



HOU IK GOED TOEZICHT?

Principes, criteria, dilemma's en pijnpunten

Toezichthouders van semipublieke organisaties zijn in het algemeen tevreden over zichzelf, hun raad en het bestuur. Ze hebben houvast aan de belangrijkste principes van toezicht. Ze weten hoe ze hun kwaliteit en effectiviteit moeten waarderen aan de hand van verschillende interne en externe bronnen. Voorgelegde dilemma's en pijnpunten worden zelden als heel problematisch ervaren. Tegen deze achtergrond van tevredenheid tekent zich echter een groot probleem af: gebrek aan onafhankelijke informatie over het hoofdobject van toezicht; het bestuur en de organisatie en daarmee over de effectiviteit van het toezicht.

Dick Ruimschotel

Hoe goed doen semipublieke organisaties en hun interne toezichthouders het? We hebben de toezichthouders zelf bevroegd, niet alleen t.a.v. hun waardering van het toezicht en toezichthouders, maar ook t.a.v. een aantal specifieke onderwerpen die voor toezicht van essentieel belang zijn, zoals de principes die voor de toezichthouder leidend zijn, de criteria waaraan de kwaliteit van het eigen functioneren wordt afgelezen, de dilemma's die hen parten spelen en hun pijnpunten.

Waardering van de hoofdrolspelers groot

Hoe vindt men zichzelf en anderen functioneren in het toezicht? Hoe zeker is men daarover? Het beeld is -met (rapport)cijfers van 7,4 – positief. Zie tabel 1. het blok 'Algemene waardering'. De raad van bestuur vindt men zo mogelijk nog iets beter (7,7).

Uiteraard is niet iedereen even tevreden. Bekijken we de spreiding over de tienpuntschaal, dan zien we dat er nauwelijks onvoldoendes zijn uitgedeeld. Ook als we een 6 als onder de maat beschouwen (zie één na laatste kolom, waar de scores 1-6 bij elkaar zijn opgeteld) blijft het percentage dat een lage waardering geeft voor de verschillende actoren beneden de 10 %: 7-9 %. Doorgerekend naar duizenden raden van toezicht in het middenveld zijn dat tientallen zo niet honderden plaatsen waar de raad van toezicht of de raad van bestuur niet genoeg voldoet. Zijn dit de plaatsen waar de kans op grote incidenten als faillissementen en fraudes het grootst zijn? Waar onze aandacht het meest naar moet uitgaan? Of is er helemaal geen verband tussen (subjectieve) waardering en (objectieve) prestaties? We weten het niet! Wat we wel weten is dat de strategie van veel

verenigingen van interne toezichthouders gericht is op de algemene verbetering van toezichthouders, hetzij met cursussen (education permanente, PE punten) hetzij selectie aan de poort.

Positief beeld maar informatie de zwakste schakel

Het beeld van waardering voor de verschillende actoren is ook zichtbaar in de waardering voor de andere aspecten van de semipublieke organisatie. De voorgelegde aspecten scoren bijna allemaal een 7 of hoger gemiddeld, of ze nu op het bestuur slaan, het toezicht of de organisatie zelf. Sommige voorgelegde items slaan op positionering van de RvT, de manier waarop ze is 'neergezet' (functie, bevoegdheden, instrumenten) en anderen op *werking*, d.w.z. de effectiviteit van opereren in de praktijk. Ook hier zien we dat aspecten die de RvB betreffen hoger worden gescoord dan die betreffende de RvT zelf. De grote meerderheid van de aspecten wordt gemiddeld als ruim voldoende aangemerkt.

De enige scores die gemiddeld onder de 7 scoren zijn:

- 'de toegankelijkheid, omvang en kwaliteit van de informatie die de toezichthouder uit andere bronnen dan de RvT ontvangt' (35% niet tevreden)
- 'zelfstandig vergaren van informatie door de RvT' (bijna de helft; 47%!)

