

ALS FORMEEL INTERN TOEZICHT DOOD IS

Leve de tegenkracht in de Code Publieke Dienstverleners



In 2015 heeft de Handvestgroep Publieke Dienstverleners (HPV) een herziene Code Goed Bestuur aangenomen. Als vervolg op een eerste bijdrage¹ over de totstandkoming van deze nieuwe HPV Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners 2015² bespreken wij de inhoud, de betekenis en de vernieuwende principes van de code. Nieuw zijn de dialoog met belanghebbenden middels de handvesttoets, de “Principes van Tegenkracht” en het principe van ‘comply and/or explain’ voor de naleving en monitoring. Tegenkracht biedt een oplossing voor publieke dienstverleners als bijvoorbeeld een aparte raad van toezicht niet mag worden ingericht voor het organiseren van tegenkracht voor het bestuur.

Remko Renes en Kaspar van den Ham

In 2000 heeft een aantal zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) het Handvest Publiek Verantwoorden³ ondertekend en daarmee de Handvestgroep Publiek Verantwoorden (HPV) opgericht. Zij wilden verantwoording afleggen over hun handelen en de kwaliteit van dienstverlening. Niet alleen aan een verantwoordelijk minister, maar juist ook aan hun cliënten en andere belanghebbenden en aan de samenleving als geheel.

Na jaren van gebruik en ook monitoring van de code is in 2015 een vernieuwde en geactualiseerde HPV Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners 2015⁴ (hierna: code) gepubliceerd. Een publieke code die geen kopie is van de code voor private (beursgenoteerde) ondernemingen. Een publieke code met het publiek belang als centrale drijfveer. Wat dat publiek belang precies is, laat de code in het midden. Omdat elke organisatie in deze publieke context unieke dingen doet, voor specifieke doelgroepen en unieke eigenaars en opdrachtgeversarrangementen vanuit de centrale overheid kent.

Indeling vernieuwde code

De code is gebaseerd op het uitgangspunt van ‘three lines of defense’. ‘Three lines of defense’ is het principe dat het bestuur, de controleringfunctie en de interne auditfunctie elkaar scherp houden en met elkaar het gesprek aan gaan over het bestuur van de organisatie. Dit is terug te vinden in de principes Bestuur en Beheersen. De principes Dialoog, Tegenkracht en Verantwoorden zijn de weerslag van een externe ‘three

lines of defense’. Namelijk daar waar belanghebbenden, tegenkracht en externe accountant het bestuur scherp houden.

“Principes van Dialoog” komt als eerste aan de orde en niet voor niets, omdat de handvestgroep juist om het voeren van de dialoog met externe belanghebbenden is begonnen. De waarden van het Handvest staat centraal in deze dialoog. Inzicht en verantwoording over deze dialoog wordt geboden door middel van de handvesttoets, een schaalbare audit bij belanghebbenden van het HPV lid op basis van dialoog met alle belanghebbenden. Dit is een vorm van belanghebbendengovernance.⁵

“Principes van Bestuur” beschrijft de principes die de zoektocht vormen binnen de verantwoordelijkheden van het bestuur van de publieke dienstverlener. Hoe kunnen besluitvorming, benoemingen en transparantie rondom en organisatie van het bestuur worden vormgegeven om deze verantwoordelijkheden in het licht van het publiek belang goed te borgen? De organisatie van bestuur omvat ook de principes “klokkenluidersregeling” en “klachtenregeling”.

“Principes van Tegenkracht” worden in deze code geïntroduceerd. De tegenkracht wordt ingevuld als ware het de functie van enerzijds intern toezicht op en anderzijds de adviesfunctie aan het bestuur. Dit kan al naar gelang de wettelijke mogelijkheden, rechtsvorm en ambities van de publieke dienstverlener verschillende vormen aannemen. Immers een ZBO mag soms

TEGENKRACHT WORDT INGEVULD ALS WARE HET DE FUNCTIE VAN INTERN TOEZICHT OP EN ADVIES AAN HET BESTUUR

wel, maar meestal geen Raad van Toezicht hebben, een agentschap is onderdeel van een ministerie, van de rechtspersoon Staat en kan geen eigen Raad van Toezicht hebben (voor andere beperkingen voor agentschappen zie kader). Daarom wordt in de code gekozen voor de vormvrije term Tegenkracht en zijn algemene geldende principes beschreven voor effectief intern toezicht, checks and balances en advies.

