

Kwaliteit van bestuur binnen de Ouderenzorg in Nederland vanuit een deugden-ethisch perspectief bezien

Wat zijn relevante deugden voor bestuurders van ouderenzorgorganisaties in Nederland en hoe spelen deze deugden een rol in de interactie tussen bestuur en de toezichthouder?



Afstudeerscriptie
als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,
major 'Leiderschap, Management en Bestuur'
September 2012

Door:
Leslie Voerman
Studentnummer: 347626

- Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur.
- Het gepresenteerde werk is origineel en geen andere bronnen zijn gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.
- De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Afstudeercommissie:

Dr. B. Wempe (coach)

Dr. J. Hoogendoorn (meelezer)

Voorwoord

Als lid van het managementteam van een onderdeel van een zorgorganisatie die als eerste in Nederland failliet ging, heb ik mij vaak afgevraagd wat er mis was gegaan aan de top. Toen ik in het kader van mijn opleiding drs. Bedrijfskunde aan de RSM dan ook als verdiepvak 'Leiderschap, Management en Bestuur' kon kiezen, was ik erg gemotiveerd om in dat vak vanuit academisch perspectief theorieën en toepassingen te vinden op de vraag hoe men zulke misstanden zou moeten voorkomen en, nog wezenlijker, hoe men goed zou moeten besturen.

Omdat ik stellig er van overtuigd ben dat mensen in de basis goed willen doen, en mensen zo veel mogelijk op hun intrinsieke motivering om goed te willen doen zouden moeten worden aangesproken, spraken mij de lessen Ethiek van Ben Wempe mij zeer aan. Dit werd nog sterker toen wij de theorie achter normatief onderzoek bespraken. Hier leken richtinggevende theorieën al duizenden jaren te bestaan; het was alleen een kwestie van er mee aan de slag gaan!

Dit 'aan de slag gaan' bleek, voor wat betreft het onderzoek nog een hele klus. De grote tijdsinvestering, de volle aandacht die het traject vroeg in combinatie met het werk en ingewikkelde privéomstandigheden maakten het een zeer enerverende negen maanden. Maar nu is het dan zover: de masterthese, met daarin een aanzet op wat van belang is om goed te besturen, is klaar!

Ik wil iedereen die een bijdrage aan dit resultaat heeft gehad van harte bedanken: mijn collega-studenten die tijdens de lessen geholpen hebben de eerste inzichten in deze brede en interessante studierichting te verkennen en verdiepen, alle betrokkenen bij Haagse Wijk- en WoonZorg, voor hun meedenken, hun steun en hun ideeën, en mijn coach Ben Wempe en mijn mee-lezer Job Hoogendoorn voor de inspirerende gesprekken, hun adviezen en opbouwende feedback.

Als laatste ben ik grote dank verschuldigd aan de mensen die mij zeer nabij staan: Pascale, voor haar tips, suggesties en haar kalmte en aan Eva, Cas en Marie voor het

geduld dat zij hebben gehad met een vader die minder aandacht voor ze had dan ze verdienden. Ik ga proberen dat goed te maken!

Met deze masterthese heb ik een bijdrage willen leveren aan een sector die mij nauw aan het hart ligt en die wij allen, nu of in de toekomst, nodig zullen hebben om zo lang mogelijk zo optimaal mogelijk een gelukkig leven na te streven. Die sector is het waard excellent bestuurd te worden.

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting	8
Hoofdstuk 1 Inleiding	9
1.1 Schandalen in de ouderenzorg.....	9
1.2 Overheid.....	12
1.3 Onderzoeksvraag.....	14
Hoofdstuk 2 Methodologie.....	15
2.1. Normatief onderzoek	15
2.2 Casestudy	17
2.3 Onderzoeksmethoden.....	18
2.3.1 Media-onderzoek	19
2.3.2 Literatuuronderzoek.....	19
2.3.3 Personenonderzoek	19
2.4 Dataverwerking en analyse	20
2.4.1 Dataverwerking	20
2.4.2 Data analyse	20
Hoofdstuk 3 Maatschappelijke context: zorg als publiek belang	21
Hoofdstuk 4 Theoretisch kader.....	26
4.1 Wat is ouderenzorg?	26
4.2 Wat is een organisatie?.....	27
4.3 Wat is goed en deugdelijk bestuur? Wie moet leiden?	28
4.4 Hoe interacteren bestuurder en toezichthouder?.....	31
4.5 Wat is deugden-ethisch perspectief in een bedrijfscontext?	33
4.5.1 Deugdenethiek	33

4.5.2	Ethiek en bedrijfsleven: Solomon's deugden-ethische benadering.....	34
4.5.3	Zes parameters van Aristoteliaanse ethiek.....	35
Hoofdstuk 5 Empirisch onderzoek		43
5.1	Media en deugdelijk bestuurder in de zorg	43
5.2	Bevindingen uit de interviews: relevante deugden	46
5.2.1	Visie op de eigen organisatie in de maatschappelijke context	46
5.2.2	Deugden en kwaliteiten	51
5.3	Bevindingen uit de interviews: gebruik van deugden en hoe deze in de interactie tussen bestuur en toezicht besproken worden	56
5.3.1	Bestuur en toezicht als werknemer en werkgever	56
5.3.2	Toezichthoudende momenten.....	58
5.3.3	De toezichthouder als sparringpartner	60
Hoofdstuk 6 Conclusie en Aanbevelingen.....		62
6.1	Conclusies relevante deugden	62
6.2	Conclusies gebruik van deugden, in relatie tot de interactie met de toezichthouder .	64
6.3	Aanbevelingen.....	66
Hoofdstuk 7 Reflectie.....		69
Literaturopgave.....		71
Bijlage.....		77

Samenvatting

Naar aanleiding van recente schandalen in de ouderenzorg in Nederland, waarbij de kwaliteit van het bestuur steeds ter discussie werd gesteld, is gekomen tot een onderzoeksvraag welke focust op wat relevante deugden voor bestuurders in deze sector zijn en hoe deugden een rol spelen in de interactie tussen bestuur en toezicht. Hiertoe wordt een normatief onderzoek, gebaseerd op de deugden-ethische benadering gedaan, om te komen tot het voorschrijven van deugzaam gedrag in deze context.