Informatie is dus de zwakste schakel. Maar er zijn andere aspecten, waar een substantieel deel van de toezichthouders (als grens nemen we een kwart) niet echt tevreden over zijn, te weten:

Tabel 1. Waardering van (enkele aspecten van) toezicht en bestuur

Algemene waardering voor verschillende aspecten	gemid. (N=123)	tot. % scores 1-6	tot. % scores 7-10
1. Algemene waardering			
U in RvT hoe goed	7,4	7	93
RvT hoe goed	7,4	9	91
Voorzitter RvB hoe goed	7,7	8	92
RvB hoe goed	7,7	9	91
Positionering RvT: hoe is de RvT neergezet			
de helderheid van de verantwoordelijkheden of functies die de RvT heeft op grond van statuten of formele afspraken	8,2	5	95
de aard en omvang van interventie-mogelijkheden	7,2	28	72
de helderheid, geldigheid en toepasbaarheid van het beoordelingsframe			
werking RvT: hoe doet de RvT het	7,0	31	69
de openheid van de organisatie naar de RvT			
de voorspelbaarheid en consistentie van de oordelen van de RvT (grote voorspelbaarheid en consistent is goed)	7,5	19	81
de responsiviteit en het leervermogen de RvT	7,5	15	85
De pro-activiteit van de RvT, d.w.z. de mate waarin ze zaken anticipeert, ontwikkelingen vroeg signaleren en problemen preventief willen oplossen	7,4	24	76
de toegankelijkheid, omvang en kwaliteit van de informatie die u uit andere bronnen dan RvB ontvangt	7,0	32	68
zelfstandig vergaren van informatie door de RvT	6,8	35	65
werking RvB	6,5	47	53
het vertrouwen in de voorzitter van de RvB			
het vertrouwen in de RvB	8,0	13	87
de samenwerking met de voorzitter van de RvB	7,9	13	87
de samenwerking met de RvB in zijn geheel	7,9	10	90
de kwaliteit van de informatie die u ontvangt van de RvB/ directie	7,9	10	90
de responsiviteit en het leervermogen van de RvB en de organisatie	7,5	17	83
Functioneren van de organisatie	7,3	13	87
de cultuur van de organisatie, d.w.z. de mate waarin de hele organisatie committed is aan de missie en functie van de organisatie	7,4	18	82
	7,4		
de mate waarin het management van de organisatie in algemene zin 'in control' is.		22	78
de mate waarin de organisatie een adequaat antwoord op (problemen in) haar maatschappelijke omgeving weet te formuleren	7,3	20	80
Gemiddeld	7,4	21	79

- de helderheid, geldigheid en toepasbaarheid van het beoordelingsframe (31%).
- de aard en omvang van interventie-mogelijkheden (28% niet tevreden).

Dit levert een niet in alle opzichten geruststellend beeld op; immers toezicht bestaat uit drie componenten: informatie vergaren, een oordeel vormen en evt. interveniëren.

Daarnaast zijn er twee aspecten waar de kwaliteit van het toezicht nog omhoog moet:

- de responsiviteit en het leervermogen de RvT (24%)
- de pro-activiteit van de RvT, d.w.z. de mate waarin ze zaken anticiperen, ontwikkelingen vroeg signaleren en problemen preventief willen oplossen (32%)

Gerichte verbetering van toezicht kan zich het best op deze aspecten toelagen.

Verdieping van het algemene beeld

Op vier aspecten van bestuur en toezicht gaan we in: principes, criteria, dilemma's en pijnpunten.

Principes geven richting aan het handelen, wat te doen en hoe het goed te doen (richting); criteria geven

aan, of men op de goede weg is, of men het goed doet (feedback). Dilemma's geven ambivalenties aan bij het kiezen van richting en pijnpunten geven feedback over die aspecten, waar het in de uitvoering knelt.

Principes van toezicht zijn leidende uitgangspunten voor het opereren als toezichthouder. Ze geven richting en houvast bij het handelen: wanneer doen we het goede en wanneer doen we het goed? Hieronder geven we een selectie van alle opgestelde - in totaal 29 - principes in volgorde van de relevantie zoals aangegeven door toezichthouders. Alle principes scoren gemiddeld hoger dan 4 op een schaal van 5. Dus toezichthouders worden door een veelheid van principes gestuurd.

