

## Hoofdstuk 2

# Bestuur en toezicht in de zorg

Bas Visée\*

### 2.1 Inleiding

Naar aanleiding van een aantal bedrijfsschandalen, zoals met Enron en Ahold, zijn de regels over bestuur en toezicht bij vennootschappen (*corporate governance*) in de eerste jaren van deze eeuw aanzienlijk aangescherpt. Zo heeft de wetgever het vennootschapsrecht gemoderniseerd en is de Code Tabaksblat opgesteld. Deze code – officieel de Nederlandse Corporate Governance Code geheten – heeft zich ondanks het feit dat het geen wetgeving in materiële zin is, in de rechtspraak ontwikkeld tot een belangrijke rechtsbron.

Ook in de semi-publieke sector was er de laatste jaren een aantal ernstige incidenten, zoals met woningcorporatie Vestia en de zorginstelling Philadelphia. Dat heeft geleid tot veel kamervragen en een flink aantal brieven van vakministers aan de Tweede Kamer over *good governance*, maar tot weinig concrete verbeteringen van de wettelijke regels over bestuur en toezicht in de semi-publieke sector. Zo sneuvelde het wetsvoorstel voor de maatschappelijke onderneming met governancevoorschriften bedoeld voor onder meer woningcorporaties en zorginstellingen in een zeer vroegtijdig stadium. De wel ingevoerde sectorale governancewetgeving heeft in het algemeen weinig om het lijf. Voorts is in de semi-publieke sector een groot aantal governancecodes opgesteld, maar die steken qua inhoud vaak schril af bij de Nederlandse Corporate Governance Code. Intussen wacht de zeer summiere en sterk verouderde wettelijke regeling van de stichting – de meest gebruikte rechtsvorm in de semi-publieke sector – nog steeds op herziening.<sup>1</sup>

De Wet toelating zorginstellingen (WTZi) spreekt over een zorginstelling als een ‘organisatorisch verband’ en zegt niets over de rechtsvorm die een zorginstelling zou moeten aannemen. Omdat de meeste zorginstellingen stichtingen zijn wordt deze rechtsvorm hier ook als uitgangspunt genomen. Achtereenvolgens komen daarbij het huidige wettelijke regime aan de orde, wordt ingegaan op de toekomstige wettelijke regeling en worden enkele suggesties gedaan ter verbetering van de regeling van bestuur en toezicht in de zorg.

---

\* Mr. S.W.A.M. Visée is advocaat in Amsterdam en partner bij Rutgers & Posch. Hij adviseert over de volle breedte van het ondernemingsrecht en is regelmatig actief voor partijen in de zorg. Bas Visée is specialist op het gebied van *governance* van ondernemingen, zorginstellingen en andere *not-for-profit* organisaties.

1. Zie over de governancestructuur van stichtingen in het algemeen en die van zorginstellingen en pensioenfondsen in het bijzonder: M.J. van Uchelen-Schipper & S.W.A.M. Visée, *Bestuur en toezicht bij stichtingen, Governance bij zorginstellingen en pensioenfondsen*, serie Preadviezen commerciële rechtspraktijk, deel 3, Zutphen: Paris 2013.

## 2.2 Huidige regime

### 2.2.1 Overzicht

Een goede wettelijke regeling van *healthcare governance* – *good governance* voor de gezondheidszorg – moet een stevig fundament krijgen in de rechtsvorm van de zorginstelling. Op het fundament van de regeling van die rechtsvorm in het Burgerlijk Wetboek (BW) kunnen vervolgens specifieke voorschriften voor bestuur en toezicht van zorginstellingen worden geformuleerd.

