoek ligt de volgende probleemstelling ten grondslag: **Welke overeenkomsten en verschillen kunnen we waarnemen in het functioneren van Raden van Toezicht in de Nederlandse gezondheidszorg en hoe kunnen we deze verklaren?**

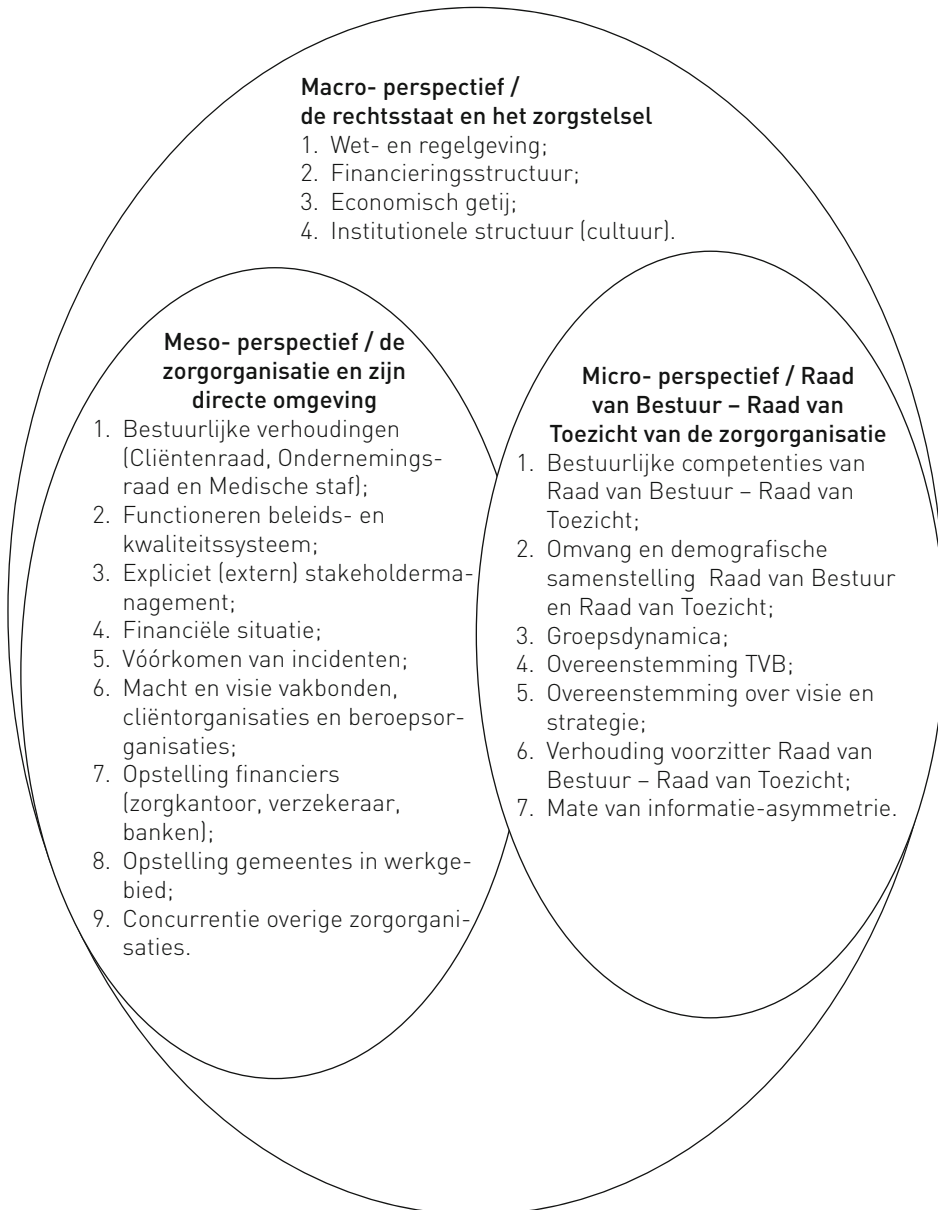
Het onderzoek is opgebouwd uit vier delen, waarvan het eerste gaat over de opzet. Hier worden naast de probleemstelling ook de onderzoeksvragen geformuleerd en de methodologie uitgewerkt. In het tweede deel wordt het conceptueel kader uiteengezet. Dit begint met een schets van de historische context van het huidige Raad-van-Toezicht-model en de verschillende thema's die in de voorbije decennia de discussie over goed bestuur hebben bepaald. Daarna volgt een hoofdstuk waarin het krachtenveld van het zorgtoezicht wordt geschetst. Hier wordt nagedacht over de vraag hoe de beschrijving en de analyse van de latere drie case studies zo te doen, dat ze goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Daartoe worden drie analyse-perspectieven ontwikkeld: het macro-, meso- en microperspectief (zie figuur S1 hieronder). In het derde deel beschrijven we de drie cases, waarna in het vierde deel diverse resultaten worden gepresenteerd. Het gaat dan in de eerste plaats om een analyse en een vergelijking van de drie cases. Daarna wordt een model ontwikkeld, met als uitgangspunt om op basis

van zo min mogelijk variabelen zo veel mogelijk gedrag van toezichhouders te verklaren. Met een beschouwende analyse, de conclusies en aanbevelingen wordt het onderzoek afgerond.

