

De toezichthouder als hoeder van de dialoog (1)

Bestuurders staan de komende jaren voor grote opgaven op het terrein van onder meer de zorg, wonen, klimaat, energietransitie en het sociale domein. Daarnaast constateert het SCP dat een deel van de autochtone Nederlanders zich cultureel bedreigd voelt. Inwoners met een migratieachtergrond, circa een kwart van de bevolking, ervaren soms gevoelens van uitsluiting, met vaak structurele achterstanden op de arbeidsmarkt. Deze groep zal rond 2070 zijn verdubbeld. De wetenschappelijke adviesraad van de NVTZ roept toezichthouders op te reflecteren op deze ontwikkelingen.

Hiervoor worden drie thema's aangereikt, waaronder *de toezichthouder als hoeder van de dialoog*. Dit thema is recent tevens als vierde kernwaarde toegevoegd aan het programma 'Goed Toezicht' van de NTVZ. **Marius Buiting** en **Sieraadj Orië** geven in twee artikelen een voorzet. In deel 1 schetsen zij de governance ontwikkeling van de zorg in Nederland.

In de Griekse oudheid schrijft Plato in de Socratische dialoog *Politeia* over verlicht despotisme als ideale governance met vier kardinale deugden, te weten moed, wijsheid (vakkennis), zelfbeheersing en rechtvaardigheid. Later worden deze in het christendom geïntegreerd (Akkerman, 2010; Pantzers, 2007; Troch, 2005). Armen- en ziekenzorg zijn onlosmakelijk verbonden en vanwege wil en straf Gods, naastenliefde en deugd (*caritas*) vooral het domein van klooster en de kerk. Dit vindt een institutionele groeibasis in de Romeinse rechtsvorm *universitas* (de Jongh, 2014; Rosen, 1993). Met de vestiging in de latere boerengemeenschappen wordt openbare liefdadigheid een sociale erezaak. Dit is echter ook een collectieve actie, gericht op bedreiging en arbeidsreserve (Swaan, 2004). Wegens hun geletterdheid betreft de vorst ook geestelijken bij het bestuur. Zijn gezag boet later echter onbedoeld in door het leenstelsel, resulterend in feodalisme met graven, hertogen en achterleenmannen als plaatselijke bestuurders (van Oudheusden, 2011; Wagenaar et al., 2011). Gaandeweg worden ambtsgebieden onder hun gezag steeds meer gezien als een politieke en bestuurlijke eenheid (Rutte, 2002).

Gilden

Mede omdat de *universitas* een waarborg biedt voor continuïteit staat deze ook aan de basis van liefdadigheidsinstellingen met afgescheiden vermogens (*piae causae*), en van de (ambachts-)gilden in de middeleeuwen, die voorlopers zijn van de stichting, respectievelijk de vereniging (De Jongh, 2014). De gilden bieden een beroepskeuze buiten de familiekring en sociale bijstand (onder meer onderlinge verzekeringen), en vervullen lokale publieke taken, zoals verdediging en rechtspraak (Slokker, 2009). De gilden vormen daarmee de eerste golf van burgercollectieven (Dijk et al., 2022). Wel staan zij onder toezicht van de stadsbesturen, zoals door de aanwijzing van bestuurders of de vaststelling van interne reglementen (Prak, 2006). Door de verlening van stadsrechten door de landsheer (tegen belasting) kunnen stadsbesturen zelfstandig opereren, mede bedoeld als tegenmacht tegen de adel. Die stadsbesturen bestaan uit schepenen, raden en burgemeesters, die in



Marius Buiting is opgeleid als arts en jurist. In het eerste deel van zijn carrière was hij betrokken bij het samenspel tussen overheid en veld op het gebied van kwaliteit en zorg, waarin hij een nationaal en internationaal expert werd. Vanaf 2010 is hij directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn.



Sieraadj Orië is lid van de RvT van Stichting Nieuw Woelwijck, Zorgbelang Groningen en OOG TV. Hij heeft een MSc in bedrijfseconomie, psychologie en managementwetenschappen, alsmede een MBA van de RuG en Open Universiteit.

