

# House of control

**Zuyd  
Hogeschool**

# Zuyd Hogeschool

**ZU  
YD**

ZU  
YD

# Achtergrond



## House of control binnen Zuyd Hogeschool

Sinds 2013 beschikt Zuyd over een 'House of control'. De grondslag voor dit 'House of control' ligt in de **Branchecode goed bestuur Hogescholen**. Hierin is het volgende opgenomen:

*'Het college van bestuur draagt zorg voor de aanwezigheid en werking van een op de hogeschool **toegesneden intern risicomanagement systeem**'.*

Dit risicomanagementsysteem moet – aldus de code – ingaan op de monitoring en rapportage van de belangrijkste risico's die verbonden zijn aan de uitoefening van de primaire taken. Daarnaast dienen procedures en handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, de bekostigingsgegevens en het kwaliteitsbeleid voorhanden te zijn alsmede een integriteitscode.

In deze herijking hebben wij het werkingsgebied van het 'House of control' verbreed. Wij gaan namelijk in hoofdlijnen in op de totale **governance** binnen Zuyd.

Als maatschappelijke onderneming hebben wij een bijzondere verantwoordelijkheid om aan de samenleving en in het bijzonder onze stakeholders te laten zien hoe en met welk resultaat de publieke middelen worden besteed. Juist deze verantwoordelijkheid vraagt om een goede **governance**.

In deze notitie lopen we langs de verschillende onderdelen van **governance** en de wijze waarop wij daar binnen Zuyd Hogeschool invulling aan geven.

Zoals aangegeven hebben wij een **breder scope** gehanteerd dan in eerdere versies. Wij geven niet alleen inzicht in de wijze van sturing en beheersing door (primair) het College van Bestuur (hierna ook: CvB) maar gaan ook in op het toezicht door (primair) de Raad van Toezicht (hierna ook RvT) en de verantwoording richting het maatschappelijk verkeer.

# Samenhang



Sturen, beheersen,  
verantwoorden én  
toezicht houden

**Governance** is het waarborgen van de onderlinge **samenhang** van de wijze van **sturen, beheersen** en **toezicht houden** van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en **verantwoording** afleggen ten behoeve van belanghebbenden.

Centraal staat de **realisatie van onze doelstellingen**, het primaire doel van de verdere inrichting. Onze doelstellingen komen terug in onze strategie, die periodiek wordt herijkt. Die strategie heeft zowel betrekking op de '**going concern**' activiteiten als de – veelal programmatisch ingevulde – **ontwikkelopgaven** van onze organisatie. In nevenstaande figuur wordt de samenhang tussen de verschillende onderdelen gevisualiseerd.

Bij **sturing** en **beheersing** ligt de nadruk op **prestatie** – en **risicomanagement**, dat zijn plek krijgt in onze planning & control cyclus. Daar waar de sturing meestal betrekking heeft op de periode van een jaar (of langer), betreft de beheersing een kortere periode van circa 3 maanden in onze cyclus.

De **sturing** en **beheersing** is vooral **intern** gericht, waar **verantwoording** en **toezicht** veelal een **externe** oriëntatie heeft. Per onderdeel is aangegeven waar de nadruk op ligt, wat niet betekent dat andere onderwerpen niet aan bod komen. Bij het toezicht houden en sturen wordt ook aandacht besteed aan risicomanagement, vooral als het gaat om de meer strategische risico's.



# Samenhang



## Governance binnen Zuyd Hogeschool

Om een samenhangende governance te waarborgen hebben een aantal wettelijk kaders en regelingen een overkoepelend karakter. Die kaders vormen als het ware een schil om de totale governance inrichting. Voor Zuyd gaat het daarbij onder andere om:

- De **Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek** en daarin vooral hoofdstuk 10, dat ingaat op het bestuur en de inrichting van hogescholen. Uit deze wet vloeien een aantal regelingen voort zoals ons Bestuurs- en beheersreglement.
- De **Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen**.
- De **Branchecode goed bestuur Hogescholen**, die verankerd is in bovengenoemde wet, waarin nadere aanwijzingen worden gegeven over de verantwoordelijkheden en werkzaamheden van CvB, RvT alsmede de inrichting van het financieel beheer en maatschappelijke verbindingen.
- De **statuten** van Stichting Zuyd Hogeschool, met de doelstelling van onze organisatie en kaders voor samenstelling en werkwijze van CvB en RvT, naast bepaalde uitgangspunten t.a.v. het financieel beheer.