Bovenstaande probleemstelling wordt uitgewerkt op basis van vier onderzoeksvragen. De eerste onderzoeksvraag luidt: ***Wat houdt 'het functioneren' van een Raad van Toezicht in?***

Met het functioneren van Raden van Toezicht bedoelen we de wijze waarop de Raad van Toezicht invulling geeft aan de taken en verantwoordelijkheden die hem zijn gegeven, via de Nederlandse wet, de statuten en de reglementen van de organisatie waarop hij toezicht houdt. Raden van Toezicht houden met name toezicht op het functioneren van Raden van Bestuur. Dit doen zij door periodiek met elkaar en de Raad van Bestuur te vergaderen aan de hand van een door hen gezamenlijk opgestelde agenda. Daarbij is het vooral de Raad van Bestuur die aan de Raad van Toezicht de door hem gewenste informatie verschaft. Uit het onderzoek is gebleken dat Raden van Toezicht ten aanzien van meerdere kenmerken van elkaar verschillen, maar in hun vergaderpraktijk vooral vergelijkbaar gedrag vertonen. In dit kader is 'laten informeren' de zogenaamde 'natuurlijke toestand' van de Raad van Toezicht: normaal gesproken bestaat het functioneren van Raden van Toezicht vooral uit het zich laten informeren over de voortgang op diverse beleidsterreinen, op basis van een door hemzelf goedgekeurd Strategisch-beleidsplan.

Figuur S1. Classificatieschema Governance Gezondheidszorg



De tweede onderzoeksvraag is: *Welke kenmerken van organisaties en hun leden verklaren het functioneren van Raden van Toezicht in de Nederlandse Gezondheidszorg?*

Uit dit onderzoek kan worden opgemaakt dat de kenmerken die het meeste inzicht geven in het functioneren van Raden van Toezicht meestal iets zeggen over de Raad

van Toezicht of zijn leden zelf. We hebben het dan over de kenmerken in het zogenaamde ‘micro-perspectief’. De belangrijkste kenmerken in dit kader zijn: bestuurlijke competenties, omvang en demografische samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, groepsdynamica en de verhouding voorzitters Raad van Toezicht – Raad van Bestuur. Het kenmerk ‘overeenstemming visie en strategie’ is iets minder pregnant naar voren gekomen, maar speelt zeker een rol.

Dat de bovengenoemde kenmerken het functioneren van Raden van Toezicht beïnvloeden, is niet onverwacht of opvallend. De toegevoegde waarde van dit onderzoek ligt vooral in de uitwerking van deze kenmerken. Zo gaat het bij de van belang zijnde bestuurlijke competenties minder om kennis en netwerk, die in de meeste wervings- en selectieprocessen van toezichthouders centraal staan, maar veel meer om organisatiesensitiviteit, aandacht voor communicatie, groepsdynamiek, et cetera. Anders gezegd: de meer feminiene managementeigenschappen zijn belangrijker dan in de bestaande toezichtpraktijk meestal wordt beweerd en verondersteld. Dat past bij de conclusie dat de diversiteit binnen Raden van Toezicht nog steeds te beperkt is, zowel voor wat betreft de man-vrouw verhouding, als op het punt van leeftijd, culturele achtergrond en ervaring.

Ten aanzien van de groepsdynamica hebben we geconstateerd dat deze cruciaal is bij het tot stand komen van besluiten in Raden van Toezicht. Langzamerhand wordt dit in het onderzoek naar Raden van Toezicht steeds meer erkend, hoewel het zeker nog geen breed gedragen opvatting is. In onze case studies is hierbij opgevallen dat de dynamiek binnen Raden van Toezicht meer overeenkomsten dan verschillen laat zien.

De as van de voorzitters Raad van Toezicht en Raad van Bestuur is zeer bepalend voor het functioneren van de Raad van Toezicht. De reden hiervoor zit minder in de formele status, bijvoorbeeld van het samen bepalen van de agenda, dan in het beoordelen wanneer bepaalde stukken op de agenda komen en hoe ze worden besproken. Verder is gebleken dat de voorzitter van de Raad van Bestuur een bepalende invloed heeft op het verloop van de vergaderingen van de Raad van Toezicht. De andere kant van dit verhaal is dat door de wijze van voorbereiden en de continue aanwezigheid van de Raad van Bestuur in de Raad-van-Toezicht-vergaderingen, de eigen meningsvorming van de Raad van Toezicht als geheel zeer beperkt is. Mede omdat toezichthouders ook eenheid willen uitstralen naar het bestuur, wordt in de vergaderingen lang niet alles gezegd wat toezichthouders individueel wel van belang vinden!