De huidige regeling van *governance* in de zorg is beperkt. Zo is op 1 januari 2013 de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) in werking getreden. Deze wet is onder meer van toepassing op bestuurders en toezichthouders van zorginstellingen. Daarnaast bevat het Uitvoeringsbesluit WTZi enkele voorschriften met betrekking tot de bestuursstructuur van zorginstellingen. Verder is de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) relevant alsmede de Zorgbrede Governancecode 2010 (Code) die is opgesteld door de Brancheorganisatie Zorg (BoZ). Hoewel de Code geen wetgeving in materiële zin is, moet de rechtskracht ervan niet worden onderschat. Juridische binding aan de Code kan op verschillende manieren ontstaan.

### 2.2.2 Rechtskracht Code

Ten eerste is de Code door de Regeling verslaggeving WTZi wettelijk verankerd.<sup>2</sup> Een zorginstelling dient in haar jaarverslag aan te geven welke van toepassing zijnde openbaar gemaakte normen voor goed bestuur zij hanteert. Verder moet de instelling openbaar verantwoording afleggen over haar beleid en activiteiten, waarbij de Code als uitgangspunt moet worden gehanteerd. Op basis van het principe ‘pas toe of leg uit’ wordt in het jaarverslag (het zogenoemde ‘jaardocument maatschappelijke verantwoording’) aangegeven welke codevoorschriften worden toegepast en van welke normen uit de Code wordt afgeweken en waarom. Deze schriftelijke verklaring is een toezegging waaraan zij en haar bestuurders en toezichthouders kunnen worden gehouden. Uiteraard ontstaat ook juridische binding aan de codevoorschriften als die worden overgenomen in de statuten of reglementen van zorginstellingen.

Een meer indirecte binding ontstaat doordat de brancheverenigingen die zijn verenigd in de BoZ, zoals de NVZ en GGZ Nederland, hun leden (dat wil zeggen: de zorginstellingen) verplichten de Code na te leven. Niet-naleving van de Code of het zonder nadere motivering afwijken van de Code is een grond voor opzegging van het lidmaatschap van de branchevereniging. Daarbij wordt op handhaving van de Code toegezien door de Governancecommissie Gezondheidszorg.

Tot slot kan de Code rechtskracht verkrijgen doordat hij mede inhoud geeft aan de vele open normen in ons rechtspersonenrecht, zoals de regels voor bestuurdersaansprakelijkheid en de algemene regel dat een rechtspersoon en degenen die bij

---

2. Dit is gebeurd op een wijze die vergelijkbaar is met de wettelijke verankering van de Nederlandse Corporate Governance Code. Ook qua inhoud is de Code duidelijk geïnspireerd door de Code Tabaksblat. Door een en ander is de Code een van de betere codes in de semi-publieke sector.

zijn organisatie zijn betrokken zich als zodanig jegens elkaar moeten gedragen naar hetgeen door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd (artikel 2:8 BW).<sup>3</sup>

### 2.2.3 Bestuursmodellen

De stichting is een rechtspersoon zonder leden, zoals omschreven in titel 6 van Boek 2 BW. Daarnaast gelden de algemene regels van titel 1 van Boek 2 BW, die van toepassing zijn op alle rechtspersonen. Waar de wet bij andere rechtspersonen naast het bestuur steeds een algemene vergadering (van aandeelhouders of leden) en soms een raad van commissarissen kent, schrijft hij bij de stichting slechts het bestuur als orgaan voor. Daardoor ontbreken in de basale opzet van de stichting de *checks and balances* in de *governance*, waarvoor de algemene vergadering en het eventuele toezichthoudende orgaan bij andere rechtspersonen zorgen. De wet voorziet overigens wel in de mogelijkheid van een of meer andere organen.

Voor een stichting die een geprofessionaliseerde instelling of onderneming in stand houdt, zijn in de praktijk verschillende bestuursmodellen ontwikkeld. In het 'klassieke model' draagt het bestuur van de stichting de eindverantwoordelijkheid voor zowel het algemene als het dagelijkse beleid. De dagelijkse leiding is in dit geval in handen van een directeur of meerhoofdige directie. De directeur of de directieleden zijn dan geen bestuurder van de stichting, maar als werknemer in dienst van de rechtspersoon.

