Van Raad van Toezicht naar Raad van Inzicht

Publieke organisaties staan permanent in de schijnwerpers als het gaat om integriteit, legitimiteit en vertrouwen. Incidenten zijn door nieuwssites en social media nauwelijks nog beheersbaar, maar ook zonder incidenten ligt publieke afrekening op de loer in een samenleving die transparantie en betrokkenheid eist, zoals Körver schrijft.

Voor instellingen in zorg, onderwijs, cultuur, woningcorporaties en overheid betekent dit dat hun maatschappelijke legitimiteit een kostbaar, maar ook kwetsbaar goed is. Zij worden niet alleen beoordeeld op resultaten, maar ook op de manier waarop besluiten tot stand komen, hoe open zij zijn over fouten en in hoeverre hun gedrag past bij hun publieke opdracht maakt onder anderen Stamsnijder duidelijk. Daarmee verschuift ook de opdracht van de Raad van Toezicht (RvT): niet alleen toezien op cijfers, strategie en continuïteit, maar – als vorm van risicomanagement – richting geven aan moreel leiderschap, reputatie en geloofwaardigheid**.**

De kern van dit artikel is dat goed toezicht in het publieke domein niet alleen juridisch en financieel solide moet zijn, maar ook zichtbaar moet bijdragen aan vertrouwen bij medewerkers, stakeholders en samenleving. En dat het daarvoor belangrijk is binnen een RvT leden te benoemen met expertise in communicatie, ethiek en reputatiemanagement: juist zij kunnen de bestuurstafel hierin inzicht geven en deze thema's meenemen bij benoemingen en ingrijpen als maatschappelijke legitimiteit in gevaar komt.

De essentie van moreel leiderschap en reputatie

Voordat we kijken naar de rol van de Raad van Toezicht, duiken we eerst in de kernbegrippen van dit artikel

Moreel leiderschap is leidinggeven vanuit integriteit, waarden en voorbeeldgedrag. Het gaat niet alleen om naleving van regels, maar om het actief bevorderen van eerlijkheid, rechtvaardigheid, transparantie en respect. Niet vanuit druk van buiten maar vanuit de eigen, persoonlijke waarden, overtuigingen en missie van de bestuurder. Blekkingh benadrukt het belang van voorbeeldgedrag: de morele leider laat in daden zien waar hij of zij voor staat en inspireert anderen om dat na te volgen. En zij of hij creëert een bestuurs- en organisatiecultuur waarin dilemma's bespreekbaar zijn en professionals worden uitgenodigd hun eigen morele kompas te gebruiken. Juist in publieke organisaties is dat belangrijk, omdat daar beslissingen vaak direct raken aan burgers, cliënten, leerlingen, huurders of andere groepen die afhankelijk zijn van zorgvuldig bestuur.

In governance wordt moreel leiderschap gelukkig steeds belangrijker, want de integriteit van bestuurders en van hun toezichthouders hangt direct samen met de publieke taak en de langetermijnwaarde van een organisatie.

Ethische besluitvorming moet volgens Van Es onderdeel zijn van professioneel handelen en authentiek leiderschap vormt de basis voor geloofwaardigheid en vertrouwen.

De samenleving als bestuurder

Paul Stamsnijder is oprichter/mede-eigenaar van adviesbureau De Reputatiegroep en voorzitter van Logeion, de Nederlandse beroepsvereniging van communicatieprofessionals. Hij is toezichthouder bij ouderenbond ANBO PCOB en bij het U-fonds en eerder bij o.m. het Liliane Fonds. Ook doceert hij stakeholdermanagement voor toezichthouders via o.a. VTW Academie en Avicenna.

Op de vraag of zijn achtergrond als reputatieprofessional hem een andere blik geeft dan zijn mede-RvT-leden is hij stellig: "Zeker, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van (scenario's voor) risico- en communicatiebeleid, met name rondom schurende onderwerpen waarbij 'de samenleving meekijkt'. Maar ook in mijn advies/klankbordrol en bij de evaluatie van issues en crisissituaties." Stamsnijder agendeert in zijn rol als toezichthouder het belang van de stakeholderdialoog, de blik 'van buiten naar binnen' in een veranderde context, want zegt hij: "De samenleving is een onzichtbare bestuurder geworden."