Hoewel Raden van Toezicht het adagium ‘het bestuur bestuurt’ hoog in het vaandel hebben staan, heerst er brede consensus dat toezichthouders zich inhoudelijk achter de strategie van de organisatie moeten kunnen scharen om hun functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Als het gaat om strategievorming is de Raad van Toezicht dus niet het orgaan op afstand, hoewel toezichthouders wel proberen terughoudend te zijn met het te berde brengen van hun eigen opvattingen. Als echter de Raad van Bestuur een richting op wil waar toezichthouders inhoudelijk geen goed gevoel bij heb-

ben, dan zullen zij dit niet toestaan, ook niet als het bestuur intern het beleidsproces goed heeft doorlopen en alle neuzen dezelfde kant op heeft staan.

Als we kijken naar items buiten het micro-perspectief, dan blijken de volgende kenmerken het meest belangrijk: de financiële situatie, de relatie met financiers en de financieringsstructuur. Daarnaast speelt ook het kenmerk 'functioneren van beleids- en kwaliteitssysteem' een rol. In dit kader moet overigens worden opgemerkt dat de institutionele cultuur in Nederland in toenemende mate ter discussie wordt gesteld, hoewel dat vooralsnog met name in wetenschappelijke kringen het geval is. Het gaat er hier om dat Nederland op velerlei terreinen in toenemende mate 'Angelsaksische kenmerken' krijgt, terwijl onze samenleving voortkomt uit de Rijnlandse cultuur, waarin bijvoorbeeld meer aandacht is voor het belang van vertrouwen. Met deze opmerkingen is de opmaat gegeven voor het antwoord op de derde onderzoeksvraag.

De derde onderzoeksvraag luidt: *Welke invloed heeft de omgeving van een zorgorganisatie op het functioneren van de Raad van Toezicht in de Nederlandse gezondheidszorg?*

- *Welk effect heeft de (veronderstelde) toenemende marktwerking op het functioneren van Raden van Toezicht in de Nederlandse gezondheidszorg?*
- *In hoeverre is er sprake van een toenemende mate van extern toezicht en welke consequenties heeft dit voor het functioneren van Raden van Toezicht in de Nederlandse gezondheidszorg?*

De vraag naar de invloed van de omgeving op het functioneren van de Raad van Toezicht is beantwoord door te kijken naar de effecten van de (veronderstelde) toenemende marktwerking en de ontwikkelingen op het vlak van het externe toezicht.

Als we stilstaan bij de marktwerking in de gezondheidszorg, dan kan worden opgemerkt dat de mate waarin marktprikkels effect hebben op het gedrag van zorgorganisaties, vooral afhangt van de wijze waarop bestuurders ermee omgaan. Er is geen ondersteuning gevonden voor de gedachte dat door de toenemende marktwerking, die leidt tot grotere financiële risico's voor zorgorganisaties, de toezichthouders dichter bij de bestuurdersstoel komen. Zolang bestuurders voldoende informatie geven en de toezichthouders hen vertrouwen, blijven deze op afstand.

Er lijkt sprake te zijn van toenemend extern toezicht, in ieder geval in de beleving van bestuurders en toezichthouders. Mogelijk komt dit doordat incidenten steeds meer media-aandacht krijgen, waarna de politiek erop springt. Dit heeft gevolgen voor het handelen van de rijksinspecties, omdat van hen vaak extra actie wordt verwacht door de politiek. Naarmate dit meer gebeurt, gaan ook bestuurders en toezichthouders vaker reageren op incidenten, om te voorkomen dat zij bij een eventuele inspectie nadelig in het nieuws komen.

Met name de ontwikkelingen inzake het toetsingskader van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) duiden erop dat de Raad van Toezicht vaker in beeld kan komen

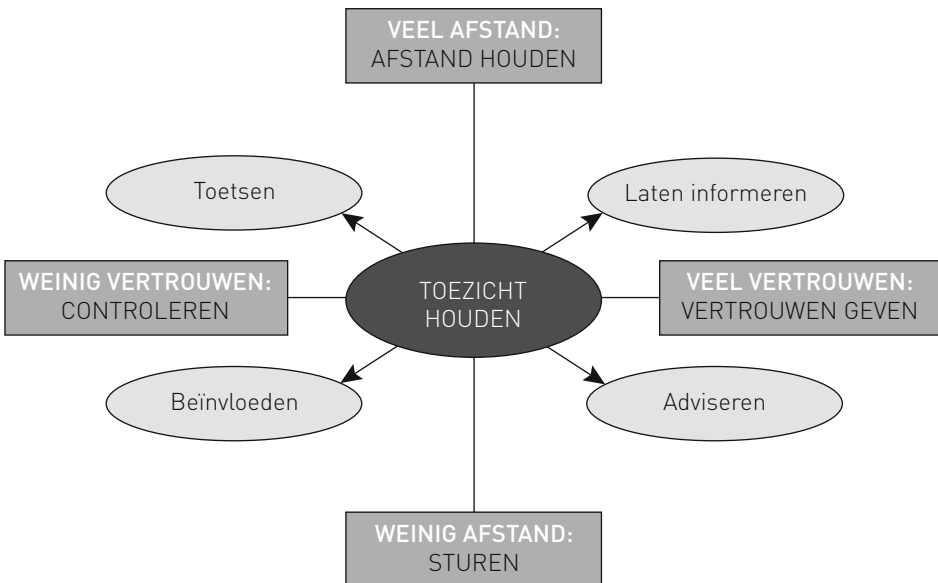
als gesprekspartner van de IGZ, waar dit tot heden haast uitsluitend de Raad van Bestuur is. Desalniettemin ziet het er niet naar uit dat het externe toezicht zich daadwerkelijk op de kerntaak van de Raad van Toezicht gaat richten: toezien op het functioneren van de Raad van Bestuur. De overlap of raakvlakken liggen duidelijk op het terrein van de kwaliteit van zorg en de patiëntenveiligheid.