In het 'raad-van-beheermodel' zijn de bestuurstaken en bevoegdheden verdeeld over het bestuur (aangeduid als raad van beheer) en de directie, en zijn zij statutair vastgelegd. De raad van beheer bepaalt het algemeen beleid en de directie is belast met de dagelijkse leiding. Het verschil met het klassieke model is dat de bevoegdheden van de directie in de statuten zijn vastgelegd. De raad van beheer is daarbij eindverantwoordelijk voor de uitoefening van de bestuurstaak, ook voor het deel dat aan de directie is gedelegeerd.

In het algemeen-bestuur-/dagelijks-bestuurmodel wordt de dagelijkse leiding uitgeoefend door het dagelijks bestuur dat – anders dan de directie in het raad-van-beheermodel – een bestuursorgaan is van de stichting. De bestuurstaak is in dit model verdeeld over het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur, al dan niet vormgegeven als twee aparte organen. Indien de bestuurstaak is verdeeld over twee aparte organen, worden de leden van het dagelijks bestuur door het algemeen bestuur benoemd. Daar waar het dagelijks bestuur deel uitmaakt van het algemeen bestuur en dus een orgaan vormt, komt het model neer op een *one-tier* model.

Tot slot is er het raad-van-toezichtmodel waarin professionals zijn belast met het bestuur van de stichting en waarin een apart orgaan bestaat dat toezicht houdt op het bestuur.

Elke zorginstelling moet een orgaan hebben dat toezicht houdt op het beleid van de dagelijkse of algemene leiding van de instelling, en deze met raad terzijde staat (artikel 6.1 lid 1 onderdeel a Uitvoeringsbesluit WTZi). Dit betekent dat in de zorg het raad-van-beheermodel, het algemeen-bestuur-/dagelijks-bestuurmodel met twee aparte organen en het raad-van-toezichtmodel zijn toegestaan. Het *one-tier* model

3. In de vennootschapsrechtelijke rechtspraak is aldus veelvuldig rechtskracht toegekend aan bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code. Zie bijvoorbeeld HR 13 juli 2007, NJ 2007/434 (ABN AMRO). Op vergelijkbare wijze kan de rechter langs de weg van artikel 2:8 BW bepalingen uit de Code toepassen.

lijkt niet mogelijk omdat daarin de uitvoerende bestuurders en de niet-uitvoerende bestuurders deel uitmaken van hetzelfde orgaan. In de Code wordt duidelijk gekozen voor het raad-van-toezichtmodel met twee aparte organen: een raad van bestuur en een raad van toezicht. Dat is dan ook het model dat door de meeste zorginstellingen wordt toegepast en hieronder verder wordt behandeld.

#### 2.2.4 Bestuur

Volgens de Code is de raad van bestuur eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de zorgorganisatie. Dit houdt onder meer in dat de raad van bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van de zorgorganisatie, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling, en voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Bij de vervulling van zijn taak richt de raad van bestuur zich op het belang van de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de zorgorganisatie betrokken belanghebbenden af.

De wet schrijft slechts voor dat het bestuur uit ten minste één lid moet bestaan. Volgens de Code stelt de raad van toezicht de omvang van de raad van bestuur vast. Indien er meerdere bestuurders zijn, geldt het principe van collegiaal bestuur. Het bestuur is collectief verantwoordelijk; de bestuursleden moeten dus gezamenlijk beslissen over de hoofdlijnen van het beleid. Verder zijn zij gehouden tot een behoorlijke vervulling van hun taak (artikel 2:9 BW). Bij een onbehoorlijke taakvervulling is een bestuurder in beginsel aansprakelijk ten opzichte van de stichting.<sup>4</sup> Volgens de Code worden bestuurders benoemd,<sup>5</sup> geschorst en ontslagen door de raad van toezicht. Volgens artikel 2:298 BW is het Openbaar Ministerie of iedere belanghebbende bevoegd de rechtbank te verzoeken een bestuurder te ontslaan, indien deze iets doet of nalaat in strijd met de wet of de statuten of zich schuldig maakt aan wanbeheer.