SYSTEMBENADERING

Een centrale gedachte binnen het relatief nieuwere systeemdenken is dat ontwikkeling niet lineair is, maar dat een systeem zich ontwikkelt door de interactie tussen de delen (subsystemen). De subsystemen zijn met elkaar verbonden en opereren binnen de context van tijd. De Nederlandse zorg kenmerkt zich door een lange historie wat betreft governance. Daarnaast is de zorg in Nederland van oudsher georganiseerd in een balans tussen verschillende partijen, zoals particulieren, overheid en gilden.

In deel 1 van dit artikel staan we stil bij historische ontwikkelingen en, ter illustratie, bij de Nederlandse armenzorg, die tot in de tweede helft van de twintigste eeuw de belangrijkste zorginstelling in Nederland was (Van Leeuwen, 1998).

In deel 2, dat in de volgende editie van dit blad verschijnt, zullen we de systeembenadering belichten waarbij de dialoog en de omgevingssensitiviteit centraal staat. Daarbij gaan we in op de vraag wat deze benadering betekent voor het intern toezicht, en zullen we vooral de rol van de toezichthouders als hoeder van de dialoog belichten.

samenwerking met de ambtenaren van de landsheer en de vroedschap het gezag uitoefenen. Soms worden zij mede gekozen door de burgerij (Van der Linde, 2016; Van Oudheusden, 2011).

Door urbanisatie groeit de vraag naar armenzorg. Ondertussen verandert de kijk daarop door humanistische en protestantse hervormers, voor wie arbeid, en niet bedelarij, de weg is uit armoede (samen met onderwijs en zelfontplooiing), respectievelijk een Godsverplichting (van der Linde, 2016). Stadsbesturen benoemen regenten en administrateurs als bestuurders bij liefdadigheidsinstellingen (vanwege fraude/misbruik en subsidies) of laten gasthuizen bouwen (Van der Linde, 2016; Wagenaar et al., 2011). Voorts neemt hun coördinerende rol toe door de uitbreiding van het inrichtingenwezen met armen-, pest-, dol-, tucht- en verbeterhuizen. Van echte (gedifferentieerde) zorg is hier overigens nog geen sprake. Achterliggende motieven zoals liefdadigheid, controle, beperking armenmigratie en arbeidsregeling staan in het teken van de bevordering van maatschappelijke stabiliteit en economische groei (Boot, 2013; Lis & Soly, 1980; Spaans, 2002; Wagenaar et al., 2011).

Structurele hulp

In de Renaissance schrijft Machiavelli in *de Vorst* over het nut van immoraliteit voor effectieve governance. Thomas Moore's *Utopia* is een kritiek op bezit en de daaruit voortvloeiende uitbuiting, alsmede een schets van een ideaal type samenleving waar niet alleen de rijken profiteren. De geest van nieuwsgierigheid legt de kiem voor de ontdekkingstochten en de Reformatie, terwijl de strijd daartegen (en tegen centralisatie van bestuur) met de Opstand leidt tot de vorming van de Republiek. Deze bestaat uit zeven onafhankelijke provinciën, die evenwel via verscheidene organen, waaronder de Staten-Generaal, gezamenlijk optrekken in bijvoorbeeld buitenlandse belangen of verdediging (De Jongh, 2014; Van der Linde, 2016; Van Oudheusden, 2011). De zorg voor armen – meer dan de helft van de bevolking – in de Republiek is uniek, vanwege de continue en structurele hulp in plaats van periodieke

crisisinterventie. Dit wordt onder andere mogelijk gemaakt door het groeiende aantal instellingen (vanwege religieuze verdeeldheid), de kleinschaligheid van bestuur en toezicht en de welvaart van de Gouden Eeuw (Van der Linde, 2016).

Een (weliswaar gebrekkig) netwerk van interlokale, gewestelijke en binnenkerkelijke zorgverdragen regelt via borgbrieven welke plaats voor armen moet zorgen, hoewel er nog geen landelijke armenwet is (Van Leeuwen, 1996). Typisch is dat het openbaar bestuur hand in hand gaat met koopmanschap. Kooplieden laten bij grote private initiatieven als de polderprojecten regenten mee participeren en verzekeren zich zo van hun steun. Deze publiek-private inslag is bijvoorbeeld ook te vinden in de functie van de dijkgraaf en in de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) (De Jongh, 2014).