Samenvattend kunnen we stellen dat de omgeving van een zorgorganisatie zeker invloed heeft op het functioneren van Raden van Toezicht, in de zin dat ze prikkels geeft tot bepaald gedrag, maar dat de mate van en de vorm waarin beïnvloeding plaatsvindt vooral afhangt van de manier waarop de Raad van Bestuur deze omstandigheden en ontwikkelingen vertaalt naar intern beleid.

De vierde onderzoeksvraag is: *In hoeverre is het mogelijk om overeenkomsten en verschillen in het functioneren van Raden van Toezicht te typeren op basis van een beperkt aantal variabelen en welke zijn dat dan?*

In dit onderzoek is gebleken dat de variabele vertrouwen een belangrijke verklarende variabele is voor het gedrag van toezichthouders in de gezondheidszorg. De reden hiervan ligt erg voor de hand: de relatie tussen een Raad van Toezicht en een bestuurder begint met het uitspreken van vertrouwen, door iemand als bestuurder aan te stellen. Bovendien eindigt de relatie met een vertrouwensbreuk, als een Raad van Toezicht besluit een bestuurder te ontslaan. De kunst is dus om helder te krijgen hoe het met dit vertrouwen zit in het dagelijkse functioneren van een bestuurder, zodat het niet zo ver hoeft te komen dat een dalend vertrouwen dusdanig wordt, dat de Raad van Toezicht zich genoodzaakt ziet de bestuurder te ontslaan.

Figuur S2: Model Gedragstypologieën Intern Toezicht



Het Model Gedragstypologieën Intern Toezicht (figuur S2.) is ontwikkeld om gedrag van Raden van Toezicht te kunnen verklaren en om gedragspatronen van verschillende Raden van Toezicht met elkaar te kunnen vergelijken. In het empirisch onderzoek is gebleken dat de variabelen in het model, vertrouwen en afstand, nog niet nauwkeurig genoeg geoperationaliseerd zijn om tot valide inschattingen en vergelijkingen te kunnen komen: het is nog onvoldoende gelukt om uitspraken eenduidig te scoren in de vier gedragstypologieën die we hebben gekoppeld aan combinaties van de variabelen vertrouwen en afstand. Desalniettemin is een belangrijk resultaat van het onderzoek dat toezichthouders verreweg de meeste tijd (> 90%) gedrag vertonen dat zich bevindt in het kwadrant 'laten informeren' (veel vertrouwen en veel afstand). Dit resultaat was niet verwacht. Wij veronderstelden namelijk dat het gedrag van Raden van Toezicht meer gelijkmatig verdeeld zou zijn over de vier kwadranten: laten informeren, toetsen, adviseren en beïnvloeden. Gezien de uitkomsten van het empirisch onderzoek moet een conclusie echter zijn dat 'laten informeren' de **natuurlijke toestand** van het interne toezicht is. Op zichzelf is dit ook logisch omdat 'laten informeren' het kwadrant van veel vertrouwen en veel afstand is. In principe hebben toezichthouders (veel) vertrouwen in hun bestuurders en vinden ze het erg belangrijk voldoende afstand te bewaren tot de bestuurdersstoel. De andere kant van deze constatering is wel dat het kritisch vermogen van Raden van Toezicht op de keper beschouwd beperkt is, tenzij zaken al langere tijd niet goed gaan en het vertrouwen in de bestuurder eigenlijk al zo goed als verdwenen is. Dan wordt in korte tijd doorgepakt. Hoe dan ook: de vormgeving van de countervailing-power van Raden van Toezicht behoeft aandacht.

Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat toezichthouders zich zeer bewust zijn van hun positie. Ze zijn ook in vergaderingen expliciet ermee bezig dat ze moeten voorkomen op de bestuurdersstoel te gaan zitten. Aangezien toezichthouders hier in de praktijk zo nadrukkelijk aandacht aan besteden, is onze conclusie dat het adagium 'de Raad van Bestuur bestuurt' meer gerelativeerd zou moeten worden. Dit adagium leidt er in de praktijk namelijk toe dat Raden van Toezicht op (te) grote afstand staan en niet altijd kritisch genoeg doorvragen. Anders gezegd: de zoektocht van toezichthouders om op gepaste afstand te blijven heeft er vooralsnog toe geleid dat deze afstand eerder te groot dan te klein is, waarbij de trend eerder vergroting dan verkleining van de afstand lijkt te zijn. De reden hiervoor is de behoefte aan zo efficiënt mogelijk tijdgebruik: minder leden in een Raad van Toezicht en minder vergaderen. Ook lijkt de aandacht voor de minder formele zaken, zoals informele bijeenkomsten, bedrijfsbezoeken en themasessies, af te nemen terwijl deze voor het vertrouwen juist zo belangrijk zijn.