Zes principes springen eruit als degene die bijna iedereen ziet als de meest belangrijke. Twee ervan zijn positionering: 2. Zorg voor een goede samenstelling van de RvT qua complementariteit van kennis/competentie (94%) en 3. zorg voor een goede RvB/directie (93%). Positionering heeft te maken met het 'neerzetten' van het toezicht: de condities waarmee en waaronder men gaat werken. Een goede positionering maakt een goede werking waarschijnlijker, maar biedt er geen garantie voor. Even belangrijk zijn principe 1. en 6. Deze twee zijn de hoekstenen van wat ik de adequate toezichtscyclus

Principes per cluster	gem.	tot 1-3	tot 4-5
In hoeverre relevant?		niet zo rel.	wel (zeer) relevant
1. Zorg dat er een goed systeem is van monitoring, meldingen, signalen waardoor je steeds goed weet in hoeverre je als organisatie op de goede/verkeerde weg zit.	4,4	5	95
2. Zorg voor een goede samenstelling van de RvT qua complementariteit van kennis/competentie.	4,4	6	94
3. Zorg voor een goede RvB/directie.	4,5	7	93
4. Bereid vergaderingen goed voor en wees alert tijdens vergaderingen.	4,4	8	92
5. Wees onafhankelijk, kritisch en constructief in het eigen oordeel. Vraag door totdat je de relevante problemen inziet en de te maken keuzes overziet	4,5	9	91
6. Zorg dat de RvB op grond van een probleem- en risico-analyse van de organisatie en de omgeving een strategie heeft (doel, middelen, uitvoering, evaluatie).	4,3	9	91
principes 7-26			
27. Volg in de RvT de mening van degene(n) die het meest van het betreffende gebied/onderwerp weet.	3,2	65	35
28. Doe je uiterste best, dat is het enige dat je kunt doen.	3,1	62	38
29. Volg in de RvT de beargumenteerde mening van de meerderheid.	3,2	57	43
gemiddelde alle principes	4,1	21	79

noem (Ruimschotel, 2014); het proces dat de meeste garantie van effectiviteit geeft. 6. Zorg dat de RvB op grond van een probleem- en risico-analyse van de organisatie en de omgeving een strategie heeft (doel, mid-delen, uitvoering, evaluatie) (91%). 1. Zorg dat er een goed systeem is van monitoring, meldingen, signalen waardoor je steeds goed weet in hoeverre je als organisa-tie op de goede/verkeerde weg zit (95%). Men onder-schrijft het belang van deze principes, maar dat wil niet zeggen dat ze ook gerealiseerd zijn. Eveneens zien we werking in de nrs. 5 en 4 een erkenning van een goede werkhouding: 2. Wees onafhankelijk, kritisch en constructief in het eigen oordeel. Vraag door totdat je de relevante problemen inziet en de te maken keuzes overziet; 4. Bereid vergaderingen goed voor en wees alert tijdens vergaderingen. We zouden haast zeggen: een erkenning van een goede inspanningsverplichting, ware het niet dat het principe 'doe je best, dat is het enige dat je kunt doen' (nr. 28) op duidelijk minder bijval kan rekenen. Men verwacht dus niet een inspanning maar een inspanning van hoge kwaliteit.

Slechts bij drie principes ziet een meerderheid er niets in: 27. Volg in de RvT de mening van degene(n) die het meest van het betreffende gebied/onderwerp weet (35%); 28. Doe je uiterste best, dat is het enige dat je kunt doen (38%) en 29. Volg in de RvT de beargumenteerde mening van de meerderheid (43%).

Normatief moge de principes te weinig appel hebben, ik ben er op basis van mijn vergaderervaring in en buiten toezicht van overtuigd, dat deze principes wel degelijk in de praktijk meespelen. Dat is natuurlijk het probleem met principes, men kan ze ideologisch meer of minder goed onderschrijven, maar dat is niet doorslaggevend voor de mate waarin de principes daadwerkelijk van invloed zijn.

Veel relevante bronnen: zowel interne als externe criteria

Bronnen of criteria helpen de toezichthouder om een idee te krijgen of hij het goed doet. We hebben gevraagd naar de relevantie van een groot aantal mogelijke bronnen van informatie. De meeste bronnen worden onderschreven in de zin dat het gemiddelde 4 of hoger is (op een 5 punt schaal). De hoogst scorenden zijn hieronder – samen met de laagst scorenden - weergegeven.