Societas en universitas

De VOC laat zich mede door tal van financiële innovaties, zoals publiekelijk aandeelhouderschap, vrije verhandelbaarheid van aandelen, beursnotering en beperkte aansprakelijkheid van aandeelhouders en bestuurders, kenmerken als *societas*, die van oudsher de belangen van de vennoten benadrukt. Anderzijds is zij ook *universitas*, gezien de publieke doeleinden, zoals oorlogsvoering (De Jongh, 2014). Door de scheiding tussen eigendom en leiding, het publiek-private karakter en het ontbreken van een aandeelhoudersvergadering ontstaan al snel conflicten tussen bewindhebbers en aandeelhouders.

'De gilden bieden een beroepskeuze buiten de familiekring en sociale bijstand (onder meer onderlinge verzekeringen), en vervullen lokale publieke taken, zoals verdediging en rechtspraak'

Toezicht door hoofdparticipanten ontstaat twintig jaar later met een college aan wie bewindhebbers verantwoording moeten afleggen. In de praktijk verandert dat echter weinig. Dergelijke corporate governance vraagstukken worden sindsdien uitgewerkt in onder meer vennootschapsrechtelijke en economische benaderingen, vanuit onder andere agent-principaal (het bestuur werkt voor het belang van de aandeelhouder), ‘open contract’ (taken van het bestuur zijn niet exact te omschrijven) en transactiekostenperspectieven (De Jongh, 2014; Frentrop, 2013; Spoor & Van Nieuw Amerongen, 2007). Overigens is die ontwikkeling onderhevig aan verschillende percepties van kapitalisme in verschillende landen. Zoals het Rijnlandse model in Nederland en het Angelsaksische model in het Verenigd Koninkrijk (Duits & Kleingeld, 2013).

Nationale armenzorg

De Verlichting stelt dat de samenleving rationeler bestuurd kan worden. Voltaire bepleit de scheiding van kerk en staat, Montesquieu de trias politica en Rousseau de ondergeschiktheid van de koning aan de volkswil (Van Oudheusden, 2011). Hobbes’ *Leviathan* pleit voor heerschappij via een absolute vorst (middels een sociaal contract met burgers), omdat de natuurlijke toestand van de mens tot verval in anarchie leidt. Het jaar 1776 is pivotaal vanwege de uitvinding van de stoommachine en de Amerikaanse onafhankelijkheidsverklaring. Daarnaast schrijft Adam Smith in *The Wealth of Nations* over economisch liberalisme en de voordelen van arbeidsdeling. Geïnspireerd door de Franse en Amerikaanse revolutie nemen de patriotten de macht over met behulp van Franse troepen, waarna het stadhouderlijk stelsel wordt vervangen door sterke centralisatie, bureaucratisering, registratie, standaardisatie en eenvormigheid van bestuur.

Nadat het Franse juk is afgeworpen, begint de ontwikkeling van het kiesrecht, de constitutionele monarchie, de gedecentraliseerde eenheidsstaat en sterke politisering (Wagenaar et al., 2011). Met de vermindering van de welvaart, mede door de teloorgang van de VOC, mislukte oogsten en de groei van de bevolking, stijgt het aantal armen. In 1818 wordt de Maatschappij van