Kort samengevat is het antwoord op de vierde onderzoeksvraag dat het goed mogelijk lijkt om met een model van twee variabelen (vertrouwen en afstand) het functioneren van Raden van Toezicht adequaat te typeren, in de zin dat kennis over de genoemde variabelen veel inzicht geeft in de manier waarop Raden van Toezicht invulling geven aan hun taak.

Ten slotte luidt het antwoord op de probleemstelling in de eerste plaats dat Raden van Toezicht op tal van kenmerken van elkaar (kunnen) verschillen. De belangrijkste kenmerken zijn: de bestuurlijke competenties, de invulling van de as voorzitters Raad van Toezicht – Raad van Bestuur, de groepsdynamica en de diversiteit in de samenstelling van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. In de tweede plaats laten Raden van Toezicht in de praktijk in vergelijkbare omstandigheden hetzelfde type gedrag zien, waarbij 'laten informeren' als de 'natuurlijke toestand' van een Raad van Toezicht moet worden gezien. Ten slotte is gebleken dat de variabele 'vertrouwen' en in mindere mate de variabele 'afstand' belangrijke bijdragen leveren aan het verklaren van het gedrag van interne toezichthouders.

Summary

The reason for this research is the need to gain more insight into the functioning of Supervisory Boards in daily practice. Three case studies form the core here and three Supervisory Boards have been monitored for a year. This means that the researcher was present during all meetings and, for this purpose, received all documents pertaining to these meetings. At the end of this year, all supervisors and administrators were interviewed. Thus, this research may be typified as longitudinal case study research.

The following problem underlies this study: **What similarities and differences can we observe in the functioning of Supervisory Boards in Dutch healthcare and how can we account for them?**

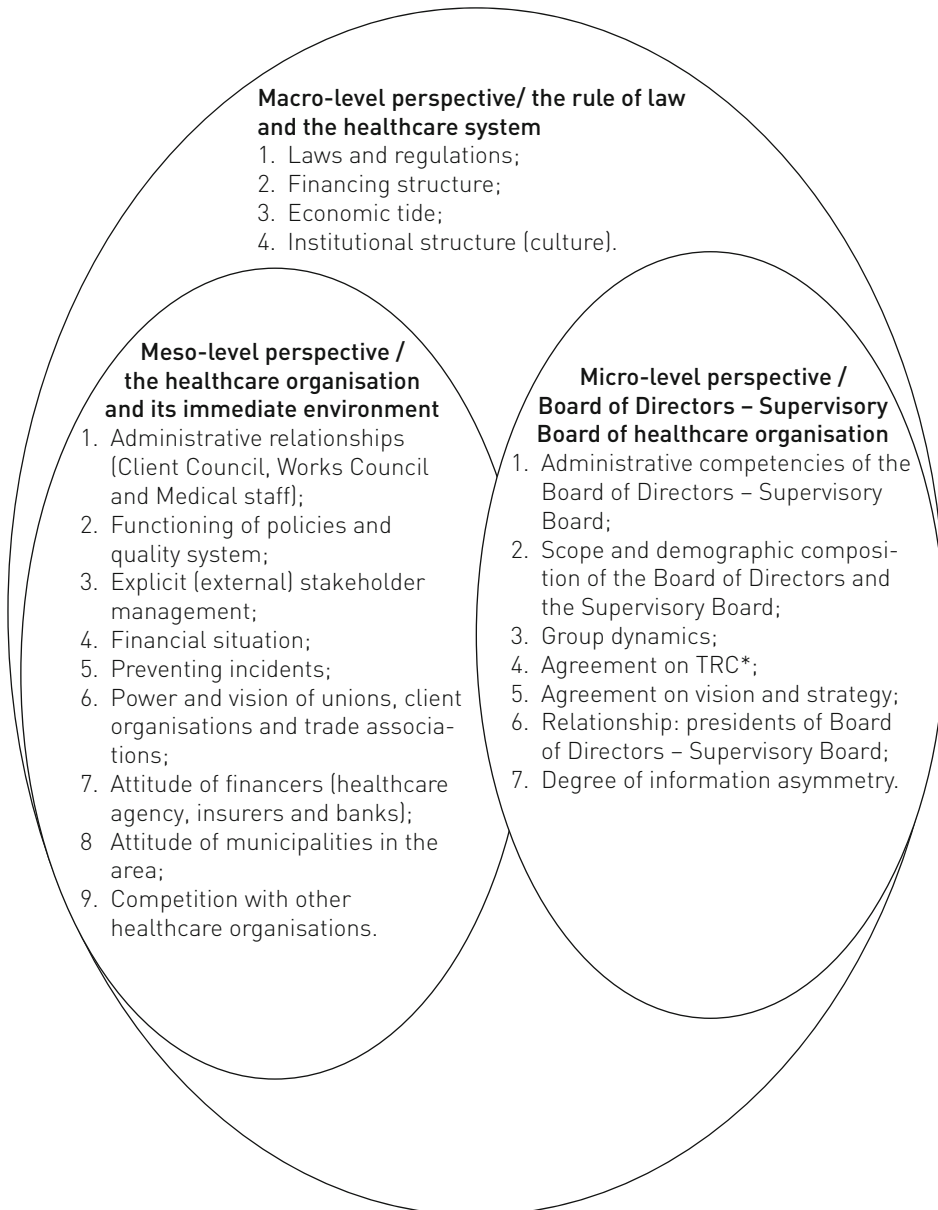
The research consists of four parts, of which the first part is about the design. Here, in addition to the problem, the research questions will be formulated as well, and the methodology will be elaborated. In the second part, the conceptual framework is developed. This starts with a sketch of the historical context of the current Supervisory Board model and the various themes that have dominated the discussion on good governance in the past decades. This is followed by a chapter in which the field of force surrounding supervision in healthcare will be sketched. Here, the question is pondered of how to carry out the description and analysis of the subsequent three studies in such a way that they can be properly compared to each other. To this end, three analysis perspectives will be developed, which are the macro-, meso- and micro-level perspectives (see figure S1 below). In the third part, we describe the three cases, after which, in the fourth part, various results will be presented. This is first and foremost an analysis and a comparison of the three cases. A model will subsequently be