- Het **Bestuurs – en beheersreglement (BBR)**, waarvan de grondslag ligt in bovenstaande drie kaders, waarin is opgenomen hoe het CvB vooral het *sturen* en *beheersen* nader heeft uitgewerkt.
- De **integriteitscode** met de grondslagen van het integriteitsbeleid van Zuyd en de waarden en kaders, die richtinggevend zijn voor het handelen van medewerkers naar elkaar, naar studenten en naar de omgeving.

In het navolgende gaan wij in op de verschillende onderdelen van governance.

# Toezicht houden



## Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) heeft als belangrijkste taak **toezicht** te houden op de wijze waarop wij de doelstellingen, zoals opgenomen in onze strategie, realiseren. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool.

Op grond van de **Branchecode** hanteert de **Raad van Toezicht** daartoe een kader. Dit kader zet uiteen op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden (de sturing) door het College van Bestuur.

Het kader bestaat uit twee delen: een **Toezichtkader** en een **Waarderingskader**. Het eerste schetst op hoofdlijnen de stijl en sfeer waarin de Raad van Toezicht van Zuyd toezicht wil uitoefenen. Het tweede geeft meer concreet aan hoe de Raad van Toezicht van Zuyd zijn oordeel vormt inzake het verloop van de uitvoering van de strategische agenda, zoals deze onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur plaatsvindt.

In het **Waarderingskader** zijn de waargenomen kwaliteit en **kwaliteitsbewaking** van het onderwijs, van het onderzoek en van de valorisatie sleutelvariabelen. Alle sleutelvariabelen tezamen vormen de lat waarlangs gemeten wordt om tot een oordeel te komen.

RvT heeft een aantal **commissies** ingesteld die verder invulling geven aan haar verantwoordelijkheden:

- De commissie renummeratie, selectie en governance.
- De auditcommissie, waarin ook besluitvorming van de Raad t.a.v. interne risicobeheersing – en controlesystemen en financiële informatievoorziening wordt voorbereid.
- De Commissie Onderwijs en Onderzoek.

Voor de commissies zijn aparte regelingen opgesteld met een verdere uitwerking.

Ook de RvT **verantwoordt** zich in het kader van good governance. De Raad van Toezicht legt jaarlijks in het **jaarverslag** van de hogeschool verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden. Zo wordt onder meer vastgesteld dat Zuyd Hogeschool opereert conform de bepalingen in **Branchecode**, de statuten, het Bestuurs- en Beheersreglement en de wettelijke verplichtingen, dat voldaan is aan de vereisten met betrekking tot het borgen van de onafhankelijkheid, het voorkomen van tegenstrijdige belangen, de horizontale dialoog en strategische samenwerking.

# Sturen



## College van Bestuur

Het **College van Bestuur** (CvB) is belast met het dagelijks bestuur van de hogeschool en is integraal **eindverantwoordelijk** voor de realisatie van de doelstellingen van Zuyd. Na vaststelling van de missie, visie en strategie van Zuyd - in afstemming met de Raad van Toezicht en de medezeggenschap - stuurt het CvB de realisatie van de doelstellingen.