“Principes van Beheersen” betreft principes van risicomanagement en de onderscheiden functies van controlling en auditing in de organisatie. Het zijn algemeen aanvaarde inzichten ontleend aan de ‘lessons learned’ uit de actualiteit rondom governance en bestuur van (semi)publieke organisaties. In rapportages en onderzoek wordt het grote belang van een goede inrichting en effectieve werking van deze onderwerpen onderstreept. De “three lines of defense” zijn uitgewerkt in de verantwoordelijkheid van het bestuur voor risicomanagement en interne beheersing, de rol en verantwoordelijkheid van de controllingfunctie en tenslotte de rol en functie van de interne auditfunctie.

“Principes van Verantwoording” De basis van transparantie in formele zin komt in dit hoofdstuk aan de orde. De onafhankelijkheid van de controle op de inhoud van de verantwoording die deze formele transparantie vormgeeft, wordt beschreven. Hoe dit toezicht zich verhoudt tot de verschillende organen van de organisatie is het derde onderwerp van dit hoofdstuk.

Hieronder gaan we in op de vernieuwende delen van deze code en bespreken de principes van dialoog, principes van tegenkracht en principes van naleving en monitoring.

Agentschappen en de code

Agentschappen zijn vaak ook publieke dienstverleners en zijn daarin gelijk aan publieke dienstverleners met een zelfstandige rechtsvorm. Agentschappen zijn onderdeel van de Rijksoverheid en vallen dus onder volledige ministeriële verantwoordelijkheid. Daarom kennen agentschappen ten aanzien van een klein aantal principes andere vaak wettelijke uitgangspunten, toezichtmechanismen en waarborgen dan zelfstandige organisaties. Hierdoor is het voor agentschappen niet mogelijk om die principes uit deze code te volgen. Dit betreft principes van bestuur rondom benoemingen van bestuurders en principes van verantwoording rondom rol, benoeming en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

Principes van Dialoog

Er wordt op basis van het Handvest Publiek Verantwoorden een dialoog met de belanghebbenden van de publiek dienstverlener gevoerd. Het bestuur van de publiek dienstverlener maakt actief gebruik van de dialoog met belanghebbenden om het functioneren en de samenwerking van de publieke dienstverlener in de maatschappelijke, institutionele en professionele omgeving te blijven verbeteren.

Het bestuur heeft de verantwoordelijkheid zeker te stellen dat de dialoog met alle betrokken belanghebbenden plaatsvindt en wederzijds tevreden stelt. Het bestuur moet van de opinie van belanghebbenden op de hoogte blijven met alle mogelijke praktische en efficiënte middelen.

Handvesttoets

Het bestuur toetst minimaal eens per vier jaar de waardering van de dialoog door een handvesttoets. De handvesttoets is een op het “mutual sustainability model”⁶ gebaseerde audit bij belanghebbenden en eigen organisatie. Het startpunt van de handvesttoets is dat een dialoog met alle belanghebbenden wederkerig en gelijkwaardig is, maar dat ook elke relatie uniek is. De handvesttoets is daarmee een methode die systematisch de waardering van de kwaliteit van de onderlinge dialoog aan de hand van de waarden uit het handvest meet.

De handvesttoets bestaat uit het doorlopen van de volgende opeenvolgende stappen:

Stap 1: Stakeholders in kaart brengen

Een belangrijk uitgangspunt van de Handvesttoets is dat de dialoog met belanghebbenden (stakeholders) al tijdens de uitvoering van de Handvesttoets start.