De raad van toezicht fungeert als werkgever van de bestuurders en stelt 'een maatschappelijk passende beloning' vast, aldus de Code. Zorginstellingen vallen onder het zwaarste regime van de WNT, hetgeen betekent dat de bezoldiging van bestuurders is gemaximeerd op de zogenoemde Balkenende-norm.

Sinds 1 januari 2013 worden beperkingen gesteld aan het aantal bestuurs- en toezichthoudende functies dat iemand bij grote rechtspersonen in de zin van het jaarrekeningenrecht mag vervullen. Zorginstellingen die verplicht zijn om een financiële verantwoording op te stellen die gelijkwaardig is aan een jaarrekening als bedoeld in het jaarrekeningenrecht vallen ook onder de regeling. Deze houdt in dat een voorzitter van een toezichthoudend orgaan van een grote rechtspersoon en iemand die bij meer dan twee grote rechtspersonen een toezichthoudende functie heeft, niet tot bestuurder kan worden (her)benoemd bij een grote zorginstelling.

Het stichtingenrecht kent geen bepaling over tegenstrijdige belangen van bestuurders. De Code voorziet hier wel in. Elke vorm en schijn van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstrengeling tussen enig lid van de raad van bestuur en de

4. Zie over deze interne aansprakelijkheid de bijdrage van Analbers en Harmsen (hoofdstuk 7).

5. De Nederlandse Corporate Governance Code kent een maximale benoemingstermijn van vier jaar; deze ontbreekt in de Code.

zorgorganisatie wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de zorgorganisatie en/of voor de desbetreffende bestuurders, moeten door de raad van toezicht worden goedgekeurd.

### 2.2.5 Raad van toezicht

Omdat in Boek 2 BW bepalingen omtrent toezicht ontbreken, moeten de samenstelling, de taak en de bevoegdheden van de raad van toezicht statutair worden geregeld. Ook het Uitvoeringsbesluit WTZi laat alle ruimte om de samenstelling van de raad van toezicht naar eigen wens vorm te geven. Dit besluit bepaalt slechts dat het toezichthoudend orgaan zodanig is samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de instelling en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Verder moet de zorginstelling de verdeling van verantwoordelijkheden tussen het toezichthoudend orgaan en de dagelijkse of algemene leiding inzichtelijk vastleggen, alsmede de wijze waarop eventuele conflicten tussen beide organen worden geregeld.

Volgens de Code heeft de raad van toezicht tot taak toezicht te houden op de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming. Daarbij staat de raad van toezicht de raad van bestuur met raad terzijde. Voorts is volgens de Code een aantal belangrijke bestuursbesluiten aan de goedkeuring van de raad van toezicht onderworpen. Volgens de Code is de raad van toezicht verantwoordelijk voor benoeming, schorsing en ontslag van zijn eigen leden. De Wmcz bepaalt dat in de statuten van een zorginstelling moet worden vastgelegd dat de cliëntenraad bij de benoeming van ten minste één lid van de raad van toezicht het recht van bindende voordracht heeft. Sinds 1 januari 2013 geldt dat iemand die reeds bij vijf of meer andere grote rechtspersonen toezichthouder is, niet tot lid van de raad van toezicht van een grote zorginstelling kan worden benoemd (zie hiervoor paragraaf 2.2.4). Daarbij geldt dat een voorzitterschap van een toezichthoudend orgaan dubbel telt.