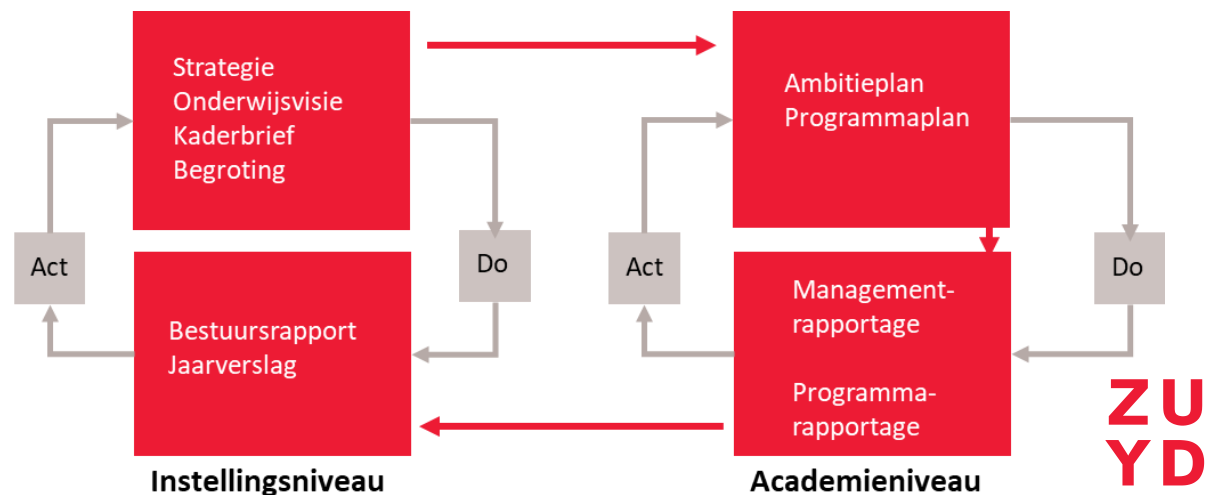
De uitvoering is belegd bij de directeurs van de academies en diensten of programmamanagers onder aansturing van een stuurgroep. De 'going-concern' onderwerpen (regulier onderhoud) worden belegd bij de directeurs. Hierbij gaat het over **effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen** op basis van **relevante ex - en interne wet- en regelgeving**.

Voor de strategisch overkoepelende ontwikkelopgaven hanteren we een **programmatische aanpak** over academies en diensten heen. De gedefinieerde programma's kunnen daarbij bestaan uit meerdere projecten. Zoals blijkt neemt Zuyd tot uitgangspunt dat taken en bijbehorende bevoegdheden in beginsel **decentraal** worden belegd. Taken en bevoegdheden worden centraal belegd wanneer een centrale regie effectiever en efficiënter is.

Deze primaire inrichting is opgenomen in het **Bestuurs- en beheersreglement**. Een voorbeeld van centrale regie betreft de wijze waarop de monitoring van de voortgang plaatsvindt. Monitoring van financiële en niet financiële voortgang wordt centraal ingericht en bewaakt in de **planning & control cyclus**.

In de **Kaderbrief** geeft het CvB de van de strategie afgeleide inhoudelijke en beheerskaders voor het komende jaar aan. De afgeleide ambities van deze doelen worden verwerkt in de **ambitieplannen** met activiteiten en inzet van middelen die ten behoeve van de targets van het komende studiejaar aan de orde zijn bij de faculteiten en de diensten.

De directeur van de academie/dienst verwerkt de gemaakte financiële en niet financiële afspraken in het begrotingsgesprek met het College van Bestuur in het **ambitieplan**, waarbij grotendeels gestuurd wordt op kritieke prestatie indicatoren (**KPI's**) als onderdeel van het prestatie management. De **ontwikkelagenda** wordt vertaald in **programmaplannen**. Voor de programmamanagers is het programmaplan leidend.



# Beheersen



## College van Bestuur: Control(1)

Feitelijk vormt beheersing de wijze waarop het CvB invulling geeft aan de bewaking van de geformuleerde doelstellingen, zoals onder sturing opgenomen. Die doelstellingen zijn te verdelen in een aantal categorieën:

1. strategische doelstellingen
2. effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen
3. naleving van relevante wet- en regelgeving
4. de betrouwbaarheid van de (financiële) informatieverzorging.

Die manier waarop het CvB hier invulling aan geeft kan verdeeld worden in **hard controls** (richtlijnen, procedures, verdeling van verantwoordelijkheden, systemen, functiescheiding) en **soft controls** (cultuur, waarden, interne beheersomgeving, integriteit, ethiek, risicobereidheid, risicomangement).