Stap 2: Dialoog en definiëren criteria

Er zijn sessies georganiseerd met vertegenwoordigers van de geselecteerde groepen belanghebbenden. In deze sessies is het Handvest Publiek Verantwoord en vertaald naar criteria.

Stap 3: Verzamelen respondentgegevens en informeren

De leden van het projectteam hebben vervolgens alle respondentgegevens verzameld van mensen die, zowel aan de kant van de belanghebbenden als aan de kant van de eigen organisatie, bevraagd zouden moeten worden.

Stap 4: Uitvoeren meting en rapportage

De respondentgegevens zijn ingevoerd in de ondersteunende Handvesttoets-tool die automatisch de e-mails genereerde voor de respondenten. De respondenten kregen in de e-mail uitleg over de Handvesttoets en het verzoek om de vragenlijst in te vullen.

Stap 5: Bestuurlijke reactie

De door middel van een rapportagetool automatisch opgestelde resultaten en conceptrapportage wordt besproken met het bestuur. Het bestuur stelt zelf een bestuurlijke reactie op over de rapportage.

Stap 6: Gesprek met bestuur en belanghebbenden over opvolging rapport

De resultaten van de Handvesttoets worden met de belanghebbenden gedeeld en in aanwezigheid van het bestuur besproken waarbij ook de opvolging van het rapport aan de orde komt.

Stap 7: In dialoog verbeteren publieke verantwoording

Deze stap volgt op deze rapportage en is erop gericht om met de diverse belanghebbenden de dialoog te voeren over de uitkomsten van de Handvesttoets en daarmee de publieke verantwoording te verbeteren.

De Handvesttoets bestaat uit een kwalitatief en een kwantitatief deel. De toets start met een kwalitatief deel, een dialoog, waarmee de vraagstelling van het kwantitatieve deel wordt voorbereid. Kern van het kwantitatieve deel is een effectmeting door middel van een web based onderzoek naar de publieke verantwoording van het HPV lid in relatie tot haar belanghebbenden. De resultaten daarvan zijn weer aanleiding tot een beter gericht vervolg van de dialoog.

Belanghebbenden zijn in de resultaten van de handvesttoets altijd in samenhang zichtbaar, waardoor belangenafweging wordt ondersteund. Gemeten waarderingen van de relaties zijn op verschillende aggregatieniveaus (dashboards) beschikbaar in de applicatie, waarmee data voor analyses op diverse niveaus beschikbaar is. Het kwantitatieve onderzoek geeft daarbij ook informatie die kan worden gebruikt bij het gesprek met de (externe) stakeholders.

De handvesttoets geeft gewicht en inhoud aan het commitment van de publieke dienstverlener aan het handvest en de publieke taak waarvoor hij staat. Op bestuurlijk niveau kan de organisatie in één oogopslag (laten) zien wat de kwaliteit van de publieke verantwoording is. Met de belanghebbende centraal en in de perceptie van alle betrokkenen. Wat gaat goed en wat kan beter, wordt duidelijk en kan direct worden opgepakt.

De resultaten van de handvesttoets zijn openbaar. In 2015/2016 is een eerste handvesttoets gehouden bij de SVB⁷ (te raadplegen via de HPV website). Het is een nieuwe manier van toetsing van verantwoording. Bestuurders moeten daarom nog aan wennen. Dat belanghebbenden zo rechtstreeks en op vrij grote schaal

bij verantwoording en governance van de organisatie worden betrokken.

Ketenverantwoording

De mogelijkheid om een groot aantal onderlinge relaties te benaderen en de wederkerigheid die in de Handvesttoets besloten zit, maakt het instrument ook geschikt om in en over ketens en netwerken heen het effect van de verantwoording over de activiteiten bij de keten- en netwerkpartners en de belanghebbenden van ketens en netwerken te toetsen.