Borging van het publieke belang dat de zorg in Nederland invulling geeft, wordt door een terugtrekkende overheid vorm gegeven met maatregelen als deregulering en het invoeren van concurrentie. Dit geeft de noodzaak tot onder andere institutionele borging maar ook bewuste sturing op wat door de samenleving als goed bestuur gezien wordt. Deze aandacht richt zich echter sterk op wet- en regelgeving en niet de noodzakelijke intrinsieke motivatie van bestuurders.

Na een theoretisch kader, waarin onder andere de begrippen 'ouderenzorg', 'organisatie' en 'goed en deugdelijk bestuur' worden gedefinieerd, wordt stilgestaan bij een theorie die gebaseerd op Aristoteles deugden-ethiek vertaald naar bedrijven. Op basis van een kader bestaand uit zes parameters wordt empirisch onderzoek gedaan binnen de media en bij bestuurders, toezichthouders en stakeholders in de zorg. Uit dit onderzoek blijkt dat alle deugden zoals deze binnen de theorie bekend zijn herkend worden, maar dat vanuit de parameters 'gemeenschap', 'oordeels- en besluitvorming', 'integriteit' en 'lidmaatschap' de deugden eerlijkheid, vertrouwen, stevigheid en rechtvaardigheid op dit moment extra van belang zijn. In de interactie met de toezichthouder worden dezelfde deugden herkend, waarbij ook geconstateerd wordt dat een ondersteunende toezichthouder hierbij helpend is bij het aanscherpen van het gedrag van de bestuurder.

In de vervolgens geformuleerde aanbevelingen worden professionalisering van de bestuurdersrol, de professionalisering van de toezichthoudersrol en het in samenspraak met de gemeenschap, in de vorm van de politiek en stakeholders, komen tot een begrenzing van de zorg binnen de huidige kaders bepleit.

Hoofdstuk 1 Inleiding

In deze inleiding wordt stil gestaan bij hoe actuele ontwikkelingen binnen de ouderenzorg hebben geleid tot de onderzoeksvraag die binnen deze these wordt beantwoord.

1.1 Schandalen in de ouderenzorg

De ouderenzorg in Nederland heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een aantal schandalen, waarbij de kwaliteit van de bestuurder telkens een belangrijke rol speelde.

Zo loopt op dit moment het onderzoek van de Ondernemerskamer naar het bestuurlijke wanbeleid bij de in 2009 failliet gegane zorgorganisatie Meavita (NOS, Onderzoek naar faillissement Meavita, 2011). Deze zorgorganisatie groeide in een kort tijdsbestek uit van een regionale zorgorganisatie in Den Haag en omgeving, tot een landelijk opererend zorgbedrijf met honderdduizend klanten en twintigduizend medewerkers, en ging in 2009, slechts zeven jaar na haar ontstaan, ten onder. Delen van deze zorggigant konden zichzelf redden door kort voor het einde zichzelf weer uit te kopen, maar de oorspronkelijke kern van het bedrijf, de Den Haagse zorgorganisaties, gingen, samen met Thuiszorg Groningen, als eerste zorgorganisatie van Nederland daadwerkelijk failliet. Alleen door een door een financieel steunpakket van het ministerie van Volkshuisvesting, Welzijn en Sport kon de organisatie onder een nieuwe naam en met nieuw bestuur en nieuw toezicht zorg blijven leveren aan de vele duizenden klanten.

De rol die de bestuurders en toezichthouders bij de teloorgang van dit bedrijf hebben gespeeld, was een complexe. Ageerde in 2002 de latere voorzitter van de Raad van Bestuur nog tegen zorgcowboys die een graantje mee willen pikken van de marktwerking in de zorg en organisaties groter en grotere willen laten groeien (van de Poel, 2009): in 2007 heeft juist hij een bedrijf onder zich welke de grootste ouderenzorgorganisatie van Nederland is. Een organisatie met als één van de bedrijfsonderdelen een eigen financiële dienstverlener, met grote ambities om een

landelijk ICT-programma voor zorg op afstand uit te rollen en plannen om internationaal zorg te gaan aanbieden in Spanje en Bonaire. Van gepaste ambitie voor een voor het voornaamste gedeelte door de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten betaalde dienstverlenende organisatie was geen sprake. Voor medewerkers, het lokale management en cliënten was onduidelijk hoe al deze ambitie de daadwerkelijke dienstverlening aan ouderen nu zou helpen.

Enige tijd later constateert ook het College Sanering Zorginstellingen (Keijser, 2009) bij het onderzoek naar de ondergang van Meavita, dat er, naast invloeden vanuit veranderend overheidsbeleid, op diverse terreinen door het bestuur onvoldoende sturing is gegeven aan de organisatie. Zo bleek de controle op essentiële processen niet adequaat te zijn geweest. Ook was er sprake van betrokkenheid in projecten met zeer grote financiële risico's voor de zorgorganisatie, welke niet passend waren voor de aard van de organisatie.