Binnen Zuyd hebben wij een breed scala aan richtlijnen en regels. Deze richtlijnen hebben een divers karakter. Wij lichten in het onderstaande de belangrijkste generieke regelingen toe die ingaan op de beheersing (naast het reeds genoemde BBR).

De **procuratieregeling** regelt de volmacht (procuratie) van de diverse functieniveaus van Zuyd voor het aangaan van externe (contractuele) verplichtingen. In de regeling is vastgelegd welke **bevoegdheden** zijn toegekend aan de procuratiehouders en onder welke voorwaarde die bevoegdheden gelden.

Het **Handboek kwaliteitszorg** beschrijft het **kwaliteitsbeleid** en de **kwaliteitszorgsystematiek** van Zuyd. Het handboek beschrijft de **visie** van Zuyd op kwaliteitszorg en werkt die visie in hoofdlijnen uit. Het biedt de instelling, de faculteiten en de opleidingen kaders voor de inrichting, verbetering en borging van de kwaliteit. Wij voeren interne **kwaliteitsreviews** (accreditaties) uit op zowel het onderwijs als het onderzoek om de kwaliteit te borgen.

In ons **Functiehuis** is opgenomen welke competenties wij verwachten van onze personeel. In de HR gesprekscyclus - die veelal wordt ingevuld door de teamleiders - wordt ingegaan op de ontwikkeling van de **competenties** en worden werkafspraken gemaakt. Daarnaast vinden er formele beoordelingsgesprekken plaats.

Met betrekking tot de **betrouwbare (financiële) informatieverzorging** steunen wij op onze **administratieve organisatie en interne controle**.

Door de dienst Finance & Control worden de – centraal geformuleerde – kaders geïmplementeerd en bewaakt. De kwaliteit daarvan wordt jaarlijks getoetst door de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening.



# Beheersen



## College van Bestuur: Control (2)

De medewerkers van Zuyd worden vooral gemotiveerd door het leveren van kwalitatief goed onderwijs. De focus ligt op de inhoud van het onderwijs en de begeleiding van de student. De genoemde drive en focus kenmerken onze **kwaliteitscultuur**.

Door in gesprek te blijven met 'de organisatie' en door nadrukkelijk betrokken te blijven bij wat zich voordoet en ontwikkelt, bestendigt en stimuleert Zuyd de kwaliteitscultuur. Het ook buiten de formele cyclus met elkaar in gesprek zijn over **onderwijskwaliteit** voedt het realisme en enthousiasme over de **drive** in focus in het onderwijs. Duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en **teamwork** dragen eveneens bij aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.

Binnen de formele **planning-** en **controlcyclus** nemen de **reviewgesprekken** een centrale plek in. De voortgang wordt **gemonitord** via **managementrapporten** en besproken tijdens **reviewgesprekken**. In die gesprekken staat onderwijskwaliteit hoog op de agenda. Daarnaast zijn er vele andere contacten die het gesprek over de kwaliteit van het onderwijs voeden. Regelmatig bilateraal overleg tussen CvB en directeuren is daarvoor ook bedoeld.

Conformiteit aan wet – en regelgeving is het uitgangspunt voor de **integriteitscode** en vormt de kapstok voor alle interne reglementen en regelingen van Zuyd. Kernwaarden van onze organisatie (ons DNA) moeten in de cultuur en het gedrag van onze van onze medewerkers en leidinggevendenden zitten.

De **Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance (Commissie Compliance)** behandelt vragen waarbij de rechtmatigheid en gevolgen van initiatieven rondom onderwijs, onderzoek en governance binnen Zuyd centraal staan. De commissie beoordeelt of de gedragscodes, beleidsregels en interne procedures in overeenstemming zijn met de **wettelijke verplichtingen** en 'best practices'. De commissie is multidisciplinair samengesteld en kent een externe voorzitter en heeft een rechtstreeks mandaat van het CvB.