Positionering Publieke Dienstverlener

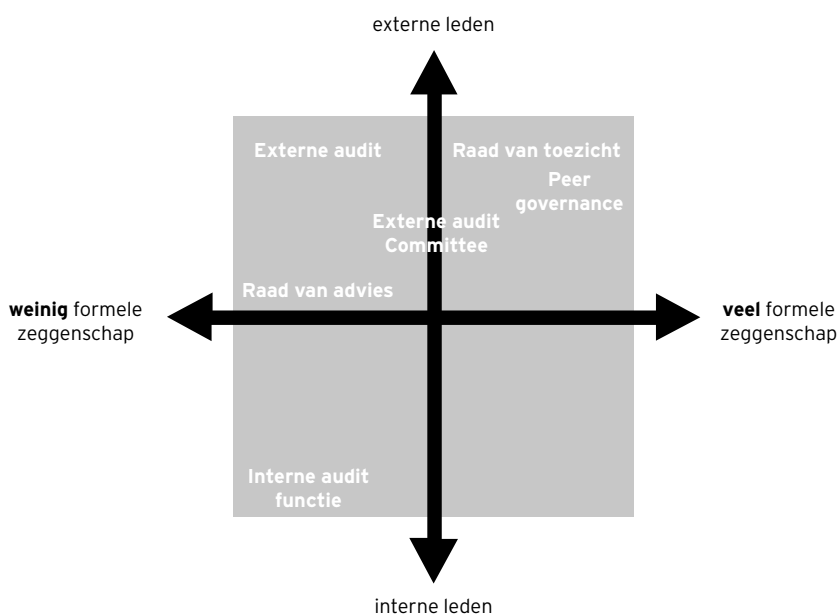
De dialoog in combinatie met de meer kwantitatieve handvesttoets zijn instrumenten om ketens van verschillende dienstverleners in kaart te brengen, bijvoorbeeld bij decentralisaties of in netwerken van verschillende organisaties. Om als (deel van) een organisatie de actuele eigen positie in een keten of netwerk te kunnen bepalen.

Principes van Tegenkracht

De in de code beschreven principes van tegenkracht passen bij een functie die het bestuur scherp houdt, het gesprek met het bestuur aangaat maar ook de mogelijkheid biedt om een toezichthoudende rol in de tegenkracht te incorporeren. Tegenkracht is er beschreven als een functie die omhangen is met bevoegdheden en verantwoordelijkheden die passen bij een geformaliseerde en sterke vorm. Er zijn verschillende vormen van interne tegenkracht die beter van toepassing kunnen zijn in een bepaalde rechtsvorm, (bestuurlijke) context of ambitie. Er is dus geen vaststaande juridisch voorgeschreven organisatievorm voor tegenkracht. De code ruimt in de tegenkracht ook een rol in voor maatschappelijke, sociologische en/of filosofische expertise.

In de code worden de volgende zes verschillende verschijningsvormen voor de publieke dienstverlener uitgewerkt die kan worden gebruikt om het gesprek over de effectieve opzet en werking van tegenkracht

Alternatieven van vormen van tegenkracht binnen publieke dienstverleners



binnen de organisatie te voeren (zie figuur). Daarnaast wordt een zevende vorm van tegenkracht gepresenteerd die georganiseerd wordt buiten de betreffende publieke dienstverlener, maar plaatsvindt door middel van specifiek ministerieel toezicht.

Alternatieven van vormen van tegenkracht zijn:

1. Raad van Toezicht

De raad van toezicht is een relatief sterke tegenkracht met veel formele zeggenschap. De mate waarin hangt af van de aan de raad van toezicht toegekende bevoegdheden. Is dat toezicht houden, gehoord worden, advies, of is dat verplichte instemming, is dat recht van amendement, is dat recht van goedkeuring, is dat recht van goedkeuring voor bepaalde belangrijke besluiten? Er bestaan variaties in deze bevoegdheden: van toezicht tot en met verplichte goedkeuring en werkgeverschap van het bestuur. Al naar gelang de aan de raad van toezicht toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen (ondersteunende) Tegenkracht principes, worden gebruikt. .