De resultaten geven in enkele opzichten ook te denken. Een verrassende uitkomst is dat zelfevaluatie bij de hoogst scorende bron van informatie over het eigen functioneren staat. Zelfevaluatie is zonder enige twijfel nuttig, nodig en leerzaam, maar ik ken eigenlijk geen enkele sector in de publieke of private sector waar zelfevaluatie als de voornaamste kennisbron geldt over het eigen presteren. Waarom hier dan wel? Verder hebben 5 van de top 10 indicatoren betrekking op informatie van binnen de organisatie en van de bottom

Bronnen/criteria voor vaststellen of men het goed doet	gem.	totaal 1-3	totaal 4-5
in hoeverre relevant?		niet zo rel.	wel (zeer) relevant
1. zelfevaluatie van de RvT	4,4	10	90
2. goede procesgang van vergaderingen: voorbereiding, uitvoering, rapportage, follow up	4,2	11	89
3. de kwaliteit van sturing en controle in de organisatie zelf	4,1	18	82
4. feedback van de RvB/directie	4,1	18	82
5. feedback van externe stakeholders (klanten/cliënten en/of subsidiegevers)	4,1	19	81
6. goede en gevarieerde samenstelling van de RvT	4,0	20	80
7. Feedback van collega's in de RvT	4,0	18	82
Bronnen en criteria 7-19			
20. visitatie raad van toezicht door visitatiecommissie via of van de sector	3,4	54	46
21. incidenten, casussen van andere toezichthoudende organen	3,4	59	41
22. benchmark op basis van jaarlijks onderzoek door de sector	3,3	57	43
23. externe evaluator (door de sector/branche)	3,3	57	43
24 gebrek aan klachten over dan wel incidenten binnen de organisatie	3,0	75	25
gemiddelde	3,8	34	66

10 zijn er 9 extern. Bij de laatste principes hecht zelfs een meerderheid niet echt belang aan de volgende externe bronnen:

- 20. visitatie raad van toezicht door visitatiecommissie via of van de sector (54 % niet erg relevant)
- 22. benchmark op basis van jaarlijks onderzoek door de sector (57 %)
- 23. externe evaluator door de sector/branche (57 %).

Dit zijn evaluatiemechanismen die 'boven de sector' hangen, maar de sector is nog niet erg enthousiast. Men vertrouwt liever op het eigen kritische vermogen. Ook ziet een meerderheid niet veel in incidenten als criterium of bron van informatie. Bij criterium 21. incidenten, casussen van andere toezichthoudende organen zegt 59 % dit niet erg belangrijk te vinden. De politiek, media en publiek zien dit anders. Het geheel van interne en externe criteria is als het ware de invulling van het als zeer belangrijk onderkende principe *'een systeem van monitoring, melding en signalen, waardoor je steeds goed weet in hoeverre je als organisatie op de goede/verkeerde weg zit'*. Toezichthouders vullen dit, zo blijkt, het liefst in met interne indicatoren.

Dilemma's

Dilemma's zijn bestaande of gevoelde tegenstrijdigheden in een situatie, die leiden tot ambivalenties bij het

maken van keuzes, bijv. bij een strubbeling binnen het bestuur eerst even wachten of direct ingrijpen.

Dilemma's horen bij toezicht; ze zullen niet verdwijnen maar kunnen wel hanteerbaar gemaakt worden. Het vak van toezichthouder moge hoog gewaardeerd zijn, maar dat wil niet zeggen, dat het zonder dilemma's is. Gemiddeld bestaan er voor de toezichthouder 5 of meer problematische dilemma's en ieder genoemd dilemma wordt door gemiddeld 40% van alle toezichthouders als probleem gezien. De meest problematische vindt men de spanning tussen 'risico mijden en risico nemen' (58%, dus een meerderheid ervaart dit als dilemma), met daarna 'afstand houden en betrokkenheid' (50%) en 'de ambitie om een maatschappelijke missie te vervullen vs. de moeilijkheid om op hier operationeel zicht en greep op te hebben' 54%).

De twee zaken die nog het minst problematisch zijn, betreffen de rolverdeling tussen bestuurder toezichthouder (22%), gebrek aan expertise in dan wel bekendheid met de sector (22%) en het opkomen voor de eigen organisatie vs. het belang van de sector als geheel (22%). Met name het aspect van rolverdeling gaat in tegen het heersende beeld dat dit één van de moeilijkste punten van het toezichthouderschap is.