Doel is een **systematische borging** van de naleving door zowel Zuyd als haar medewerkers van de **vigerende wet- en regelgeving** en interne regels en (ethische) normen op basis van het uitgangspunt 'zero tolerance'. Activiteiten zijn het signaleren van en adviseren over compliance risico's, kennismanagement, het vertalen van verplichtingen naar borgingsmaatregelen, bewustwording over compliance, het monitoren en verbeteren van de aantoonbaarheid van compliance binnen Zuyd.

Een goed werkend systeem van **risicomanagement** vormt een belangrijk onderdeel van onze sturing én beheersing. Juist vanwege het overkoepelende karakter wordt hier in de branchecode expliciet aandacht aan besteed. Wij stellen dat risicomanagement de spiegel vormt van het onder "sturen" opgenomen prestatie management.



# Beheersen



## College van Bestuur: Risicomanagement (1)

Zoals aangegeven zien wij risicomanagement als de spiegel van prestatie management. Onderstaand is dit gevisualiseerd.



Kostbaarheden en kernrisico's liggen dicht bij de belevingswereld en de verantwoordelijkheden van het CvB en RvT. De risico's aan de **bovenkant** van de piramide zitten vooral in de **kernrisico's**. De primaire verantwoordelijkheid voor identificatie en beheersing van deze **kernrisico's** berust bij het CvB en de RvT.

De primaire verantwoordelijkheid voor identificatie en beheersing van **strategische risico's** berust bij het CvB en de directies. De verwezenlijking van onze ambities komen terug in de **going concern** doelstellingen en in de **veranderopgaven**. De nadruk ligt op verbinding tussen doelen en risico's en op ontwikkeling van de organisatie zoals bijvoorbeeld **competenties of cultuur**.

Risico's aan de **onderkant** van de piramide betreffen sterk het **primaire** en **secundaire** proces. De verantwoordelijkheid voor identificatie en beheersing van deze tactische en operationele risico's berust bij de academies en opleidingen. De prestaties en daarmee samenhangende risico komen dan ook terug in de eerder geschetste **planning & control cyclus**, de begrotingsgesprekken, managementrapportages en reviewgesprekken.

De mate waarin wij bereid zijn risico's te aanvaarden hebben wij niet formeel vastgelegd. In de reguliere bedrijfsvoering hanteren wij een lagere risico acceptatiegraad dan bij innovatieve (investerings)projecten. Op het gebied van wetgeving hanteren wij het adagium **comply**. Daar waar normen vaag zijn geformuleerd, bijvoorbeeld in relatie tot de helderheid van onze bekostiging zijn wij conservatief, waarbij het advies van de Commissie Compliance de doorslag geeft. De generieke beheersmaatregelen om risico's te ondervangen zijn bij het onderdeel control beschreven. Nu duidelijk is wat we verstaan onder risicomanagement binnen Zuyd gaan we in het navolgende in op hoe we invulling geven aan het risicomanagement.

# Beheersen



## College van Bestuur: Risicomanagement (2)

De strategische risico's worden eens in de 4 jaar met het voltallig college en directie geïnventariseerd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van methoden die ingaan op **kans**, **impact** en **beïnvloedbaarheid** per geïdentificeerd risico. Vervolgens wordt bekeken op welke wijze we aan de beheersing invulling geven: in de **programmatische** aanpak óf in de **reguliere planning & control**.

Wij definiëren een **risico** als volgt: een risico is de kans dat een gebeurtenis of situatie zich voordoet die een negatief gevolg heeft voor het proces, product of doel waaraan dat risico is verbonden. Wij onderkennen risico's binnen **5 'risicogebieden'**:

1. Onderwijs en onderzoek
2. Bedrijfsvoering
3. Compliance
4. Personeel
5. Externe omgeving

Zoals beschreven maken wij onderscheid in de 'going concern' risico's en risico's die samenhangen met de strategische ontwikkelopgaven binnen Zuyd.

Het moment van identificatie en beoordeling van de risico's verschilt per niveau. De risicobeoordeling door RvT en CvB op de kernwaarden en kostbaarheden heeft daarbij een lagere periodiciteit dan de tactische en operationele risico's, die landen in de reguliere **planning & control cyclus**.