developed, which has as its starting point the best possible accounting for behaviour of supervisors on the basis of as few variables as possible. The research will finish with a reflective analysis, conclusions and recommendations.

The problem mentioned above is worked out on the basis of four research questions. The first research question is: *What does 'functioning' of a Supervisory Board entail?*

By the 'functioning of Supervisory Boards' we mean the way in which the Supervisory Board in question implements the tasks and responsibilities with which it is entrusted, via Dutch law, and within the statutes and regulations of the organisation it supervises. Supervisory Boards mainly supervise the functioning of Boards of Directors. They do this by conferring periodically with each other and with the Board of Directors on the basis of an agenda that is drawn up jointly. Here, it is specifically the Board of Directors that provides the Supervisory Board with the information it requires. The research has shown that Supervisory Boards differ from each other in respect of several characteristics, but largely display similar behaviour in their meeting practices. In this respect, 'being informed' is the so-called 'natural state' of the Supervisory Board: in the normal course of events, the Supervisory Boards primarily function in such a way that they are informed of the progress in various policy areas, on the basis of a Strategic Policy Plan that they have authorised themselves.

Figure S1. Classification scheme: Governance Healthcare



* tasks, responsibilities and competencies

The second research question is: *What characteristics of organisations and their members account for the functioning of Supervisory Boards in Dutch Healthcare?*

From this research, it can be concluded that the characteristics providing the greatest insight into the functioning of Supervisory Boards usually say something about the Supervisory Board or its members. We refer to the characteristics at the so-called 'micro-perspective' level. In this respect, the most important characteristics are: administrative competencies, scope and demographic composition of the Board of Directors and the Supervisory Board, group dynamics and the relationship between the presidents of the Supervisory Board and the Board of Directors. The 'agreement on vision and strategy' characteristic is slightly less prominent, but it certainly plays a part.

The fact that the characteristics mentioned above influence the functioning of Supervisory Boards does not come as a surprise nor is it striking. The added value of this research lies mainly in the elaboration of these characteristics. In the relevant administrative competencies, for example, it is not so much about knowledge and network – central to most recruitment and selection processes of supervisors – as it is about organisational sensitivity, focus on communication, group dynamics et cetera. In other words: the more feminine managerial properties have greater relevance than is usually argued and assumed in existing supervisory practice. This fits in with the conclusion that diversity within Supervisory Boards is still too limited, both in respect of the male-female ratio and in the domain of age, cultural background and experience.

With regard to group dynamics, we have established that they are crucial in the implementation of decisions in Supervisory Boards. In this research into Supervisory Boards, this is increasingly acknowledged, although it is still not a widely supported opinion. What struck us in our case studies is that the dynamics within Supervisory Boards display more similarities than differences.

The axis of presidents of the Supervisory Board – Board of Directors is highly relevant to the functioning of the Supervisory Board. The reason for this lies less in the formal status – setting the agenda together for example – than in assessing when certain issues be put on the agenda and how they are discussed. Furthermore, it appears that the president of the Board of Directors has a decisive influence on the proceedings in the meetings of the Supervisory Board. On the other hand, the method of preparation, as well as the continuous presence of the Board of Directors in the Supervisory Board meetings, causes the personal opinion forming of the Supervisory Board as a whole to be very limited. Partly because supervisors wish to display unity towards the board, not nearly everything that supervisors personally deem important is said in meetings!