Bij de dilemma's van informatiewerking zien we een spanning tussen twee polen van een te formuleren en te volgen strategie, zoals 5. toezicht op effecten of

Dilemma's	gem.	tot. 1-2	tot. 3-5
Problematisch?		niet echt	wel zeker
1. risico's voorkomen of juist risico's nemen.	2,7	41	58
2. afstand houden en betrokkenheid	2,6	50	50
3. de ambitie om een maatschappelijke missie te vervullen vs. de moeilijkheid om op hier operationeel zicht en greep op te hebben	2,6	46	54
4. het eenmalig formuleren van een goede strategie en deze verder implementeren vs. het voortdurend waakzaam zijn voor mogelijk onbekende risico's.	2,6	48	52
5. toezicht op effecten en doelen of toezicht op de middelen.	2,5	51	49
6. informatievoorziening intern en extern	2,5	52	48
7. doelstellingen zelf formuleren of alleen fiatteren	2,5	52	48
dilemma's 8-13			
14. rolverdeling bestuurder toezichthouder	1,9	78	22
15. het opkomen voor de eigen organisatie vs. het belang van de sector als geheel.	1,9	77	23
16. gebrek aan expertise in dan wel bekendheid met de sector	1,9	79	22
gemiddelde	2,4	60	39

toezicht op de middelen of 6. informatievoorziening externe of intern. Bijna de helft van de toezichthouders vindt dit moeilijk om hier een keuze in te bepalen.

Pijnpunten

Van dilemma's kunnen toezichthouders last hebben, maar die horen een beetje bij het vak van toezichthouders. Daarnaast zijn er de minder ambivalente pijnpunten. Daar wil men het liefst van verlost worden. De respondenten noemen als eerste twee externe '1. de bemoeienis van de overheid en/of overheidsinspecties' (56% vindt dit enigermate pijnlijk); en '2. moeilijke tijden voor de sector' (47%). Alleen bij punt 3. 'de onduidelijkheid van de eigen effectiviteit' hebben we dezelfde situatie dat de helft van alle respondenten dit als pijnlijk ervaart. Dit zal samenhangen met twee andere pijnpunten op het gebied van informatie: 4. afhankelijkheid van bestuurder voor informatie ((39%) en 6. te weinig informatie; onduidelijkheid over de volledigheid en kwaliteit van de informatie vanuit de RvB (37%).

Een kleine minderheid noemt spanningen of onenigheid tussen RvT en bestuur dan wel binnen de RvT als pijnpunt.

De informatieparadox

Als wij kijken naar een aantal informatie-aspecten dwars door de vijf clusters heen, dan valt er iets paradoxaals op. Eerder zagen we een aantal op – interne en externe - informatie gerichte onderschreven

principes met als sterkst scorende: 'Zorg dat er een goed systeem is van monitoring, meldingen, signalen waardoor je steeds goed weet in hoeverre je als organisatie op de goede/ verkeerde weg zit' (95 % onderschreven). Bij de criteria, bronnen van informatie die aangeven of de toezichthouder het goed doet, bleek dat interne bronnen als relevanter worden beschouwd, met als hoogst scorende 'zelfevaluatie' (90 % als zeer relevant). Methodisch gesproken zouden juist externe informatiebronnen als relevanter moeten worden beschouwd; zoals evaluaties van externe partijen, relatieve prestatie indicatoren (benchmarks), incidenten en klachten.

Een gedeelte van toezichthouders lijkt te voelen dat er hier iets wringt. Zie het dilemma 'interne en externe informatie'; 50% van de toezichthouders ervaart dit als problematisch. Ongeveer de helft van de toezichthouders ervaart *onduidelijkheid over de effectiviteit van het toezicht (wanneer doe je het goed?)* als problematisch. Onafhankelijke informatie is ook het slechtst scorende onderwerp bij evaluatie; dit komt tot uiting in de aspecten 'de toegankelijkheid, omvang en kwaliteit van de informatie die de toezichthouder uit andere bronnen dan de RvT ontvangt'; 1/3 van de toezichthouders waardeert dit aspect als minder dan een 7. Nog kritischer is men t.a.v. het aspect 'zelfstandig vergaren van informatie door de RvT'. Hier scoort bijna de helft minder dan 7.

Dit leunen op interne parameters, terwijl externe informatie over effectiviteit meer informatie zou

Pijnpunten per item	gem.	totaal 1-2	totaal 3-5
Pijnpunten?		nee	wel degelijk
1. bemoeienis van de overheid en/of overheidsinspecties	2,7	44	56
2. moeilijke tijden voor de hele sector	2,6	53	47
3. onduidelijkheid over de effectiviteit van het toezicht (wanneer doe je het goed?)	2,5	53	47
4. afhankelijkheid van bestuurder voor informatie	2,5	56	44
5. het ontbreken van voldoende heldere expliciete beoordelingsframe of toetsingscriteria	2,3	60	39
6. te weinig informatie; onduidelijkheid over de volledigheid en kwaliteit van de informatie vanuit de RvB	2,3	63	37
Pijnpunten 7-10			
11. spanning of onenigheid tussen RvT en RvB	1,9	73	27
13. gebrek aan invloed van RvT op de RvB dan wel de organisatie	1,9	79	20
15. spanningen of onenigheid tussen de leden van de RvT	1,7	84	17
14. gebrek aan tijd van uzelf om veel in de RvT te investeren	1,7	83	17
gemiddelde	2,2	68	32