De titel van dit artikel is gebaseerd op de 'toezichtfilosofie' van Stamsnijder: "Een goede raad van toezicht is een raad van inzicht: de verwachtingen van stakeholders zijn het beste vertrekpunt om te werken aan gepast beleid."

Moreel leiderschap is daarmee geen abstract ideaal, maar een dagelijkse praktijk van voorbeeldgedrag, aanspreekbaarheid en consistente keuzes.

Reputatie is simpelweg het beeld dat stakeholders, klanten, inwoners, patiënten van organisaties hebben op basis van ervaringen, prestaties en communicatie. Of zoals Baanders en Zonneveld zeggen: het beschrijft hoe een organisatie bekend staat, op basis van wat mensen over haar ervaren en denken. In het publieke domein bepaalt reputatie in hoge mate de maatschappelijke legitimiteit of 'license to operate'. Een sterke reputatie vergroot het vertrouwen en geeft een organisatie het voordeel van de twijfel; een zwakke reputatie maakt haar kwetsbaar voor escalatie van incidenten. Reputatie ontstaat niet alleen door externe communicatie, maar vooral door de samenhang tussen binnenkant en buitenkant: wat een organisatie zegt, moet herkenbaar zijn in gedrag, besluiten en resultaten.

In een transparatietijdperk, waarin de bestuurskamer steeds meer een glazen huis is, zoals Stamsnijder zegt, behoort reputatie daarom tot de kern van goed bestuur. Besluiten en communicatie vormen samen het morele verhaal van de organisatie. Voor toezichthouders betekent dit dat reputatie geen cosmetisch onderwerp is, maar een serieuze graadmeter voor de vraag of de organisatie haar publieke rol geloofwaardig vervult.

Medaille

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat reputatie en moreel leiderschap twee kanten zijn van dezelfde medaille: als een bestuur vanuit moreel leiderschap zijn rol vervult, ziet de buitenwereld een verantwoordelijke, geloofwaardige organisatie.

Rollen van de toezichthouder (RvT)

Als moreel leiderschap en reputatie zo van essentieel belang zijn, hoe kan een Raad van Toezicht dit dan een plek geven in de klassieke rollen: **werkgever** van het bestuur, **adviseur** of klankbord, en **toezichthouder** op beleid, prestaties, risico's en naleving? Hoe kan de RvT in de kerntaken zichtbaar maken dat moreel leiderschap en reputatie geen bijzaak zijn, maar integraal onderdeel van professioneel toezicht? We gaan deze vraag stapsgewijs en gestructureerd beantwoorden, waarna wordt afgesloten met een samenvattende conclusie.

Moreel leiderschap en de rollen van de toezichthouder

Moreel leiderschap is primair een verantwoordelijkheid van het bestuur, maar de RvT moet erop toezien dat deze verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk wordt genomen. Daarmee fungeert de toezichthouder als moreel kompas van de organisatie, zoals Nijhof en Spoor het omschrijven. Dat kompas werkt niet met grote woorden, maar met concrete aandacht voor gedrag, besluitvorming, cultuur en aanspreekbaarheid. In elk van de drie rollen van de RvT zijn daarvoor praktische handvatten te benoemen.

1. Moreel leiderschap in de rol van werkgever

Als werkgever beïnvloedt de RvT de toon aan de top. Bij benoemingen hoort expliciete aandacht voor integriteit, voorbeeldgedrag en het vermogen om morele dilemma's te dragen. Dat vraagt meer dan een gesprek over competenties: ook de vraag hoe een bestuurder onder druk handelt, hoe hij of zij transparantie ziet en hoe wordt omgegaan met tegenmacht, is relevant.

In beoordeling en evaluatie kan de RvT doorvragen op keuzes, cultuur en het bespreekbaar maken van dilemma's. Bestuurders die ruimte geven aan tegenspraak, fouten durven benoemen en zichtbaar handelen vanuit waarden, versterken de morele kwaliteit van de organisatie.
En als bestuurders tekortschieten door fraude, belangenverstrengeling of grensoverschrijdend gedrag, moet de RvT handelen. Niet wegkijken is dan zelf een vorm van moreel leiderschap.

De valkuil van de consultant

Chris Kersbergen is Global Head of Brand bij Rabobank. Hij is (interim) voorzitter van het bestuur van SWOCC: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie. Daarnaast was hij van 2005 t/m 2013 lid van de Raad van Toezicht van Nationaal Jeugdfonds Jantje Beton.