Een andere grote ouderenzorgorganisatie, Cordaan, die sinds 2010 is gefuseerd is met Amsterdam Thuiszorg, heeft de afgelopen jaren grote problemen gehad om de tekorten die waren opgebouwd door het bestuur van Amsterdam Thuiszorg weg te werken (Zorg+Welzijn, 2010). Deze tekorten, opgelopen door gebrekkig financieel beheer, waren door de toenmalige bestuurder te laat onderkend en niet afdoende verholpen. Uiteindelijk leidde dit slecht besturen tot het vertrek van de bestuurder. Zijn al in de arbeidsovereenkomst vastgelegde vertrekpremie, die effectief 6,5 ton bleek, leidde tot grote verontwaardiging van vakbonden en medewerkers, zeker omdat een grote hoeveelheid medewerkers gedwongen ontslagen werden en er onvoldoende middelen waren voor een vertrekregeling voor hen (Vos, 2008).

Ook binnen de aan de ouderenzorg gerelateerde GGZ-instelling Philadelphia hebben bestuurders onzorgvuldig bestuurd en was er sprake van 'grootheidswaanzin' (van Otterloo & v/d Burgt, 2008). Het willen fuseren met andere zorgbedrijven en aan willen kopen van grote vastgoedprojecten bleek voor de bestuurders van deze instelling van zo groot belang, dat negatieve adviezen vanuit de organisatie en de Ondernemingsraad

keer op keer werden genegeerd (Dikker, 2009). Ook de Raad van Commissarissen bleek niet open te staan voor geluiden uit de organisatie over wanbestuur.

In het zeer kritische rapport van het College Sanering Zorginstellingen (van Otterloo & v/d Burgt, 2008) werd later gesproken over het onvoldoende besturen van de organisatie, bestuurlijke obesitas en het onvoldoende kritisch toezicht houden door de Raad van Commissarissen op het bestuur.

En eind 2011 ging de zorginstelling Zonnehuizen failliet, ook veroorzaakt door mismanagement (van Elsen, 2011) in combinatie met falend toezicht. In drie jaar tijd groeide de relatief kleine organisatie tot ruim drie keer zo groot, met de ambitie tot landelijke zorglevering. Al snel bleek de organisatie financieel, mentaal en qua managementinformatie niet onder controle te zijn en werd er jaarlijks acht miljoen euro verlies gedraaid. Ook bleek de visie van de organisatie verwaarloosd (Ploeger, 2012). Ruzie tussen bestuurders, nepotisme bij benoemingen binnen de Raad van Toezicht door de bestuurder, ruzie tussen Ondernemingsraad en bestuur en toezichthouders en een aantal fusies met binnen de oorspronkelijk organisaties niet als logisch gevoelde partners versterkte de situatie leidde uiteindelijk tot het faillissement.

Terugkerende thema's in alle berichtgeving rondom deze zorgorganisaties blijken de zeer grote ambities van de bestuurders in combinatie met weinig tot geen aandacht voor de (problemen van de) interne organisatie en de ontevredenheid van medewerkers en cliënten daarbinnen. En dat terwijl de veranderende wetgeving juist extra aandacht voor deze interne organisatie en de aanpassing daarvan aan een veranderende context vroegen (Feenstra, 2009; van Wijk, 2009). Ook blijkt bij alle organisaties spraken te zijn van toezichthouders die de bestuurders onvoldoende bij de les hielden (Wammes, 2009) en worden telkens hoge vertrekpremies betaald aan vertrekkende bestuurders (van Wijk, 2009).

In het publieke debat zijn deze vertrekpremies en de salariëring van bestuurders zelfs een zeer dominant onderwerp rondom bestuurders in de ouderenzorg. In een recent door de vakbond Abvakabo FNV (Hoorn, van der, W., Koop, M. & Marijnissen, L., 2012) gepubliceerde lijst met grootverdieners in de ouderenzorg, werd vastgesteld dat

topbestuurders 5,6% meer zijn gaan verdienen in 2011, ten opzichte van een loonsverhoging van 1,2% voor medewerkers in de zorg. Ook zou men de binnen de sector geaccepteerde salariscode voor zorgbestuurders (NVZD, 2012) bij 41 bestuurders niet gevolgd worden, waarbij door de Abvakabo FNV gesproken werd over “graaien in de zorgtop” (ibid, p.3).

De vraag is echter of het al dan niet voldoen aan de salariscode van salarissen van zorgbestuurders nu werkelijk het meest relevante probleem is en of het oplossen hiervan de kwaliteit van het bestuur in de ouderenzorg in Nederland aanzienlijk zou verbeteren. Het antwoord daarop is ‘nee’.

Hoe wezenlijk faire en passende salariëring binnen een samenleving dienende organisatie ook is: de niet-excellente kwaliteit van bestuurders in de zorg is veel een breder probleem. Het zoeken naar antwoorden op vragen als welke kwaliteiten voor zorgbestuurders noodzakelijk zijn om op een goede manier te besturen en welk gedrag daarbij het best passend is om op een goede manier leiding te geven aan zorgorganisaties in een complexe omgeving met sterk wisselende belangen van zowel individuele cliënten, medewerkers en de samenleving als geheel is dan ook relevanter.

1.2 Overheid

Het door de overheid gevoerde beleid heeft een rol gespeeld bij het ontstaan van schandalen zoals hiervoor beschreven. De invoering van de marktwerking, uitgewerkt door middel van deregulering, privatisering en liberalisering van de zorgmarkt (Dicke, Steenhuizen & Veeneman, 2011) is door de Overheid bedoeld om invulling te geven aan de heroverweging van taken door de overheid. Anderzijds moest deze marktwerking een oplossing bieden voor de steeds verder oplopende begrotingstekorten als gevolg van onder andere de sterk stijgende kosten van de zorg (Knottnerus, 2012).