Weldadigheid opgericht, een particulier initiatief dat armoedige gezinnen uit de grote steden wil helpen om een eigen werkend (agrarisch) bestaan op te bouwen (Van der Linde, 2016). Daarnaast speelt de wens voor een nationale armenzorg, die voortkomt uit de Franse Revolutie: kerk en staat dienen gescheiden te zijn, en de kerk en standen moeten hun privileges ontnomen worden ten gunste van het volk. Pogingen tot staatstoezicht op armenzorg om de kosten te beheersen mislukten evenwel door kerkelijk verzet. Elke religieuze zuil heeft intussen een eigen armenzorg. Daarbij dient de vraag zich aan wat het doel van armenzorg feitelijk is: het opheffen van armoede of dichter tot het geloof brengen? Volgens de Armenwet van 1854 mogen burgerlijke arbesturen (de overheid) alleen bijspringen als de kerken tekortschieten. Uit het Nutsrapport van 1895 blijkt echter dat de financiën van de kerken ontoereikend zijn, dat hun administratie niet op orde is – mede door vrijwilligers (ook in het bestuur) zonder opleiding en bezoldiging – en dat men niet aan informatievoorziening wil doen. In de praktijk springt de overheid dus steeds vaker bij, zoals ook bij de Maatschappij van Weldadigheid, die wordt omgevormd strafinrichting (Van Ewijk, 2012; Van Leeuwen, 1998).

Sociaal werk

Naast het inrichtingenwezen komt ook de ontwikkeling van de geneeskunde als toegepaste wetenschap op gang (Boot, 2013). Mede door de ontdekking van de preventieve werking van betere hygiëne verschuift de focus in armen- en ziekenzorg van *caritas* naar verbetering van de maatschappij. Sociaal werk ontstaat, als verbijzondering van de zorg. Zo komen er onder meer verslavings- en jeugdzorg en vrouwenhulpverlening (Van Ewijk, 2012). De achterstelling van de katholieken komt mede door het recht van vereniging van burgers in de grondwet van 1848 te vervallen (Van der Linde, 2016). Paus Leo XIII schrijft in 1891 de encycliek *Rerum Novarum*, naar aanleiding van de erbarmelijke leef- en werkomstandigheden in de grote steden. Die omstandigheden drijven arbeiders in de richting van het opkomend socialisme (de ‘sociale quaestie’). Deze katholieke sociale leer ligt aan de basis van de talrijke

katholieke organisaties, zoals vakbonden, scholen, ziekenhuizen, politieke partijen, werkgeversverenigingen, en heeft als stakeholdermodel ook invloed gehad op corporate governance (Troch, 2005).

Sociale wetgeving

Als reactie op de industrialisatie begint een tweede golf van burgercollectieven, waarbij arbeiders zich verenigen in vakbonden en een beter loon en betere arbeidsomstandigheden eisen (Dijk et al., 2022). De Kinderwet van 1874 is het begin van de opbouw van sociale wetgeving en de verzorgingsstaat. De opkomst van vakbonden en politieke partijen vergroten deze roep om sociale wetgeving (Wagenaar et al., 2011). Ook industriëlen houden zich met de sociale kwestie bezig, oftewel *corporate social responsibility* (CSR) avant la lettre (Frentrop, 2013). Anton Philips bouwt woningen en scholen en richt een sportvereniging op voor zijn werknemers (De Jongh, 2014). Sommigen willen de kennis van industriëlen gebruiken om de sociale kwestie op te lossen met een regering die gevormd wordt uit bankiers en administrateurs, en die boven koningen en politici staat. Er zijn evenwel nauwelijks banken die zich met langetermijnfinanciering van het bedrijfsleven bezighouden. Daarvoor moet een goed functionerende aandelenmarkt een oplossing bieden. De bijbehorende corporate governance vraagstukken moeten via toezicht door bankiers worden aangepakt. Daarnaast proberen bankiers het contract zo gesloten mogelijk te houden met een nieuw financieel instrument, het preferente aandeel. In Duitsland wordt een raad van commissarissen in 1870 verplicht. In Nederland wordt de voorkeur gegeven aan open informatieverstrekking. Overnames en fusies zijn een ander disciplineringsmechanisme. In de jaren '90 van de vorige eeuw wordt het aandeel van institutionele beleggers groter dan dat van particuliere beleggers op de beurs. De relatie tussen de institutionele aandeelhouder en eigen achterban is een nieuwe invalshoek voor corporate governance (Frentrop, 2013). Duits en Kleingeld (2013) concluderen dat de kijk daarop onderhevig is aan veranderende ideeën over het concept van de onderneming. Daarbij bestaat een spanningsveld tussen

vrijwilligheid en wet- en regelgeving, zoals het al dan niet vastleggen van een maatschappelijke zorgplicht (Couwenbergh, 2021).