Chris Kersbergen ziet een interessante paradox in de vraag welke rol zijn achtergrond als communicatieprofessional speelt als toezichthouder: "Toen ik als jonge, verse toezichthouder vanuit mijn vakkennis aanbood om het bestuur en bureau in bepaalde dossiers bij te staan, werden de mouwen opgerold en de flipover erbij gepakt. En nam ik vrij automatisch de rol van consultant in, in plaats van die als toezichthouder." Kersbergen benoemt hier een valkuil voor de toezichthouder die in het dagelijks leven als consultant werkt, namelijk 'aan de slag gaan'.

Voor Kersbergen zijn moreel leiderschap en bewustzijn van de reputatierisico's integraal verweven met het besturen van organisaties/stichtingen met een maatschappelijk oogmerk. Sterker nog: "Het is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers, bestuurders en toezichthouders". Hij zegt: "Die verantwoordelijkheid komt expliciet aan bod in de codes voor goed bestuur en de voorwaarden verbonden aan het CBF keurmerk. Ik zie het niet als het exclusieve domein van professionals uit de reputatie en communicatiewereld. Ik heb bijvoorbeeld bij Jantje Beton niet ervaren dat ik wezenlijk andere gezichtspunten had dan andere RvT leden als het om morele en reputatie-sensitieve zaken ging. Morele integriteit en omgevingsbewustzijn zijn sterk verweven met de rol van toezichthouder."

Dilemma's

Als een bestuurder goede financiële of inhoudelijke resultaten boekt, en tegelijk kleine, ethische grenzen overschrijdt, durft de RvT dan in te grijpen? Stel je integriteit boven cijfers?

Een ander dilemma is dat je als RvT afstand houdt en niet op de stoel van de bestuurder gaat zitten, maar de balans moet vinden tussen nabijheid en distantie. Lukt het principiële kaders op te stellen waarmee je vinger aan de pols kan houden en toch vertrouwen geeft aan het bestuur?
Een praktische aanpak is in evaluaties en vergaderingen regelmatig de vraag te stellen: *'Past wat we nu overwegen bij onze waarden en maatschappelijke opdracht?'* en *'Kunnen we deze beslissing met overtuiging uitleggen aan een kritisch publiek?'*

2 Moreel leiderschap in de rol van adviseur

In de adviesrol zijn toezichthouders *sparringpartners* voor het bestuur. Het RvT-lid met kennis en kunde op het gebied van moreel leiderschap is degene die de juiste vragen kan stellen en alternatieve perspectieven kan inbrengen. Waar de bestuurder vooral zakelijk of operationeel denkt, dwingt de toezichthouder als adviseur om te reflecteren: *'Hebben we alle belangen meegewogen? En de sociale of ethische gevolgen van deze strategie?'* Zo blijft de lange termijn en publieke waarde in het vizier.

Handvatten

➤ Wat als-denken: als toezichthouder vraag je bij belangrijke voorstellen naar worst-case scenario's en morele gevolgen. Wat als het misgaat? Wie worden dan geraakt?

➤ Spiegelen: als je als toezichthouder een belangrijk voorstel of besluit legt naast de kernwaarden of missie van de organisatie, klopt het dan?

➤ Creëer openheid: de relatie tussen RvT en bestuur moet zo goed en veilig zijn, dat bestuurders zich vrij voelen hun twijfels en dilemma's te delen.

3 Moreel leiderschap in de rol van toezichthouder (controleur)

In deze klassieke kerntaak bewaakt de RvT of de organisatie 'in control' is en blijft voldoen aan haar doelen en normen. Vanuit het perspectief van moreel leiderschap, betekent dit dat de toezichthouders niet alleen letten op harde indicatoren (financiën, wetgeving), maar expliciet ook de 'zachte' factoren meeneemt, zoals cultuur, gedrag en waarden. Van Es en Nijhof en Spoor bevestigen dit. Een toezichthouder die moreel leiderschap wil controleren, heeft in de toezichtcyclus aandacht voor gedragscodes en een klokkenluidersregeling, voor de organisatiecultuur (de RvT moet beschikken over feedback van de medewerkers) en voor de wijze waarop besluiten worden genomen.