Net als in de zorgsector heeft de invoering van marktwerking in andere sectoren van voorheen het algemeen belang (openbaar vervoer, woningbouwverenigingen en onderwijsinstellingen) geleid tot het negatief in de belangstelling staan van organisaties

vanwege financiële wantoestanden en ogenschijnlijk slecht bestuur en toezicht. Ook hier wordt een verband gelegd tussen liberalisering, invoering van concurrentie en wanbestuur (Dicke, Steenhuizen & Veeneman, 2011).

Als gevolg van de marktwerking ontstond er in al deze sectoren ruimte om te kunnen komen tot grote fusieorganisaties die zichzelf, net als in het bedrijfsleven, beter dachten te kunnen weren tegen de tegenkrachten op de markt en binnen samenleving (Schut, 2009). Misstanden hebben er echter nu al weer toe geleid dat de vrijheid om te komen tot fusies zal worden ingeperkt (Dorrestein, 2012).

Daarnaast had de overheid voor de zorg in het kader van deregulering het opleggen van regels grotendeels losgelaten, maar hebben zorgkantoren, welke de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten op verzoek van de overheid uitvoeren, het opleggen van regels overgenomen. Deze zorgkantoren voeren een steeds strenger inkoopbeleid en leggen in hun beleidsregels steeds gedetailleerder eisen aan dienstverlening op, waardoor hier juist steeds minder ruimte overblijft om vrij in te acteren.

Ook leiden veranderingen in de samenleving als de vergrijzing en verdere individualisering van de burger en het als gevolg daarvan minder accepteren van ongemakken tot extra vraag naar zorg en worden hogere kwaliteitseisen aan deze zorg gesteld (Rijksoverheid^a, 2012). Tot dat duidelijk is hoe de hieruit voorkomende stijging van zorgkosten betaald zal moeten gaan worden, of welke andere politieke keuzen er gemaakt zullen worden, is de druk op de tarieven binnen de ouderzorg hoog. De beschikbare middelen zijn relatief beperkt en de vraag om hoge kwaliteit moet geleverd worden vanuit tarieven die dit in onvoldoende mate kunnen dekken. Daarnaast kampt de zorgsector door de vergrijzing met een afname van arbeidspotentieel, waardoor er aan zorgorganisaties meer en betere zorg gevraagd wordt te leveren met steeds minder beschikbare medewerkers.

In deze complexe omgeving, waarin veel antwoorden op hoe de zorg zich in de toekomst zal gaan ontwikkelen nog niet bekend zijn, maar waarin duidelijk is dat de samenleving gezondheid en dus zorg als van groot maatschappelijk belang zal blijven zien, zijn bestuurders nodig die bereid zijn dit maatschappelijk belang maximaal willen

dienen. Interessant is dan ook om te onderzoeken welke deugden dergelijke bestuurders zouden moeten bezitten.

1.3 Onderzoeksvraag

Voor dit onderzoek is dan ook de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat zijn relevante deugden voor bestuurders van ouderenzorgorganisaties in Nederland en hoe spelen deze deugden een rol in de interactie tussen bestuur en de toezichthouder?”

Hierbij zijn als deelvraag geformuleerd:

Deelvraag I: *In hoeverre worden deze deugden door bestuurders daadwerkelijk gebruikt?*

Deelvraag II: *Welke aanbevelingen voor de verbetering van de kwaliteit van excellent bestuur in de ouderenzorg worden afgeleid?*

Doel van dit onderzoek is om op deze manier een bijdrage te leveren aan een beter inzicht in wat excellent bestuur binnen de ouderenzorg is en welke kwaliteiten bij bestuurders door zichzelf en door toezichthouders gezocht of gestimuleerd moeten worden om excellente bestuurders te zijn. Adviezen aan bestuurders en toezichthouders moeten helpen om deze inzichten ook in de praktijk vorm te geven.

De opbouw van deze these is als volgt: eerst wordt in hoofdstuk 2 de methodologie welke gevolgd is binnen het onderzoek beschreven, waarna in hoofdstuk 3 aandacht wordt besteed aan de beleidsmatige context waarbinnen de ouderenzorg in Nederland zijn werk doet. In hoofdstuk 4 wordt het theoretisch kader beschreven, waarna in hoofdstuk 5 de empirische bevindingen en de analyse hiervan worden uitgewerkt. Hierna worden in hoofdstuk 6 de conclusies uit het onderzoek en de aanbevelingen gepresenteerd. Als laatste komt de reflectie op de methodologie en het onderzoek als geheel aan de orde.

Hoofdstuk 2 Methodologie

Binnen dit onderzoek is gekozen om aan de hand van normatief onderzoek met behulp van onder andere casestudies en interviews te komen tot dataverzameling, waarna analyse heeft plaats gevonden. In dit hoofdstuk worden deze methodologische keuzen beschreven en onderbouwt.

2.1. Normatief onderzoek

Zoals later zal blijken (zie hoofdstuk 3), is normatief onderzoek op basis van deugden-ethiek helpend bij de ambities van de overheid om te komen tot goed bestuur binnen organisaties van het publiek belang. Binnen dit onderzoek is de deugden-ethische benadering van Solomon (1993), welke gebaseerd is op Aristoteles (1988, 2005), gebruikt. Aan de hand van empirische gegevens, die binnen deugden-ethisch onderzoek dienen als illustratie van wat er in de werkelijkheid gebeurd als men dit normatief kader hanteert of juist verzuimd te hanteren, zal gekomen worden tot een prescriptief advies hoe men vanuit het deugden-ethisch perspectief zich kan gedragen opdat er excellenter bestuur zal ontstaan.