Although Supervisory Boards hold the adage 'governance governs' in high regard, there is a broad consensus that supervisors will have to be able to agree on the content of the strategy of the organisation in order to be able to properly fulfil their role. Therefore, as far as strategy development is concerned, the Supervisory Board is not a remote body, although supervisors do try to be reticent in putting forward their own opinions. However, if the Board of Directors wants to go in a direction in which the content does not feel right to supervisors, then they will not allow this, not even if the board has

gone through the policy process internally in a proper way and there is a general consensus.

If we look at the items outside the micro-level perspective, then the following characteristics appear to be paramount: the financial situation, the relationship with financiers and the financing structure. In addition, the characteristic ‘functioning of policies and quality system’ plays a role. Within this framework, it should be noted, moreover, that the institutional culture in the Netherlands is increasingly becoming the subject of debate, although this is still particularly the case in academic circles. The issue here is that the Netherlands, in many areas, is increasingly acquiring ‘Anglo-Saxon’ features, while our society has its origins in Rhenish culture, in which there is greater focus on the importance of trust, for example. These remarks form the prelude to the answer to the third research question.

The third research question is: *What influence does the environment of a healthcare organisation have on the functioning of the Supervisory Board in Dutch healthcare?*

- *What impact do the (supposedly) increasing market forces have on the functioning of Supervisory Boards in Dutch healthcare?*
- *To what extent is there an increasing degree of external supervision, and what consequences does this have for the functioning of Supervisory Boards in Dutch healthcare?*

The question pertaining to the influence of the environment on the functioning of the Supervisory Board is answered by looking at the effects of the (supposedly) increasing market forces and the developments in the field of external supervision.

If we dwell on the market forces in healthcare, then it may be remarked that the extent to which market incentives have an effect on the behaviour of healthcare organisations mainly depends on the way in which administrators deal with this. No support has been found for the idea that, due to the increasing market forces – leading to greater financial risks for healthcare organisations – the supervisors approach the administrative seat ever more closely. As long as administrators provide enough information and the supervisors trust them, they will keep their distance.

There seems to be increasing external supervision, at least in the experience of administrators and supervisors. A possible reason for this may be that incidents are receiving more and more media attention, following which these incidents become a plaything for politics. This has consequences for the actions of government inspectorates, because political bodies often expect them to take additional action. The more this happens, the more administrators and supervisors will also react to incidents, in order to prevent themselves from being portrayed negatively in the news in the event of an inspection.

In particular, the developments regarding the assessment framework of the Healthcare Inspectorate (IGZ) suggest that the Supervisory Board may come to the fore

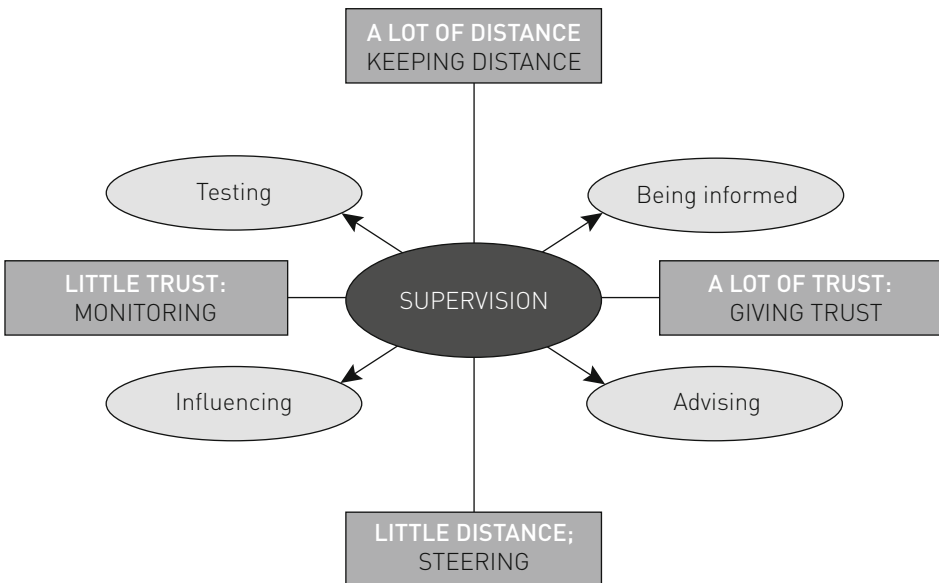
more often as interlocutor of the IGZ, where this has hitherto almost exclusively been the Board of Directors. Nevertheless, there are no signs that external supervision is really going to focus on the core business of the Supervisory Board: supervising the functioning of the Board of Directors. The overlap or interface clearly lies in the sphere of healthcare quality and patient safety.

In summary, we can argue that the environment of a healthcare organisation certainly influences the functioning of Supervisory Boards, in the sense that it provides stimuli for a certain type of behaviour; however the extent to which, and the form in which, this influencing occurs mainly depends on the way in which the Supervisory Board translates these circumstances and developments into internal policies.