Volgens de Code kan een persoon maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van toezicht. Voorts moet volgens de Code statutair worden vastgelegd op welke gronden een lid van de raad van toezicht kan worden geschorst of ontslagen. Als de raad van toezicht disfunctioneert, ontbreekt voor buitenstaanders de mogelijkheid om de rechter te verzoeken toezichthouders te ontslaan. Omdat een regeling voor intern toezicht in het stichtingenrecht ontbreekt, bestaat geen met artikel 2:298 BW vergelijkbare bepaling voor leden van de raad van toezicht (zie hiervoor paragraaf 2.2.4). Ook ontbreekt in het stichtingenrecht een norm voor de taakvervulling van toezichthouders, omdat artikel 2:9 BW alleen van overeenkomstige toepassing is verklaard in geval van faillissement van een stichting die aan de heffing van vennootschapsbelasting is onderworpen. Daardoor wordt het aansprakelijk stellen van toezichthouders in de zorg lastig.

Ten slotte ontbreekt in het BW een tegenstrijdigbelangregeling voor de stichting. Wel bepaalt de Code dat besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de raad van toezicht spelen die van materiële betekenis zijn voor de zorgorganisatie en/of voor de desbetreffende toezichthouders, de goedkeuring van de raad van toezicht behoeven.

### 2.3 Toekomstige regeling

Op 11 september 2013 presenteerde voorzitter Femke Halsema het rapport van de Commissie Behoorlijk Bestuur. Minister Kamp van Economische Zaken had de Commissie onder meer gevraagd gedragsregels op te stellen voor professioneel en ethisch verantwoord handelen van bestuurders en interne toezichthouders in de semi-publieke sectoren. Uiteindelijk heeft de Commissie Halsema geen nieuwe gedragsregels opgesteld, maar enkele aanbevelingen gedaan. Zo adviseert de Commissie de sector richtlijnen voor gedrag en cultuur in de codes helder te onderscheiden van de regels voor de organisatie van instellingen omdat zo duidelijk wordt welke inzet van de verschillende betrokkenen wordt verwacht. De Commissie benadrukt dat een open cultuur waarin bestuurders en werknemers zichzelf en elkaar aanspreken op gedrag belangrijk is omdat het mensen helpt hun morele verantwoordelijkheid te nemen. Concreet beveelt de Commissie Halsema de politiek aan om in het BW voor verenigingen en stichtingen een taakomschrijving op te nemen voor de interne toezichthouder die vergelijkbaar is met die voor vennootschappen. Daarnaast is het raadzaam voor werknemers of burgers een sterker voordrachtsrecht te creëren in raden van toezicht. Verder adviseert de Commissie het kabinet erin te voorzien dat de minister, cliëntenraden, bestuurders en leden van de raad van toezicht een verzoek tot enquête als ook een verzoek tot ontslag kunnen indienen bij de Ondernemingskamer. Daarnaast zou waar mogelijk de civiele aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders moeten worden aangescherpt. Overigens verplicht het Uitvoeringsbesluit WTZi zorginstellingen al om in hun statuten enquêterecht toe te kennen aan 'een orgaan dat de cliënten van de instelling vertegenwoordigt' (lees: de cliëntenraad).

Op 19 september 2013 hebben de Minister en Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een brief aan de Tweede Kamer geschreven over het wetsvoorstel goed bestuur in de zorg, dat zij begin 2014 aan de Tweede Kamer zouden toezenden, hetgeen echter nog steeds niet is gebeurd.<sup>6</sup> Tot begin 2013 waren voorstellen voor nieuwe regels voor *healthcare governance* opgenomen in het voorstel voor de Wet cliëntenrechten zorg. Dit wetsvoorstel is opgeknipt in vier delen. De voorgestelde governancevoorschriften krijgen een plaats in het wetsvoorstel voor goed bestuur in de zorg. De bedoeling van de minister en de staatssecretaris is om een nieuwe wettelijke resultaatsnorm op te stellen: *'De zorgaanbieder richt zijn bestuurs- en toezichtstructuur zodanig in dat hij in staat is tot het verlenen van goede en veilige zorg, daarover regelmatig verantwoording aflegt jegens belanghebbenden en het toezicht daarop naar behoren kan worden uitgeoefend.'*