Tegen de deugden-ethische benadering als bestaan een aantal bezwaren (Hursthouse, 2007; Lynch & Lynch, 2001), welke ook voor dit onderzoek relevant zijn.

Zo zou (Hursthouse, 2007, p. 11) de deugden-ethische benadering onvoldoende actie-sturing leveren en zou er behoefte zijn aan duidelijke regels en wetten welke altijd zouden leiden tot het juiste goede gedrag. Een bezwaar dat door Hursthouse (1990) zelf weerlegd is, door de aanname dat de lijst deugden en ondeugden welke in de maatschappij gekend wordt voldoende handelingsrichting geeft aan menselijk handelen. Ook wordt door haar betoogd dat de werkelijkheid te complex is voor altijd geldende regels, maar dat gezond verstand op basis van ervaring en oefening (*phronesis*) waardevoller is dan regels. Daarnaast blijkt dat door wet- en regelgeving het eigen gezond verstand buiten spel wordt gezet (Smith, 1984) en op die manier juist het

ontstaan van *phronesis* belemmert. Dit is een reden om juist zo min mogelijk door middel van wet- en regelgeving in te perken, opdat men zichzelf gedwongen voelt zelf zorgvuldig na te denken over ethische beslissingen (Lynch & Lynch, 2001).

Een ander bezwaar tegen deugden-ethiek is dat deugden cultuurspecifiek zou zijn, waardoor één universele deugdenbenadering niet valide kan zijn (Hursthouse, 2007). Hiertegen argumenteert Nussbaum (1988, p.33) dat onder alle lokale cultuur specifieke tradities kenmerken van universele menselijkheid aanwezig zijn. Kenmerken die, ook al worden ze in elke context anders geïnterpreteerd, universeel verband houden met de deugden zoals door Aristoteles beschreven (ibid, p.48) en daarmee dus universele waarde hebben.

Ook op de toepasbaarheid van normatief onderzoek op een bedrijfsomgeving is in de literatuur bezwaar (Green & Donovan, 2010): de verschillende stroming van normatief onderzoek geven allen andere oplossingen adviezen bij de praktische problemen van bedrijven (ibid, p.24), waardoor ook vanuit dit perspectief normatief onderzoek te weinig richting aan handelen zou geven. De universaliteit van deugden, zoals door Nussbaum (1988) genoemd, geldt echter ook hier. Suggesteren dat deugden binnen het bedrijfsleven geen plek hebben, zou feitelijk bedrijven buiten de gemeenschap plaatsen, wat niet de werkelijkheid is. Bedrijven worden immers gevormd door (individen uit) de gemeenschap en zijn daarmee onlosmakelijk een onderdeel daarvan (Aristoteles, 2005). Het feit dat binnen de managementliteratuur Aristoteles ook een vaak gebruikte bron is, enerzijds door zijn inzichten in besturingsvormen en de kwaliteiten van de mensen daarbinnen (Aristoteles, 2005), anderzijds door zijn beschrijvingen van (huishoud) management (Aristoteles, 1988), bewijst ook het praktisch nut van zijn inzichten. Hierbij is de *teleologische* grondgedachte direct passend binnen het hele bedrijfsleven (Nurmi, 1984). Ook wordt geconcludeerd het Aristoteliaans gedachtegoed herkenbaar is in vele management theorieën en daarmee *ipso facto* relevant is.

Solomon (1993) heeft met zijn op het Aristoteliaans gedachtegoed gebaseerde deugden-ethisch kader voor het bedrijfsleven een voorschrijvend kader gegeven waaraan bedrijven en het gedrag van de bestuurders daarbinnen zouden moeten

voldoen. De genoemde weerleggingen tegen het probleem van de actie-sturing en niet-universele toepasbaarheid worden in zijn theorie expliciet benoemd en geadresseerd waarbij hij “een vernieuwde nadruk op het karakter van de mensen die de wereld van de bedrijven maken en de structuren en invloeden die hen vormen” heeft gelegd (Solomon, 1993, p.188).

Hiermee is normatief onderzoek vanuit de deugden-ethische benadering in het algemeen en de theorie van Solomon (1993) specifiek voor de bedrijfsmatige omgeving, waarbij de onderliggende vraag feitelijk ‘hoe moet ik leven om een goed bestuurder te zijn’ is, een valide onderzoeksmethode om te komen tot richtinggevende adviezen over relevante deugden voor bestuurders. Hiertoe zullen de zes door Solomon (1993) beschreven parameters, welke in paragraaf 4.5 worden toegelicht en uitgewerkt, als kader dienen voor dit onderzoek en de data-verzameling in het bijzonder.

2.2 Casestudy

Binnen normatief onderzoek heeft de casestudymethode, anders dan bij andere vormen van onderzoek, niet als doel om theorie te kunnen verklaren. Het heeft hier als doel om bij te dragen aan kennis die intrinsiek waardevol is om een goed mens te zijn (Thacher, 2006). Het onderzoek gebruikt hierbij als basis een bestaande normatieve theorie, waarop casus uit de werkelijkheid, die ogenschijnlijk deze theorie niet onderschrijven of die door hun aard om een oordeel van de onderzoeker vragen aan de hand van juist die normatieve theorie, worden beoordeeld, om daarna als onderzoeker tot een duidelijk en onmiddellijk oordeel te komen (ibid, p.1660). Hiermee zijn de casus materiaal om de theorie te illustreren en feitelijk aan te tonen wat de gevolgen in de praktijk kunnen zijn van het niet volgen van de betreffende normatieve theorie.