BIJNA ZES VAN DE TIEN RVT-LEDEN NOEMT DE BEMOEIENIS VAN DE OVERHEID EN/OF OVERHEIDSINSPECTIES ALS PIJNPUNT

opleveren zie ik als een paradox, de informatie-paradox. Er is nog werk aan de winkel bij het toezicht; dit werk zit hem, naar mijn mening, in het versterken van de externe criteria voor de kwaliteit van toezicht in aanvulling op interne criteria.

Verantwoording en literatuur

De hier gerapporteerde resultaten vormen de samenvatting van een enquête onder de deelnemers aan het in 2015 gehouden gezamenlijke jaarlijkse congres van verenigingen van interne toezichthouders van maatschappelijke organisaties. Van de 500 deelnemers waren 134 toezichthouders bereid om een grote enquête in te vullen, gericht op een overall evaluatie van het eigen toezicht. Zijn deze 137 personen representatief voor de duizenden raden van toezicht en raden van commissarissen in Nederland? Van de respondenten was de gemiddelde leeftijd 58 jaar oud, was 70% man en had 67% een academische opleiding. Anders gezegd;; een toezichthoudende vrouw jonger dan 50 met HBO komt voor, maar vormt een kleine minderheid.

We hebben de uitkomsten van ons onderzoek gelegend naast enkele anderen, zoals het jaarlijkse 'nationaal commissarissen onderzoek'. In de 2016 versie was de gemiddelde leeftijd van de commissarissen in het onderzoek is 59 jaar, een ruime meerderheid (68%) is man, 80% heeft een universitaire opleiding. Kortom, er zijn geen aanwijzingen dat de responsegroep van 138 personen in samenstelling of mening sterk afwijkt van de volledige populatie van toezichthouders. Hoe dan ook, zo lang er geen meer beter onderzoek gedaan wordt, zijn dit de resultaten waarmee we moeten werken. Als zodanig geven ze voldoende houvast en richting voor pogingen om toezicht in Nederland te verbeteren.

Het genereren en selecteren van principes, dilemma's, dilemma's en pijnpunten is geschied aan de hand van literatuur en aangevuld met reacties van collega's uit de sfeer van het toezicht. De lijsten van geselecteerde items zijn geen uitputtende, volledige lijsten. Zo heb ik in het

boek 'Goed Toezicht; principes van professionaliteit, democratie en good governance' (2014) heb ik ong. 100 principes geformuleerd. Ook heb ik niet alle principes uit governancecodes gebruikt. Met name op het vlak van good governance zijn er nog wel meer erkende principes zoals t.a.v. transparantie, integriteit en horizontaliteit.

Een uitgebreider versie van het onderzoeksverslag is te vinden op www.goedtoezicht.info. De lezer is uitgenodigd om op de website de betreffende vragenlijst zelf in te vullen om te zien waar hij of zij, in het toegestuurd verslag, op de in dit artikel genoemde thema's zelf staat in relatie tot het meest relevante deel van de populatie. Andere literatuur waarnaar in dit artikel verwezen wordt:

- Lückerrath-Rovers, Mijntje en Auke de Bos. Het nationale commissarissen onderzoek, 2016.
- Minderman, Goos o.a. op het congres Do Boards really matter? 24 november 2017
- Peij, Stefan, Hoe overleef ik mijn externe toezichthouder, Goed Bestuur en Toezicht, 2016, 4.
- Ruimschotel, Dick. De glijdende schaal van goed naar slecht bestuur en toezicht, Tijdschrift goed bestuur en toezicht, maart 2015.
- Ruimschotel, Dick en Josiene van der Woude. Goed Toezicht: principes van professionaliteit, democratie en good governance. Mediawerf Uitgevers, 2014.

Over de auteur:

Dick Ruimschotel is directeur van het onderzoeks- en adviesbureau CMC en auteur van het boek 'Goed Toezicht; principes van professionaliteit, democratie en good governance' (Mediawerf, 2014).