Grotere rol overheid

Rond 1900 beschrijft de Duitse socioloog Max Weber de principes van de 'ideale bureaucratie'. De organisatie is een rationele hiërarchie met een vergaande verdeling van taken, gebaseerd op arbeidsdeling. Geïnspireerd door het gelijkheidsbeginsel van de Franse Revolutie moet daarmee vooral bij de overheid vriendjespolitiek en machtsmisbruik worden voorkomen. Het rationele en efficiency-denken, afbakenen van taken en verantwoordelijkheden en het meetbaar en objectief maken van prestaties van organisaties zijn nog steeds de leidende bedrijfsfilosofie (Engbers, 2021). De sociaaleconomische problemen vanaf het laatste kwart van de 19de eeuw vormen de voornaamste aanzet tot het ontstaan van de verzuilde maatschappij die tot in de jaren '70 van de vorige eeuw bestaat. De overheid gaat steeds actiever optreden, en breidt op centraal en lokaal niveau haar taakterrein uit. Ook bescherming tegen ziekten wordt nu als een taak van de overheid gezien, hoewel het grootste deel van de gezondheidszorg in particuliere handen is (Wagenaar et al., 2011). Tijdens de Tweede Wereldoorlog zitten tal van vooraanstaande Nederlanders gevangen in kamp Sint-Michiëlsgestel. De saamhorigheid leidt tot een roep om politieke vernieuwing en ontzuiling (Kromdijk, 2017). Het einde van de schoolstrijd in 1917 heeft de verzuiling in Nederland flink versterkt. Dat er in het verzuilde Nederland geen echt grote wrijving tussen bevolkingsgroepen ontstaat, is volgens Vermeij en Den Ridder (2016) te verklaren door de opstelling en samenwerking van de politieke en maatschappelijke elites.

Na de oorlog werken bedrijfsleven, vakbonden en overheid samen in een netwerk van organisaties, in een systeem van belangenvertegenwoordiging (Wagenaar et al., 2011). De Nederlandse vertrouwenssamenleving brengt daarin stabiliteit. De wens leeft om het inefficiënte private gezondheidsstelsel om te bouwen tot nationale gezondheidszorg binnen de context van de gehele

'De zorg voor armen - meer dan de helft van de bevolking - in de Republiek is uniek, vanwege de continue en structurele hulp in plaats van periodieke crisisinterventie'

sociale zekerheid, zoals volkshuisvesting, werkverschaffing en onderwijs (De Jongh, 2014; Wagenaar et al., 2011). Door het ontstaan en de groei van ondernemingen wordt het mogelijk om loonbelasting in te houden, waarmee overheid en bedrijfsleven in een symbiotische relatie raken (Frentrop, 2013). Deze groei wordt gedeeltelijk gefinancierd met kapitaalemissies die spreiding van het aandelenbezit bevorderen, en daarmee een accentverschuiving van vennootschap naar onderneming. Daarbij streeft men naar meer medezeggenschap van de factor arbeid (vastgelegd in de structuurregeling van 1971) alsmede een veranderde taakopdracht van bestuur en raad van commissarissen (RvC). De wetgever houdt het interne toezicht voor de stichting echter flexibel, ondanks dat deze in tegenstelling tot de corporatieve rechtsvormen niet voorzien is van een toezichthoudend orgaan als de algemene vergadering van aandeelhouders of leden. In de jaren '80 ontstaat discussie over inspraak en betrokkenheid van belanghebbenden (cliënten, werknemers, vrijwilligers) bij door de overheid gesubsidieerde stichtingen. Gekozen wordt voor een sectorale uitwerking van democratiseringsregels (Van Uchelen-Schipper, 2018). Vanwege incidenten door falend intern toezicht bij semi-publieke instellingen constateren onderzoekscommissies onder meer dat taken van bestuurders en interne toezichthouders soms onvoldoende duidelijk zijn en dat bestuurders en toezichthouders geen interne tegenspraak organiseren (Goodijk, 2017; Van Uchelen-Schipper, 2018). Uitvloeisel hiervan is de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) per 1 juli 2021, waardoor het algemene aansprakelijkheidsregime

uit Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek ook gaat gelden voor de stichting, vereniging, coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij. Daarbij wordt alleen nog gesproken over een RvC, hoewel de benaming Raad van Toezicht (RvT) mag blijven bestaan. Beide beschouwen wij als equivalent.