Om te komen tot een selectie van casus, waaruit respondenten gezocht zijn, zijn in de volgende tabel de criteria weergegeven die zijn daartoe zijn bepaald:

<i> criterium</i>	<i> Omschrijving:</i>
I Doelgroep:	Zorgorganisatie met als doelgroep ouderen
II Omvang:	Jaarverslag 2011 tussen de 2500-15000 cliënten
III Bestuursvorm:	Raad van Bestuur/Raad van Toezicht-model
IV Recente uitdagingen:	In recente historie forse financiële, bestuurlijke of andere problemen of fusies

Tabel1: Criteria onderzoekscasus

Omdat de scope van het onderzoek in de ouderenzorg ligt, werd dit als doelgroep voor de zorgorganisaties vastgesteld. Omdat de ouderenzorgorganisaties die in het verleden in de problemen gekomen waren of met faillissementen geconfronteerd waren een grootte hadden tussen 2500-15000 cliënten, is besloten om ook in dit geval de grootte van de te onderzoeken zorgorganisaties op deze omvang te bepalen. Om uitspraken te kunnen doen over bestuur of toezicht in relatie tot bestuur, is gekozen om als bestuursvorm het Raad van Bestuur/Raad van Toezicht-model te hanteren. Als laatste criterium is gezocht naar organisaties die in hun recente historie forse uitdagingen hebben moeten slechten of dit nog steeds aan het doen zijn, omdat dergelijke casus, in navolging van Tacher (2006) bezig zijn met zaken welke een direct oordeel op basis van de normatieve theorie vragen en dus bestuurders voor uitdagingen van passend moreel gedrag zullen plaatsen.

Bij het verwerken van de casus in het onderzoek is de methode van Reflective Equilibrium (Rawls, 1971; Daniels, 2011) toegepast. Bestaande inzichten over normatieve idealen bekritisieren, verhelderen en verbeteren door te bezien ze in relatie tot andere overtuigingen en in andere contexten (Tacher, 2006, p. 1647) en hierbij van voor naar achter en weer terug te werken helpt daarbij om de inzichten telkens aan te scherpen (Daniels, 2011).

2.3 Onderzoeksmethoden

Door meerdere onderzoeksmethoden te gebruiken, steeds met als kader de theorie van Solomon (1993), is zoveel mogelijk tot triangulatie van data gekomen (Verschuuren & Doorewaard, 2007).

2.3.1 Media-onderzoek

Aan de hand van publiekelijk vrij beschikbare media heeft er onderzoek plaats gevonden op beschikbare documenten van ouderenzorgorganisaties, politieke partijen, de landelijke overheid aangaande het onderwerp van het onderzoek.

2.3.2 Literatuuronderzoek

Zowel in de voorfase, waarbij literatuur is gebruikt om te komen tot de methodologische keuzen van dit onderzoek, als tijdens het onderzoek zelf heeft veelvuldig onderzoek van literatuur plaats gevonden. Daarnaast heeft er literatuuronderzoek plaats gevonden rondom de thema's 'ouderenzorg', 'ouderenzorgorganisaties', 'leiderschap', 'bestuur', 'excellent bestuur', de deugdenethiek en specifiek de theorie van Solomon (1993). Een weerslag van deze thema's is te vinden in hoofdstuk 4.

2.3.3 Personenonderzoek

Als onderzoekseenheden zijn bestuurders of oud-bestuurders, toezichthouders of oud-toezichthouders, voorzitters of oud-voorzitters van de Ondernemingsraad en voorzitters of oud-voorzitters van de Cliëntenraden van een aantal zorgorganisaties welke voldeden aan de eerder genoemde casus-criteria benaderd.

Als argumentatie voor deze specifieke functionarissen is gebruikt dat (oud-) bestuurders en -toezichthouders specifiek onderwerp van onderzoek waren; de andere twee functionarissen zijn aangezocht vanuit hun rol als direct betrokkenen bij de zorgorganisatie en als partijen die tijdens de uitoefening van hun functie zowel bestuur als toezichthouder regelmatig hebben zien acteren en ook de effecten van het gedrag van bestuurders op de organisatie hebben kunnen zien.

Uiteindelijk zijn gesprekken gevoerd met in totaal vijf (oud-)bestuurders en drie (oud-)toezichthouders. Daarnaast zijn een (oud-)voorzitter van Ondernemingsraad en een (oud-) voorzitter van een Cliëntenraad bereid gevonden deel te nemen. Alle (oud-) bestuurders en (oud-)toezichthouders wilden alleen deelnemen onder voorwaarde van het anoniem verwerken van de gevonden data, omdat men organisaties van waaruit men werkte als strategische kwetsbaarheid zag. Omdat het doel van het onderzoek niet

was om op specifiek organisatieniveau te komen tot adviezen, en deze anonimiteit daarmee het doel van het onderzoek niet aantastte, is daar door mij akkoord mee gegaan.

De gesprekken zijn vervolgens gevoerd aan de hand van een semi-gestructureerd interview (Brymann & Bell, 2007, p.474), waarbij het gesprek op basis van een topicslijst op basis van de theorie van Solomon (1993) is gehouden, om zo deze empirische dataverzameling in voldoende mate te sturen op de relevante theorie. De gesprekken zijn telkens met toestemming van de respondenten opgenomen.