2. Raad van Advies

De raad van advies is een tegenkracht met weinig formele zeggenschap. De mate waarin hangt af van de aan de raad van advies toegekende bevoegdheden. Is dat gehoord worden, advies? Al naar gelang de aan de raad van advies toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen (ondersteunende) Tegenkracht principes worden gebruikt.

3. Peer governance

Een bestuurslid of meerdere bestuursleden van een andere HPV-organisatie neemt als niet uitvoerend lid ('non-executive member') zitting in het bestuur. Dit niet uitvoerende bestuurslid vervult de rol van intern toezichthouder. Deze niet uitvoerende bestuurder vervult zowel de intern toezichthoudende als een adviserende rol ten opzichte van het bestuur. Het is een vorm van tegenkracht met potentieel veel formele zeggenschap.

Interessant is dat dit onafhankelijke bestuurslid veel expertise heeft bij soortgelijke organisaties, omdat hij/zij zelf ook bestuurder is bij een vergelijkbare publieke

organisatie. Hij/zij beoordeelt de besluitvorming en de rapportages omtrent de bedrijfsvoering van de organisatie, stelt vragen, geeft zijn kritische reacties en kan adviezen geven vanuit zijn/haar eigen ervaringen. Dit is een pragmatische benadering van de internationaal bekende "one tier board". De voordelen hiervan zijn: meer expertise, grotere betrokkenheid bij de organisatie en gelijkwaardige en gelijktijdige informatievoorziening en leidt niet tot extra kosten. Tevens heeft deze optie tot voordeel dat organisaties op bestuurlijk niveau van elkaar leren.

4. Externe Audit Committee

De organisatie stelt een audit committee in waarin naast het eigen management ook externe leden zitten. Circa viermaal per jaar worden bijeenkomsten gehouden, bijvoorbeeld in februari, mei, oktober en november.

In de bijeenkomst in februari staan de uitkomsten van het vorig jaar en de verantwoording daarover centraal. Dit kan leiden tot leerpunten voor het lopende en komende jaar. Deze bijeenkomst kan leiden tot input voor de voorjaarsnota's van de ministeries. In de bijeenkomst in mei staat de voortgangsrapportage over het 1e kwartaal centraal. In de bijeenkomst van oktober staan de voortgang over het 2e en 3e kwartaal, de relevante informatie uit de ontwerp-begrotingen en de 1e risicoanalyse voor het komende jaar centraal. Dit kan leiden tot input voor de najaarsnota's van de ministeries. In de bijeenkomst van november staan de voortgang tot jaareinde en de begroting en de risicoanalyse voor het komende jaar centraal. Een belangrijk aandachtspunt is dat de externe Audit Committee voldoende expertise moet hebben op het gebied van dienstverlening en bedrijfsvoering van de betreffende organisatie.

5. Interne Auditfunctie

Door het bestuur wordt een auditprogramma afgesproken. Dit auditprogramma is gericht op de opzet en het functioneren van de governance, risicomanagement, interne beheersing, de dienstverlening en de verantwoording over voorgaande onderwerpen. Per kwartaal vinden er besprekingen plaats tussen het bestuur en de Chief Audit Executive (CAE) naar aanleiding van de auditrapportages. Essentieel is dat

aan de orde komt wat de auditrapportages betekenen voor de lopende en toekomstige bedrijfsvoering.

6. Externe Auditfunctie

De externe auditor vervult nu een rol als externe partij, die bestaat uit de toelichting onder de Chief Audit Executive (CAE) en het non-executive member van het bestuur.

7. Specifiek Ministerieel Toezicht

Er vindt periodiek overleg plaats met de extern toezichthouder van het ministerie dat toezicht houdt op het bestuur. Toezicht dat in andere gevallen door een intern toezichthouder wordt uitgevoerd. Deze vorm kan in combinatie met een van de hierboven genoemde alternatieven plaatsvinden. De agenda van de bijeenkomsten tussen bestuur en de toegewezen ministeriële toezichthouder is idealiter overeenkomstig aan de agenda voor het hierboven onder 4 genoemde externe audit committee.