Meer marktwerking

Door de economische crisis en demografische ontwikkeling verandert in de jaren '80 ook het idee over de maakbaarheid van de samenleving en de houdbaarheid van de verzorgingsstaat. De commissie-Dekker concludeert in 1987 dat de overheid zich niet meer top-down met de samenleving en de gezondheidszorg moet bemoeien, omdat daardoor het systeem te bureaucratisch en te duur is. New Public Management (NPM) legt de nadruk op meer marktwerking. Het dominerende bestuursmodel richt zich sindsdien op waarborging van een minimum aan levenskwaliteit, via de betrokkenheid van maatschappelijke organisaties en marktpartijen in de ontwikkeling en uitvoering van beleid. De dominerende vorm van bestuursorganisatie is die van horizontale netwerken tussen diverse publieke, private, en semi-publieke instellingen. Daarbij lijkt er in de gezondheidszorg sprake te zijn van een dubbele aanpak, waarbij meer algemeen overheidstoezicht (onder andere NZA, IGZ, RIVM) en wetgeving de mogelijk negatieve effecten van meer marktwerking tracht te beperken (Wagenaar et al., 2011).

Als de zuilen ten slotte eroderen, dragen zij de verantwoordelijkheid voor hun maatschappelijke activiteiten meestal over aan onafhankelijke stichtingen (Van Wijck, 2015). Door de toenemende complexiteit van de zorg en de schaalvergroting ontstaat echter de behoefte aan een zogenaamd geprofessionaliseerd management. Hiervoor worden mensen van buitenaf aangetrokken. Uit deze overgangstijd stamt de introductie van het volledige uitvoeringsmandaat door het stichtingsbestuur (werd raad van toezicht) aan de directie (werd raad van bestuur). Het historische patroon van nadruk op de financiële continuïteit, en van achteruitkijken, wordt daarmee voortgezet (van Es, 2010). Daarbij is het Weberiaanse rationale- en efficiency-denken nog steeds de vigerende

manier van werken in de RvT (Engbers, 2021). Tevens is het gilden denken nog steeds actueel, aangezien de belangrijkste spelers in de zorg zich organiseren in gesloten organisaties, die zichzelf beschermen en strenge eisen stellen aan nieuwkomers zoals maatschappen en koepels, en zo bijvoorbeeld integraal kwaliteitsdenken dwarszitten (Van Es, 2010).