2.4 Dataverwerking en analyse

2.4.1 Dataverwerking

De opgenomen interviews zijn telkens verbatim uitgewerkt, waarna deze verbatim-verslagen voorgelegd zijn aan de respondenten ter controle en correctie, onder toezegging van verdere anonieme verwerking. Hierna zijn alle duidingen in de interviews welke ter herleiden zouden kunnen zijn naar specifieke organisaties, personen, plaatsen of gebeurtenissen door mij verwijderd.

2.4.2 Data analyse

Bij de analyse is de onderzoeksvraag en de deelvragen genomen als leidraad voor de analyse, waarbinnen aan de hand van de zes parameters voortkomend uit de theorie van Solomon (1993) de verkregen data uit de interviews en uit het onderzoek van media zijn vervolgens geanalyseerd en uitgewerkt, zoals in hoofdstuk 5 is beschreven.

Hierbij is gekozen om incidenteel letterlijke citaten van gesprekspartners op te nemen, als ik van mening was dat deze een rijke beschrijving geeft, of zeer treffend geformuleerd is en zo een diepere laag geeft aan hetgeen door mij beschreven werd.

Kwam in dit hoofdstuk de methodologie en de bijbehorende keuzen aan de orde, in het volgende hoofdstuk wordt stil gestaan bij de maatschappelijke context waarbinnen de ouderzorg in Nederland werkt.

Hoofdstuk 3 Maatschappelijke context: zorg als publiek belang

Zoals in de nota 'Borgen van Publiek belang' (2000) van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid geconstateerd wordt, is gezondheidszorg in Nederland een maatschappelijk belang, waarvan de overtuiging is dat dit belang zonder overheidsbemoeienis onvoldoende goed tot zijn recht zal komen. Hiermee wordt dit belang een publiek belang en dit feit maakt dat de Nederlandse overheid daarmee feitelijk eindverantwoordelijkheid heeft voor goede gezondheidszorg voor de burgers en dus ook verantwoordelijk is voor de borging hiervan.

Borging

Vanuit haar eindverantwoordelijkheid heeft de overheid bepaald dat zorg in Nederland effectief, veilig en op tijd moet zijn (Rijksoverheid, Kwaliteit van de zorg). Om dit te realiseren en ook te borgen zonder zelf inhoudelijk de zorg uit te gaan voeren, heeft de overheid concurrentie door private partijen onder regie van de overheid als mechanisme ingevoerd. Verantwoording van de geleverde zorg- en dienstverlening verloopt via marktplaats (Scheltema, 2000, p.34). Dit geheel vanuit de vijf beginselen van goed bestuur zoals deze voor en door de overheid zijn bepaald: door democratische legitimatie (transparantie, openheid en verantwoording), rechtsgelijkheid (gelijke gevallen krijgen en gelijke behandeling), rechtszekerheid (op basis van wettelijke gronden), effectiviteit (mate waarin het beleid en de middelen bijdragen aan het doel) en efficiëntie (hoe bereiken we het doel tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten) (Scheltema, 2000, p.27 ev.), om zo het publieke belang beter te dienen.

Concurrentie

Omdat geen enkele markt optimaal functioneert en er dus geen sprake is van volledige concurrentie (ibid, p.32) en het belang van het goed werken van de gezondheidszorg, zoals beweerd is, groot is, heeft de Overheid een aantal maatregelen genomen om een beter 'level playingfield' te creëren, onder andere door strenge kwaliteitseisen te stellen aan partijen in de zorg, ter voorkoming van het willen aanbieden van goedkope

inferieure zorg. Hiermee wordt een deel van de marktwerking door de overheid feitelijk weer buiten werking gesteld: in een vrije markt immers bepalen meerdere aanbieders en meerdere vragende partijen op basis van voldoende transparante informatie zelf de te leveren producten. Daarnaast is een punt van zorg de kosten welke de overheid moet maken om de uitbesteding van dit publiek belang aan derden te laten, waardoor dit een negatief effect heeft op de beoogde efficiëntiewinst van deze maatregel (ibid).

Echter: omdat geconstateerd wordt dat een enkel borgingsmechanisme, zoals concurrentie, voor het publiek belang kwetsbaar is, is combinatie van borgingsmaatregelen ingevoerd om het goed behartigen van het publieke belang te garanderen. Hierbij worden specifiek het van belang van het stimuleren van institutionele borging en het organiseren van binding vooraf van partijen genoemd (ibid).

Binding vooraf

Binding vooraf is binnen de Nederlandse gezondheidszorg mede vorm gegeven door eisen te stellen aan zorgorganisaties op het gebied van de kwaliteit van de zorg, met behulp van de Kwaliteitswet zorginstellingen en de Wet op de Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg (BIG), waarbij ook eisen gesteld worden aan de verantwoording achteraf via het toezicht (ibid, p.82). Daarnaast zijn er een aantal beperkende wetgevingsmaatregelen opgesteld om de vrijheid van onder andere zorgbesturen te beperken, zoals de Mededingingswet voor zorginstellingen (NMA, Richtsnoeren voor de zorgsector), waarin vormen van samenwerking welke mogelijk concurrentie beperken worden beschreven, worden fusies tussen zorgorganisaties specifiek aan strengere regels onderworpen (Rijksoverheid^a, 2012).

Institutionele borging

Institutionele borging wordt bewerkstelligd door de eigen waarden en normen van zorgorganisaties die qua aard van het publieke belang aansluiten bij het publieke belang centraal te stellen. Hierbij zijn beroepscode van professionals als artsen en verpleegkundigen, het helpen inrichten van het tuchtrecht, en het stimuleren van interne of externe kwaliteitstoetsen relevant om zo zelfregulering te stimuleren (ibid).