In aanvulling op de wettelijke resultaatsnorm wordt nog een aantal concrete voorstellen gedaan. Zo moet de raad van bestuur een van zijn leden specifiek aanwijzen als verantwoordelijk voor de kwaliteit (en daarmee veiligheid) van de zorgverlening. Hiermee is er een duidelijk aanspreekpunt bij een zorgaanbieder wanneer de kwaliteit niet op orde is. Verder moet iedereen een verklaring omtrent gedrag overhandigen voordat hij/zij tot de raad van bestuur kan toetreden. De raad van toezicht heeft een zogenoemde vergewisplicht ten aanzien van de kwaliteit van de aan te stellen leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht. Voorts moet de raad van toezicht aansprakelijk kunnen worden gesteld op basis van artikel 2:9

6. Kamerstukken II 2013/14, 32012, 15. Deze brief is als bijlage 3 in dit boek opgenomen.

BW. Tot slot dienen toezichthouders te kunnen worden ontslagen door middel van een verzoek dat een vertegenwoordiger van cliënten van een zorgaanbieder hiertoe indient bij de Ondernemingskamer. De door Tweede Kamerlid Karen Gerbrands voorgestelde bestuurderstoets voor de zorg is niet overgenomen door de bewindspersonen.

Op 12 november 2013 kondigde de Minister van Veiligheid en Justitie in een brief aan de Tweede Kamer maatregelen aan om de kwaliteit van bestuur en toezicht in de semi-publieke sector structureel te versterken.<sup>7</sup> Vervolgens werd op 6 februari 2014 een ambtelijk voorontwerp bekendgemaakt van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen.<sup>8</sup> In het concept-wetsvoorstel is een basisregeling voor intern toezicht opgenomen. Stichtingen kunnen er dan voor kiezen een toezichthoudend orgaan in te stellen met een wettelijke taakomschrijving. Die taakomschrijving is ontleend aan de taakomschrijving van een commissaris bij een N.V., B.V., coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij: bij de vervulling van hun taak richten de toezichthouders zich naar het belang van de stichting en de daarmee verbonden organisatie. Voorts wordt de tegenstrijdigbelangregeling voor de N.V. en B.V. overgebracht naar titel 1 van Boek 2 BW, zodat zij zal gaan gelden voor alle rechtspersonen, dus ook stichtingen. Bestuurders en toezichthouders mogen volgens die regeling niet deelnemen aan de beraadslaging en besluitvorming als zij een tegenstrijdig belang hebben.

Verder zal een uniforme regeling voor de taken, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders bij alle rechtspersonen worden geïntroduceerd. De nieuwe regeling maakt met name aansprakelijkstelling van toezichthouders eenvoudiger, ook omdat dan beter parallellen kunnen worden getrokken met aansprakelijkheid van commissarissen bij N.V.'s en B.V.'s. Tot slot zal de norm van het eerder genoemde artikel 2:298 BW worden versoepeld en de werking ervan worden uitgebreid tot toezichthouders van de stichting. In de toekomst kunnen bestuurders en toezichthouders die het belang van de stichting zodanig schaden dat het voortduren van hun bestuurderschap of lidmaatschap van het toezichthoudend orgaan in redelijkheid niet meer kan worden geduld, op verzoek van het Openbaar Ministerie of van belanghebbenden worden ontslagen.

## 2.4 Commentaar

Bovenstaande beleidsvoornemens, met name die van de Minister van Veiligheid en Justitie, zullen het bestuur en toezicht bij zorginstellingen belangrijk verbeteren. Toch zijn er nog altijd verbeterpunten. Ten eerste zou het goed zijn als de wetgever de *one-tier board* zou toestaan bij zorginstellingen. Sinds 1 januari 2013 is dit monistische bestuursstelsel wettelijk geregeld voor N.V.'s en B.V.'s. De Minister van Justitie heeft destijds aangegeven dat er geen reden is om de wettelijke uitwerking van het monistische bestuursmodel te onthouden aan andere rechtsvormen dan de N.V. en de B.V. indien de praktijk daaraan behoefte zou blijken te hebben.<sup>9</sup> Als

7. Kamerstukken II 2013/14, 33750 VI, 31.

8. Over het concept-wetsvoorstel is een internetconsultatie gehouden: [www.internetconsultatie.nl/bestuurentoezichtrechtspersonen](http://www.internetconsultatie.nl/bestuurentoezichtrechtspersonen).