# Beheersen



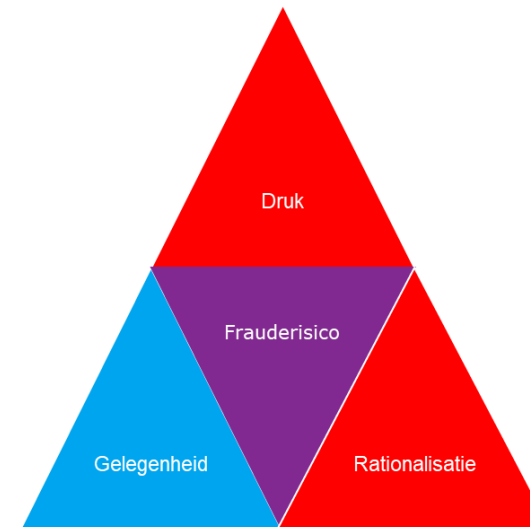
## College van Bestuur: Frauderisico management (3)

Het signaleren van fraude risico's maakt onderdeel uit van het risico management proces binnen Zuyd en heeft daarmee vooral betrekking op het **beheersen** van de organisatie. Binnen Zuyd HS hanteren we de volgende definitie van **fraude**:

*"Opzettelijke handeling (of bewust nalaten) door 1 of meer medewerkers van Zuyd waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding teneinde een onrechtmatig of onwettig voordeel (korte of lange termijn) te verkrijgen, waardoor Zuyd (reputatie)schade kan ervaren."*

Het gaat bij fraude dus om een aantal kenmerkende elementen:

- Het betreft een bewuste handeling of het bewust nalaten van een handeling.
- De handeling, of het nalaten, gebeurt door een medewerker van Zuyd in de brede zin van het woord. Niet alleen medewerkers in loondienst maar extern ingehuurd personeel.
- Zuyd ervaart op korte termijn (direct) schade of kan op de lange termijn schade ervaren (bijv. reputatie of financieel).



Het **risico** op fraude wordt beïnvloed door gebeurtenissen of omstandigheden die leiden tot een stimulans of druk om fraude te plegen of die een gelegenheid scheppen om te frauderen. Wij categoriseren deze omstandigheden in drie groepen (de zogenaamde fraude driehoek): **druk**, **rationalisatie** en **gelegenheid**.

**Druk** kan voortkomen uit interne en externe omstandigheden en gebeurtenissen. Intern kan het management bijvoorbeeld druk opleggen om targets te halen in relatie tot promoties of beloning. Maar het management zelf kan ook druk ervaren i.r.t. (bancaire) financiering van de organisatie, onderzoeksresultaten, klanttevredenheid. Intern gaat het dus om werk gerelateerde druk. Extern gaat het om druk op grond van prestige, een bepaalde levensstijl of de feitelijke privé situatie: persoonlijke druk. Druk alleen leidt echter nooit tot frauduleuze handelingen.

# Beheersen

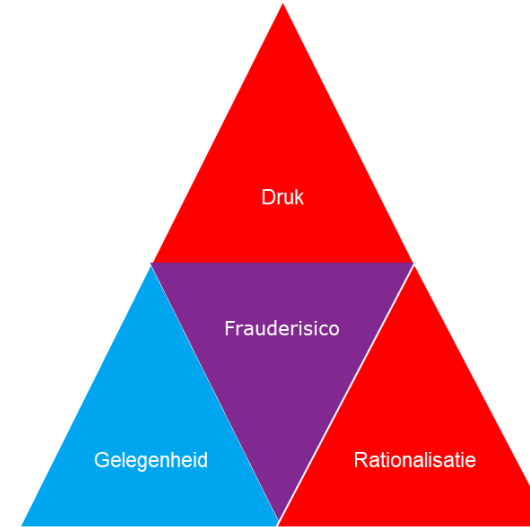


## College van Bestuur: Frauderisico management (3)

Er moet immers ook **gelegenheid** zijn. Op onderdelen laat de organisatie ruimte. Niet alle processen hebben zodanige beheersmaatregelen dat alle risico's afgedekt worden. Dat zou economisch niet verantwoord zijn.