Mogelijke andere vormen?

Tegenkracht kan ook andere meer vernieuwende invullingen en werking hebben, zoals een wel of niet geformaliseerd gesprek van het bestuur met groepen van professionals in de eigen organisatie, met interne belanghebbenden. Hier gaat het bijvoorbeeld ook om de verhouding tussen het bestuur en de ondernemingsraad. Het is het interne gesprek met het bestuur; een aspect van checks and balances. Iets waar Pier Eringa, president-directeur ProRail in zijn opiniebijdrage in NRC naar aanleiding van het aftreden van voormalig commissaris van de Koning te Drenthe, Jacques Tichelaar terecht aandacht voor vroeg⁸.

Maar tegenkracht gaat verder. Het kan bijvoorbeeld ook gaan om de toezichthoudende of sparrende rol van tegenkracht in de verbinding van de organisatie met de externe belanghebbenden. Juist in een tijd waar publieke dienstverleners al jaren niet meer 'stand alone' kunnen opereren, de tijd van exclusieve uitvoeringsketens eigenlijk ook al achter ons ligt en publieke dienstverleners in complexe en verschuivende netwerken opereren, is die verbinding tussen bestuur, publieke dienstverlener en haar externe omgeving cruciaal en

daarom van groot belang als object van toezicht en gesprek door de tegenkracht met het bestuur⁹. Dit is een mogelijke en nieuwe rol voor tegenkracht.

Principes van Naleving en monitoring

De variëteit van organisatievormen, eigenaars en opdrachtgeversarrangementen en activiteiten van de HPV leden bood een kans. Om een principe gedreven code te schrijven in plaats van vanuit regels gedreven code. Om van "comply or explain" in het jaarverslag over te gaan naar "comply and/or explain". Een principe gedreven code waarin alleen een "comply" wordt gevraagd, is immers geen transparantie. Een beschrijving van hoe een principe per organisatie is ingevuld én wordt uitgevoerd is noodzakelijk. Alleen een formele beschrijving is dus onvoldoende, materialiteit is een voorwaarde voor transparantie. Je zou het ook kunnen zien als een eerste stap naar een meer geïntegreerd jaarverslag.

Organisaties moeten zelf met de code als leidraad, als prikkel voor goed bestuur hun eigen goede bestuur vormgeven. Rekening houdend met hun mogelijkheden, hun context maar wel altijd strevend naar het beste wat de code beschrijft. Publieke verantwoording hierover wordt gedaan in het jaarverslag. Door een jaarlijkse monitor, de Code Dialoog geborgd. Om van elkaar te leren, om goed bestuur en transparantie fundamenteel voor goede publieke dienstverlening met elkaar vorm te geven.

Samen met de Handvesttoets vormt de monitor door middel van de Code Dialoog op basis van self assessment van de organisatie, een 'systeem' van verantwoording en leren. Waar de handvesttoets zich met name richt op externe belanghebbenden en hun oordeel over de verantwoording van de publieke dienstverlener. De Code Dialoog richt zich op het interne, de eigen ervaring opgedaan bij het gebruik van de code én gedeeld met andere publieke dienstverleners binnen HPV.

Conclusie

Er ligt hier, ook zonder een geformaliseerd intern toezichtsorgaan, een model om met behulp van interne

en externe belanghebbenden een bestuur bij de les te houden én tegelijkertijd te zorgen dat het bestuur de belangen van die belanghebbenden scherp in het vizier houdt. Zeker bij publieke dienstverleners is dat cruciaal. Immers, naast de gebruikelijke belangrijke governance overwegingen van een tegenkracht voor een bestuur, dient een bestuur van een publieke dienstverlener het publieke belang. Een belang dat bijna altijd door de politiek geformuleerd wordt maar in de maatschappij zijn werking moet krijgen. Kennis of er enige werking is, en hoe en wat die werking dan is, is van groot belang voor de uiteindelijke effectiviteit van de doelen van het geformuleerde publieke belang én van de publieke dienstverlener zelf. Publieke dienstverleners en dan met name zelfstandige organisaties kunnen mede hierdoor een brug vormen tussen beleidsmakers en de werking van het gemaakte beleid in de maatschappij.