9. Kamerstukken II 2008/09, 31763, 6, p. 17. Ook op p. 3 van het ambtelijk voorontwerp voor de memorie van toelichting bij de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (zie hiervoor noot 8) wordt gesteld dat niet is gebleken van behoefte aan een *one-tier board* voor stichtingen. Dat lijkt mij onjuist.

de *one-tier board* ook wettelijk is geregeld voor stichtingen, zouden ook zorginstellingen gemakkelijk kunnen kiezen voor het monistische bestuursmodel waarin de bestuurstaken worden verdeeld over uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Ten tweede zou de wettelijke beperking van het aantal toezichthoudende functies dat één persoon bij grote rechtspersonen mag vervullen, moeten worden geschrapt. Vooral zorginstellingen hebben last van deze zeer arbitrair gekozen begrenzing: zij kunnen moeilijk goede toezichthouders vinden. Een CEO van een grote onderneming heeft in de regel nauwelijks tijd voor een commissariaat, maar een beroepscommissaris met alleen vijf toezichthoudende functies houdt waarschijnlijk tijd over. Het rigide maximum dat is gesteld aan het aantal toezichtfuncties zou daarom moeten verdwijnen.

Ten derde dient ook de indeling van zorginstellingen in de zwaarste categorie van de WNT te worden heroverwogen. De Balkenende-norm is niet passend voor een sector die steeds meer met marktprikkels te maken krijgt. Een directeur van een zorginstelling moet tegenwoordig zowel thuis zijn in de zorg als beschikken over voldoende financieel inzicht. Zo is cashmanagement steeds belangrijker geworden in de sector. Zorginstellingen hebben last van het salarisplafond van de WNT dat volgens de plannen van dit kabinet bovendien nog eens moet worden verlaagd.<sup>10</sup> De raad van toezicht van een zorginstelling moet haar bestuurders een marktconform salaris kunnen aanbieden om zo de beste mensen aan zich te kunnen binden.

## 2.5 Conclusie

Ook in de zorg is de laatste jaren de aandacht voor goed bestuur en toezicht sterk toegenomen. De huidige regelgeving is niettemin nog steeds zeer beperkt, zowel wat betreft de wettelijke regels als voor de Code. Te verwachten is dat de hierboven beschreven beleidsvoornemens kunnen bijdragen aan verbetering van de *governance* in zorginstellingen; dat geldt met name voor de voorstellen van de Minister van Veiligheid en Justitie. Het is te hopen dat hij het wetsvoorstel bestuur en toezicht rechtspersonen spoedig bij de Tweede Kamer zal indienen.<sup>11</sup> Aandachtspunten zijn het vooralsnog ontbreken van de mogelijkheid te kiezen voor een monistisch bestuursmodel (*one-tier board*), de limitering van het aantal toezichthoudende functies alsmede de honorering van bestuurders.

10. *Kamerstukken I 2014/15, 33978, A, Aanpassing van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector in verband met de verlaging van het wettelijke bezoldigingsmaximum van 130% naar 100% van de bezoldiging van een Minister (Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT)* en *Kamerstukken I 2014/15, 34017, A, Wijziging van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector met het oog op een betere uitvoering van de wet (Reparatiewet WNT)*.

11. Ten tijde van het afsluiten van deze bijdrage – begin november 2014 – werd het wetsvoorstel nog ambtelijk voorbereid, waarna het moet worden behandeld in de ministerraad. Pas na verkregen advies van de Raad van State kan het aan de Tweede Kamer worden aangeboden.