Als binnen een RvT het gevoel leeft dat dat moreel leiderschap onvoldoende op de agenda staat, dan kan het dit zelf, proactief agenderen. En een RvT die zichzelf onvoldoende in staat acht om moreel leiderschap voldoende aandacht te geven, laat zich bijscholen. Maar juist ook door leden met expertise in communicatie en reputatiemanagement toe te voegen, kan de RvT het perspectief van stakeholders systematisch inbrengen in de boardroom.

Informatievoorziening

Als door slechte informatievoorziening onvoldoende zicht is op de moraliteit binnen het bestuur, moet een RvT doorvragen en eigen waarneming organiseren.
De afstand tot de werkvloer maakt het moeilijk in te schatten hoe het staat met het moreel leiderschap binnen de organisatie. Zonder op de stoel van de manager te gaan zitten, organiseert een goede RvT de juiste informatiekanalen, zoals gesprekken met de OR, en medewerkersonderzoeken.

Van buiten naar binnen

Toby Ellson is manager Communicatie bij Heijmans en was tot oktober 2025 drie jaar lid van de Raad van Toezicht bij een van de grootste sportverenigingen van Nederland.

Bij Ellson was zijn achtergrond als communicatieprofessional cruciaal voor het krijgen van de rol als toezichthouder, vertelt hij: "Vormen van sportbeoefening waar dieren bij zijn betrokken, liggen in toenemende mate onder het vergrootglas van maatschappelijke stakeholders, zoals politiek, media, actiegroepen. Daarom werd niet alleen gekeken naar traditionele rollen (vz, secretaris, penningmeester) maar ook naar leden met specifieke kennis en netwerken. In de verwachting dat dit sturing op strategie en besluitvorming beter afstemt op de verwachtingen van een bredere groep stakeholders." Ellson ervoer dat dat goed werkte: "Als 'vakbestuurder' breng je ook vanuit een reputatiekader specifieke onderwerpen in en inzichten mee die meegenomen moeten worden in de bestuurlijke afweging. Dat betekent dat je per definitie een andere blik hebt en andere morele afwegingen maakt, veel meer van buiten naar binnen."

Ook een vereniging heeft een sterke reputatie nodig, geeft Ellson aan, bijvoorbeeld voor de werving van nieuwe leden, voor vergunningverlening, voor publieke acceptatie, voor het voeden van trots bij medewerkers en vrijwilligers. Ook een vereniging moet willen luisteren naar en praten met al zijn stakeholders, ook de kritische. "Door de externe bril die je als communicatieprofessional per definitie op hebt, was ik beter in staat om het kritische tegengeluid te laten horen bij het bespreken van agendapunten. Je weegt besluitvorming anders, hebt een andere risico inschatting en stelt daardoor andere vragen."

Handvatten

➤ *Zorg dat audits en verslagen niet alleen cijfers maar ook cultuurindicatoren omvatten. Vraag expliciet hoe integriteitsmeldingen zijn opgevolgd, welke lessen zijn getrokken.*

➤ *Tijdens crisis kan de RvT zorgen dat de kernwaarden niet uit het oog worden verloren. Vraag: 'Hoe houden we ondanks de druk vast aan onze principes en beloftes?'*

➤ *Moreel leiderschap ontwikkelen is een continu proces. Volg als RvT trainingen of intervisie over ethiek in de boardroom, zodat de leden persoonlijke waarden te integreren met zakelijke besluitvorming, zo adviseert Van der Broek.*

Reputatie en de rollen van de toezichthouder

Moreel leiderschap en reputatie zijn nauw verbonden. Reputatie is het zichtbare resultaat van gedrag, prestaties en communicatie, en daarmee een kernonderwerp voor eigentijds toezicht. Een RvT met kennis van communicatie en reputatiemanagement kan in alle drie de rollen bijdragen aan het behouden van vertrouwen en maatschappelijke legitimiteit. Dat is geen 'imagozorg', maar zorg voor bestuurlijke alertheid op de vraag hoe besluiten landen bij medewerkers, belanghebbenden en publiek.
Reputatie laat zien of de organisatie niet alleen formeel juist handelt, maar ook als geloofwaardig en zorgvuldig wordt ervaren.