Deze code kent niet alleen een vernieuwende tegenkracht maar kent ook in de dialoog met de belanghebbenden een vernieuwende aanpak die structureert én kwantificeert. Die belanghebbenden aanspreekt en publieke dienstverleners een kans biedt om herhaalbaar, vergelijkbaar en transparant met hun omgeving de dialoog aan te gaan over waar men voor is, hoe men dat doet en hoe wat men doet, uitpakt.

Leren deze code toe te passen en van het gebruik ervan onderling te leren, is onlosmakelijk onderdeel van deze code. Door een code als deze te gebruiken en van dat gebruik en de effecten ervan te leren, wordt de effectiviteit ervan groter en het gebruik meer en meer een vanzelfsprekendheid.

Later dit jaar zal de tweede Evaluatie van de Kaderwet ZBO's zijn beslag krijgen. Checks en balances in de interne bedrijfsvoering van ZBO's zal hier zeer waarschijnlijk een van de aandachtspunten zijn. Na de vorige evaluatie is hierin een gat geslagen door het beleidsmatig onmogelijk maken van de aanstelling van raden van toezicht bij budget gefinancierde ZBO's. Hopelijk wordt dat gat in de governance bij deze ZBO's na deze tweede evaluatie gedicht. Samen met het gebruik van deze code zou dat de governance van publieke dienstverleners laten aansluiten bij de eisen die netwerkmaatschappij van publieke dienstverleners vraagt, en ook meer en meer afdwingt.

Noten

1. Van den Ham, K., R. Renes, (2016), Voor het Publieke Belang. Nieuwe Code Goed Bestuur voor Publieke Dienstverleners, Goed Bestuur & Toezicht, Vol 12, No 4, 34-42
2. <http://www.publiekverantwoorden.nl/nl/waar-wij-voor-staan/code-goed-bestuur-1.aspx>
3. <http://www.publiekverantwoorden.nl/nl/waar-wij-voor-staan/ons-handvest.aspx>
4. <http://www.publiekverantwoorden.nl/nl/waar-wij-voor-staan/code-goed-bestuur-1.aspx>
5. Toezicht en belanghebbendengovernance: borging van publiek belang, Kaspar van den Ham, Kees Verschoor, Theo Postma en Hans van Ees, Jaarboek Corporate Governance 2016-2017
6. Verschoor, K., J.P. Boerekamps, 2011, Mutual Sustainability – Sturen op relaties, Spectrum, Houten-Antwerpen
7. http://www.publiekverantwoorden.nl/data/files/alg/id163/Rapport%20Handvesttoets%20SVB_DEF.pdf
8. <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/03/06/tichelaars-vertrekdwingt-tot-nadenken-over-tegenspraak-7128588-a1548878>
9. Toezicht en belanghebbendengovernance: borging van publiek belang, Kaspar van den Ham, Kees Verschoor, Theo Postma en Hans van Ees, Jaarboek Corporate Governance 2016-2017

Over de auteurs

Mr. Kaspar van den Ham MPM is directeur-secretaris van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden (HPV), een samenwerkingsverband van 11 publieke organisaties. HPV promoot good governance voor publieke dienstverleners met een eigen code Goed Bestuur Publieke dienstverleners en peer governance-middelen. Correspondentie: ham@publiekverantwoorden.nl

Drs. Remko Renes RA is universitair docent corporate governance bij Nyenrode Business Universiteit en heeft sinds 2010 verschillende monitoring onderzoeken naar de naleving van governance codes uitgevoerd (banken, beursvennootschappen en publieke dienstverleners). Correspondentie: r.renes@nyenrode.nl