The fourth research question is: *To what degree is it possible to typify similarities and differences in the functioning of Supervisory Boards on the basis of a limited number of variables, and what are these variables?*

This research has shown that the variable of trust is an important variable explaining the behaviour of supervisors in healthcare. The reason for this is very obvious: the relationship between a Supervisory Board and an administrator starts with the expression of trust, by appointing somebody as administrator. Moreover, the relationship ends with a breach of trust, when a Supervisory Board decides to dismiss an administrator. The trick is to obtain a clear picture of what the situation with trust is in the daily functioning of an administrator, so that matters will not have to come to a head when trust has declined so dramatically that the Supervisory Board feels forced to dismiss the administrator.

Figure S2: Model Behavioural Typologies: Internal Supervision



The model Behavioural Typologies: Internal Supervision (figure S2.) has been developed in order to be able to explain the behaviour of Supervisory Boards, and to be able to compare behavioural patterns between various Supervisory Boards. Empirical research has shown that the variables in the model, trust and distance, have not yet been sufficiently operationalised for us to be able to present valid assessments and comparisons: as yet we have insufficiently succeeded in unequivocally scoring the statements in the four behavioural typologies that we have coupled with combinations of the variables of trust and distance. Nevertheless, an important outcome of the research is that for the majority of the time (> 90%) supervisors display behaviour that is located in the quadrant 'being informed' (a lot of trust and a lot of distance). This result was not expected, as we assumed that the behaviour of Supervisory Boards would be spread more evenly across the four quadrants: being informed, monitoring, advising and influencing. In view of the results of the empirical research, however, we must conclude that 'being informed' is the **natural state** of internal supervision. In itself, this is logical, as 'being informed' is the quadrant of a lot of trust and a lot of distance. In principle, supervisors have (a lot of) trust in their administrators and they think it is very important to keep a sufficient distance from the administrative seat. The other side of this observation is that, on closer inspection, the critical ability of Supervisory Boards is rather limited, unless matters have not been going well for a longer period of time, and trust in the administrator has basically all but disappeared. Then, decisions are made with incredible speed. In any case, the design of the countervailing power of Supervisory Boards requires our attention.

It also evident from the research that supervisors are very conscious of their position. In meetings too, they explicitly bear in mind that they should refrain from sitting in the administrative seat. Since supervisors pay attention to this explicitly in practice, our conclusion is that the adage 'the Board of Directors governs' would have to be put more in perspective. In practice, this adage leads to a situation where Supervisory Boards are at a long, if not too long, distance, and do not always ask enough critical questions. Put differently: the quest of supervisors for staying at an appropriate distance has so far led to this distance being too long rather than too short, whereby the trend seems to be increasing instead of reducing the distance. The reason for this lies in the need for time management that is as efficient as possible: fewer members in a Supervisory Board and fewer meetings. In addition, attention to less formal matters, such as informal gatherings, company visits and theme sessions, seems to be on the wane, while these matters are of such great importance for the development of trust.

In short, the answer to the fourth research question is that it appears to be very possible to use a model consisting of two variables (trust and distance) to adequately typify the functioning of Supervisory Boards, in the sense that knowledge of said variables provides a great deal of insight into the way Supervisory Boards fulfil their tasks.

Lastly, the answer to the problem is first and foremost that the Supervisory Boards can differ from one another in a host of characteristics of which the most important

ones are: the administrative competencies, the implementation of the axis of presidents of the Supervisory Board – Board of Directors, group dynamics and the compositional diversity of the Supervisory Board and the Board of Directors. Secondly, in practice, Supervisory Boards display the same behaviour under similar circumstances, where ‘being informed’ ought to be considered the ‘natural state’ of a Supervisory Board. Finally, it has become clear that the variable of ‘trust’, and, to a lesser extent, the variable of ‘distance’, contribute substantially to the explanation of the behaviour of internal supervisors.

Curriculum vitae

Marc van Ooijen (Amstenrade, 1970) heeft bestuurskunde gestudeerd aan de Universiteit Twente (1989 – 1995). Na twee jaar gewerkt te hebben als docent bij de faculteit Politicologie van de Radboud Universiteit en één jaar als beleidsmedewerker in de justitiële jeugdhulpverlening (Harreveld), is hij eind 1998 terecht gekomen bij 't Bouwhuis (later: De Twentse Zorgcentra). Daar heeft hij diverse functies gehad, van bestuurssecretaris tot manager behandeling en zorgondersteuning. Tussen 2006 en 2010 heeft Van Ooijen als organisatie-adviseur gewerkt, met name bij CC Zorgadviseurs. Daarna is hij teruggekeerd naar de gehandicaptenzorg, eerst als directeur bij Dichterbij en sinds 1 juli 2012 als bestuurder bij de stichting Pedagogisch Sociaal Werk (PSW) te Roermond.

Van Ooijen heeft ervaring als toezichthouder, bij Pluryn (gehandicaptenzorg) en Woonpunt (woningcorporatie). Hij is getrouwd, heeft twee dochters en is momenteel woonachtig in Gennep (Limburg).