1 Reputatie in de rol van werkgever

Als werkgever bepaalt de RvT mede welk gezicht de organisatie naar buiten heeft. Bij benoemingen moet daarom ook scherp worden gelet op communicatief vermogen, reputatiebewustzijn en optreden onder publieke druk. Bestuurders die helder communiceren, aanspreekbaar zijn en zichtbaar verantwoordelijkheid nemen, dragen bij aan geloofwaardigheid van de hele organisatie. Een RvT-lid met communicatieachtergrond kan inbrengen dat ervaring met externe verantwoording afleggen en media-optredens een vereiste is.

In de beoordeling van bestuurders moeten dan ook indicatoren rond stakeholdervertrouwen en maatschappelijke waardering worden meegenomen. En wanneer persoonlijk gedrag van bestuurders de reputatie van de instelling schaadt, moet de RvT ingrijpen. In het publieke domein weegt daarbij openheid op lange termijn vaak zwaarder dan korte termijnbescherming.

Dilemma's

Hier speelt de afweging tussen vertrouwelijkheid en transparantie. Als een bestuurder betrokken is bij een fout of incident, dan is de afweging of de instelling direct open communiceert (gunstig voor reputatie op lange termijn) of probeert het eerst intern op te lossen en risico te beperken (uit angst voor schade op korte termijn). De RvT moet het maatschappelijke, lange termijn belang voorop stellen, zeker in het publieke domein waar tijdige, volledige verantwoording vaak zwaarder telt dan in het bedrijfsleven.

Handvatten

➤ Stel je als RvT periodiek op de hoogte hoe externen (stakeholders) het functioneren van de bestuurder en de organisatie zien.

➤ Zorg dat een crisiscommunicatieplan klaarligt en oefen dit ook. De reputatie-expert in de RvT kan beoordelen of het bestuur 'klaar is' voor een crisis die de reputatie kan schaden.

➤ Sommige instellingen staan zo in de spotlight, dat de RvT bij het (her) benoemen van bestuurders publiek verantwoording moet afleggen. De RvT moet dan in staat zijn een heldere motivatie te geven, dat schept vertrouwen.

2 Reputatie in de rol van adviseur

In de advies- of klankbordrol kan de RvT met communicatie-expertise helpen om de blik van het bestuur naar buiten te richten. Als de bestuurders geneigd zijn te focussen op interne zaken en cijfers, dan kan een toezichthouder hen erop wijzen dat om stakeholders actief meegenomen moeten worden en dat reputatie-risico's in scenario's moeten worden doordacht. Paul Stamsnijder betoogt dat de moderne bestuurskamer geen ivoren toren meer is, maar een glazen huis, en dat toezichthouders het breder perspectief van stakeholders moeten inbrengen. Concreet houdt dit in: adviseer het bestuur om bij grote beslissingen tijdig in dialoog te gaan met klanten, medewerkers, overheden en omwonenden. Want wie zich gehoord voelt, is minder geneigd later in de media kritiek te uiten.

Handvatten

➤ De RvT heeft de rol van 'advocaat van de duivel' en kan kritisch doorvragen en plannen doorprikken. Een basale vraag is: 'Stel je bent journalist, wat zou je kritische vraag hierbij zijn?'

➤ Een actuele aanpak is het organiseren van een stakeholderdialoog. Als het bestuur hier zelf niet actief acteert, dan kan de RvT adviseren om actief stakeholders te betrekken bij beleid.

➤ Toezichthouders kunnen hierbij hun netwerk inzetten en bijvoorbeeld een informele bijeenkomst tussen bestuur en belangrijke stakeholders te initiëren

➤ Dwing het bestuur belangrijke besluiten te leggen naast het 'waarom' (why, purpose) van de instelling. Beslissingen die daar niet goed bij passen, zijn vaak negatief voor reputatie; als adviseur kun je dat vroeg signaleren.

3 Reputatie in de rol van toezichthouder

In de controlerende rol valt reputatie onder het risicomanagement en de verantwoording waar de

RvT op toeziet. In codes voor goed bestuur wordt erkend dat reputatie en maatschappelijke waarde integraal deel uitmaken van continuïteit. Zo vraagt de Corporate Governance Code 2016 expliciet aandacht voor lange termijn waardecreatie en belangen van stakeholders, zoals Reumkens, Lagerwerf en Montanus beschrijven. Voor de RvT betekent dit praktisch dat men in zijn vergaderingen en commissies ook reputatierisico's moet bespreken. De auditcommissie kan reputatie als een risicocategorie meenemen.