Bronnen

- Akkerman, T. (2010). *Democratie: de Europese grondslagen van het moderne idee*. Amsterdam: Spinhuis.
- Boot, J. M. (2013). *De Nederlandse gezondheidszorg*. Bohn Stafleu van Loghum.
- CBS. (2020). *Prognose bevolking: kerncijfers, 2020-2070*.
- Couwenbergh, P. (2021, July 18). Bedrijfsleven verzet zich tegen 'maatschappelijke zorgplicht'. *Het Financieel Dagblad*.
- de Jongh, J. M. (2014). *Tussen societas en universitas. De beursvennootschap en haar aandeelhouders in historisch perspectief*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- den Ridder, J., den Josten, E., Boelhouwer, J., & van Campen, C. (2020). *De sociale staat van Nederland 2020*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dijk, A. van, Bekker, I. de, Kerkhof, L., & Dragt, W. (2022). *Burgers in de boardroom*.
- Duits, H., & Kleingeld, K. (2013). Entrepreneurial governance in het MKB. In M. Lückerath-Rovers, B. Bier, H. van Ees, & M. Kaptein (Eds.), *Jaarboek Corporate Governance 2013-2014*. Deventer: Kluwer.
- Engbers, M. (2021). *Onder Commissarissen*. Business Contact.
- Frentrop, P. M. L. (2013). *De geschiedenis van corporate governance. Van VOC naar 21e eeuw*. Assen: Van Gorcum 2013.
- Gielen, M., Scholten, N., Bakker, L., & Blom, M. (2021). *Monitor Van Gelijke Kansen En Evenredige Posities Op De Arbeidsmarkt, Ongeacht Migratieachtergrond*. Significant Public.
- Goodijk, R. (2017). *Strategisch partnerschap: wat is wijsheid?* Koninklijke van Gorcum.
- IenW. (2021). *Het chemisch cluster en de grote maatschappelijke opgaven*. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Kok, J. (2020). *Woningbouw opgave tot 2035 en investeringscapaciteit corporaties*. Economisch Instituut voor de Bouw.
- Kromdijk, P. (2017). *Eenheid in verscheidenheid*. Verloren B.V.
- Lis, C., & Soly, H. (1980). *Armoede en kapitalisme in pre industrieel Europa*. Uitgeverij Antwerpen/Amsterdam.
- NVTZ. (2021). *Signalement 2021*. Wetenschappelijke Advies Raad.
- Pantsers, K. (2007). *De kardinale deugden in de Lage Landen, 1200-1500*. Verloren.
- Prak, M. (2006). *Craft Guilds in North-Western Europe (England, France, Low Countries)*. Universiteit Utrecht.
- Rosen, G. (1993). *A history of public health: Revised Expanded Edition*. Hopkins Press.
- Rutte, R. (2002). *Stedenpolitiek en stadsplanning in de Lage Landen (12e-13e eeuw)*. Zutphen: Walburg Pers.
- SCP. (2017). *Kwesties voor het kiezen 2017*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SER. (2020). *Zorg voor de toekomst: Over de toekomstbestendigheid van de zorg*. Sociaal-Economische Raad.
- Slokker, N. (2009). *Ruggengraat van de stedelijke samenleving*. Universiteit Utrecht.
- Spaans, J. (2002). Weduwen, wezen en vreemdelingen. Sociale zorg en tolerantie. In *Geschiedenis van Holland 1572 tot 1795* (pp. 11–34). Verloren.
- Spoor, L., & van Nieuw Amerongen, C. M. (2007). Corporate governance: van compliance naar 'in control.' In E. De With, F. A. Roozen, & B. S. Steens (Eds.), *Handboek Management Accounting* (Issue december, pp. 1–51). Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Strating, M., Van Veenendaal, H., & Ahaus, C. T. B. (2020). *Evaluatie van het programma 'Goed Toezicht'*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Swaan, A. De. (2004). *Zorg en de staat Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*. Bert Bakker.
- Troch, J. T. P. M. (2005). *Corporate Governance van Plato via het Vaticaan naar Utopia*. Universiteit Twente.
- van der Linde, M. (2016). *Basisboek geschiedenis sociaal werk in Nederland*. SWP Amsterdam.
- van Es, E. (2010). De blinde vlek in het kwaliteitsdenken: interview Marius Buiting. *Kwaliteit in Zorg*, 5, 22–24.
- van Ewijk, H. (2012). *Basisboek sociaal werk*. Boom.
- van Leeuwen, M. H. D. (1996). *Amsterdam en de armenzorg tijdens de Republiek*. NEHA.
- van Leeuwen, M. H. D. (1998). Armenzorg in Nederland na 1800. In *Studies over zekerheidsarrangementen, Risico's, risicobestrijding en verzekeringen in Nederland vanaf de Middeleeuwen* (pp. 276–316). NEHA.
- van Oudheusden, J. (2011). *De Wereldgeschiedenis In Een Notendop*. Bert Bakker.
- van Uchelen-Schipper, M. J. (2018). *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting*. Wolters Kluwer.
- van Wijck, F. (2015). De toezichthouder moet oog hebben voor de bedoeling: interview Marius Buiting. *Vilans*.
- Vermeij, L., & Den Ridder, J. (2016). Samenleven: veranderende verbanden en het risico van segregatie. In *De toekomst tegemoet, Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later*.
- Wagenaar, F. P., Rutgers, M. R., & Kerkhoff, T. (Ed.). (2011). *Duizend jaar openbaar bestuur in Nederland: Van patrimoniaal bestuur naar waarborgstaat*. Coutinho.