Gelegenheid is blauw aangeduid in de driehoek. Het gaat immers om lacunes (bewust of onbewust) in processen en procedures aan de "harde" kant van control en daarmee het meest grijpbare deel. Van oudsher wordt gedacht dat het voorkomen van fraude en signaleren van frauderisico factoren zich vooral moet richten op gelegenheid.

Maar houding, gedag en cultuuraspecten spelen meer en meer een rol. Naast druk zit dit in de **rationalisatie** ofwel de rechtvaardiging van het getoonde gedrag door specifieke omstandigheden. Voorbeelden zijn morele rechtvaardiging ("het is goed voor de organisatie", "ik had geen andere keuze"), het bagatelliseren van het gedrag ("als ik het vergelijk met, dan stel het niks voor") of de consequenties ("niemand heeft er last van").



Fraude is niet hetzelfde als niet integer handelen of onrechtmatig handelen. Bij die laatste hoeft namelijk geen opzet in het spel te zijn, noch persoonlijk gewin. Bij niet integer handelen behoeft evenmin persoonlijk gewin aan de orde te zijn én het handelen kan wél rechtmatig zijn.

Het interne risicomanagement systeem heeft zoals aangegeven ook betrekking op frauderisico's. Het belangrijkste kader in deze is **integriteitscode** met de grondslagen voor het integriteitsbeleid.

Daarnaast ligt een belangrijke verantwoordelijkheid ligt bij de Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance. Het doel van deze commissie is immers een systematische borging van de **naleving** door Zuyd als haar medewerkers van de vigerende wet – en regelgeving en **interne regels en ethische normen** op basis van het uitgangspunt 'zero tolerance'.

# Beheersen



## College van Bestuur: Frauderisico management (3)

Daarnaast is een goede **administratieve organisatie en interne controle** noodzakelijk. Duidelijke kaders voor budgethouderschap, inkoop en procuratie vertaald in duidelijke processen en richtlijnen geven invulling aan het mitigeren van – vooral financiële – frauderisico's. Dit samenhangend geheel biedt ook de basis voor een kwalitatief goede externe verslaggeving.

Het CvB verantwoordt zich over de risico analyses richting de Raad van Toezicht die op haar beurt vaststelt dat de het (fraude) risicomanagementproces adequaat wordt ingevuld binnen Zuyd.

# Verantwoorden



## College van Bestuur Directie Raad van Toezicht

De **Raad van Toezicht** stelt ten behoeve van het jaarverslag jaarlijks vast dat Zuyd Hogeschool opereert conform de bepalingen in Branchecode, de statuten en het Bestuurs- en Beheersreglement en dat voldaan is aan de vereisten met betrekking tot het borgen van de onafhankelijkheid, het voorkomen van tegenstrijdige belangen, de horizontale dialoog en strategische samenwerking.

Na afronding van de studiejaar tekenen de **directeuren** een Letter of Representation waarin zij verklaren **compliant** met wet- en regelgeving geacteerd te hebben.

Drie maal per jaar rapporteren de directeuren via de **managementrapportages** aan het CvB over de realisatie en voortgang van de doelstellingen. Driemaal per jaar rapporteert Zuyd aan haar stakeholders via het **bestuursrapport** over de realisatie en de voortgang. Middels het **jaarverslag** legt Zuyd over het kalenderjaar verantwoording af.

Het College van Bestuur legt behalve aan de Raad van Toezicht middels het **jaarverslag** verantwoording af aan het Ministerie van OCW en de NVAO. Verder heeft het CvB rapportageverplichtingen richting in het bijzonder de Belastinginspectie, de Arbeidsinspectie en de instanties belast met milieubeheer.

Het CvB legt ook **horizontaal verantwoording** af: naar medezeggenschap, ketenpartners, studenten, medewerkers, bedrijfsleven, Inspectie Onderwijs en maatschappelijke veld en overheden. Zuyd betreft deze groepen nadrukkelijk ook bij haar strategievorming - Zuyd legt daarmee al aan de voorkant verantwoording af. Ook rapporteert Zuyd in haar jaarverslag over de horizontale dialoog.

House of control