Het lid van de RvT met kennis van reputatiemanagement denkt 'van buiten naar binnen' en is degene die kritische vragen stellen over de mate waarin de organisatie signalen uit de samenleving oppikt. Heel concreet kan worden gevraagd naar hoe de reputatie van de instelling wordt gemonitord, of er stakeholdertevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd en hoe vaak media-analyses worden gerapporteerd. Als dit niet wordt uitgevoerd, dan kan de RvT stimuleren dat in te voeren.

De RvT is verplicht in het verslag verantwoording af te leggen over hoe de organisatie haar maatschappelijke doelstelling waarmaakt. Dat heeft invloed op de reputatie: door open te zijn over successen én knelpunten, draagt de RvT bij aan transparantie en vertrouwen van buitenaf. Goed toezicht toetst daarom ook welke maatschappelijke effecten zijn gerealiseerd en wat men heeft geleerd als er iets misging.

Handvatten

➤ Neem reputatie-indicatoren op in de managementrapportages. Vraag bijvoorbeeld elk kwartaal of er media-aandacht of publieke issues zijn geweest en hoe die zijn afgehandeld.

➤ 'No surprises'-cultuur: spreek met bestuur af dat de RvT direct geïnformeerd wil worden bij incidenten die de pers of politiek kunnen halen – zo voorkom je dat de RvT zelf verrast wordt.

Conclusie: investeer als Raad van Toezicht in het morele en reputationele kompas

Moreel leiderschap en reputatie lijken zachte thema's, maar ze zijn harde voorwaarden voor goed toezicht in de publieke sector. De RvT die deze onderwerpen expliciet meeneemt in zijn rollen als werkgever, adviseur en toezichthouder, vergroot de kans dat het bestuur van zijn publieke organisatie geloofwaardig, verantwoord en toekomstbestendig opereert. Dat vergt van de toezichthouders een bredere blik op governance: niet alleen controleren of regels zijn gevolgd, maar ook nagaan of besluiten moreel houdbaar, maatschappelijk uitlegbaar en relationeel verstandig zijn.

Toezichthouders met expertise in communicatie, ethiek en reputatiemanagement helpen de RvT als ethisch kompas en antenne voor signalen van buiten. Dat vraagt moed, scherpte en soms ongemakkelijke vragen, maar draagt bij aan het vertrouwen waarop publieke organisaties bouwen.

Als de Raad van Toezicht óók een Raad van Inzicht is, helpt zij het bestuur moreel leiderschap te tonen en de reputatie te behouden of te versterken.

Auteur: Esther Bunnik, juni 2026

Artikel geschreven in het kader van de Leergang Board Potentials van NR Governance
Met dank aan Paul Stamsnijder, Chris Kersbergen en Toby Ellson voor het delen van hun ervaring als toezichthouder.
Met dank aan Microsoft Co-Pilot voor het helpen bij het onderzoek en het ordenen van mijn gedachten.

Literatuurlijst:

1. **Rob van Es**, *Professionele ethiek: morele besluitvorming in organisaties en professies*. Uitgeverij Boom, 2020.
2. **Bas W. Blekkingh**, *Authentiek Leiderschap: ontdek en leef je missie*. Uitgeverij Boom, 2020.
3. **Hugo Reumkens, Klazinus Lagerwerf & Monique Montanus**, *Toolkit Commissariaat* (zesde editie). NR Governance, 2025.
4. **Bas Baanders & Ton van Zonneveld**, *Atlas van het Toezicht*. Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) & Nationaal Register, 2017.
5. **Paul Stamsnijder**, *Purpose: Het verhaal van de moraal*. Van Duuren Media, 2019.
6. **Paul Stamsnijder**, *Goed nieuws in kwade tijden: crisiscommunicatie in de praktijk*. Uitgeverij Boom, 2002.
7. **André Nijhof & Sacha Spoor**, *De toezichthouder als moreel kompas* (Nyenrode Business Universiteit, artikel, 2020).
8. **Robert van der Broek (red.)**, *'Moreel leiderschap tonen én ten uitvoer brengen'* – interview met E. de Jong & M. Maas. In: Management Scope, mei 2025.
9. **Frank Körver,** Transparantie is goed, openheid is beter, Kennissite NR Governance, 2026