Mede als gevolg van dit borgingsmechanisme heeft in de ouderenzorg de branchevereniging samen met haar leden de Zorgbrede Governancecode (Ouwerkerk, 2010) opgesteld. Deze code heeft tot doel om aan te zetten tot nadenken over het eigen functioneren door bestuurders, om zo te helpen te komen tot professionalisering van bestuurders en toezichthouders en de wederzijdse interactie. Ook wil de code een referentiekader bieden om zo transparantie te bieden aan de omgeving en te helpen vertrouwen op te bouwen in de sector (Ouwerkerk, 2010, p.10). Leden van branchevereniging dienen verplicht aan deze code en mogelijke schendingen worden onafhankelijk onderzocht.

Ook heeft de overheid de afgelopen jaren, door een combinatie van binding vooraf door middel van regels en het stimuleren van institutionele borging, intensief gewerkt aan het door middel van wet- en regelgeving beïnvloeden van wat als goed bestuur gezien wordt. De Rijksoverheid heeft zich hierbij tot doel gesteld om de positie van bestuur, intern toezicht binnen de zorgorganisaties en de medezeggenschap van de Cliëntenraden te versterken (Rijksoverheid, Goed bestuur in de zorg). Met deze wet- en regelgeving beoogt men goed bestuur te bevorderen dat de wensen van cliënten voorop stelt, geen financiële problemen krijgt, verantwoordelijkheden duidelijk te benoemen en de zorg betaalbaar te houden. Daarnaast is een wetsvoorstel Normering Topinkomens naar de Eerste kamer gestuurd, waarin de hoogte van vertrekpremies van bestuurders beperkt zal worden en is de Wet Cliëntenrechten Zorg (Rijksoverheid, 2010) in voorbereiding, waarin ook eisen aan bestuur van zorgorganisaties worden gesteld.

De steeds verder voortschrijdende professionalisering binnen de gehele samenleving (van de Donk, 2004; van Houten, 2006) maakt dat het borgen door aanspreken op normen en waarden van de professie welke in overeenstemming zijn met die van het publiek belang ook eenvoudiger zou moeten worden.

Spanningen

In 2004 constateert de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (van de Donk, 2004) dat binnen diverse maatschappelijke sectoren in Nederland er sprake is van toenemende spanning tussen de belangen van institutionele zorgorganisaties,

professionele medewerkers, cliënten en de maatschappij als geheel (ibid, p.60). Ook wordt er geconstateerd dat binnen de maatschappij de wederzijdse afhankelijkheid die bestaat tussen de verschillende partijen en hun individuele taken, eisen en behoeften onvoldoende aandacht krijgt. Sterker nog: in plaats daarvan wordt er toenemend denken tegenstellingen gezien. Deze tegenstellingen leiden bij de burgers tot veelvuldig roepen om overheidsingrijpen bij (vermeende) misstanden, waarop de overheid reageert door, zonder duidelijk zicht op uitvoeringsproblemen binnen de instellingen, telkens maatregelen af te kondigen die als incidentenpolitiek gezien worden (ibid, p.50).

Om terug te keren naar een zorgvuldige manier van beleid voeren, adviseert de Raad de overheid om te komen tot een systeem van checks and balances, welke bestaat uit het door branches organiseren van kennisallianties, het investeren in innovaties, het organiseren van actieve en betrokken cliënten, het zorgdragen voor gepaste openbare verantwoording en een samenhangend, sober en selectief toezicht. Dit toezicht zou vorm gegeven moeten worden door toezicht en bestuur te scheiden, het toezicht te professionaliseren en deze verantwoording af te laten leggen, en toezicht bij ernstig disfunctioneren te kunnen laten ontslaan door de Ondernemerskamer, hierbij ondersteund door uitkomsten uit intern toezicht en in het geval van de gezondheidszorg het selectieve externe toezicht door de Inspectie voor de Volksgezondheid. Verder zou het houden van goed toezicht expliciet als 'vak' gezien moeten worden welke vakbekwaamheid, professionaliteit en onafhankelijkheid vraagt (ibid, p.247).

Verantwoordelijkheid nemen

In het meest recente rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Knottnerus, 2012) staat het eerder genoemde borgingsprincipe 'marktwerking' centraal, waarbij de Raad voor de overheid een drieledige opdracht ziet: het bevorderen dat zowel maatschappelijk als niet-maatschappelijke ondernemingen verantwoordelijkheid nemen in het behartigen van het publieke belang, het bevorderen dat competenties die hiervoor nodig zijn worden ontwikkeld binnen brancheorganisaties en professionele verenigingen en dat de bestuurlijke arrangementen, waarin deze verantwoordelijkheden tot uitdrukking komen, aan de

eisen van legitimiteit voldoen (ibid, p.175). Daarbij wordt opnieuw de belangrijke rol benadrukt wordt die brancheorganisaties en professionele verenigingen hebben gezien de afstand die de overheid heeft ten opzichte van de problematiek.

Dit onderzoek vindt binnen de hiervoor geschetste politieke context plaats. Een context, waarin zorg als publiek belang gezien wordt, en de overheid behoefte heeft aan zorg welke effectief, veilig en op tijd moet zijn, welke geleverd wordt door professionele zorgorganisaties, welke goed bestuurd worden en welke hier met behulp van samenhangend, sober en selectief toezicht aan de samenleving ook verantwoording over afleggen.

Het versterken van institutionele waarden (waarden en normen binnen een organisatie die de behartiging van het betreffende publieke belang ondersteunen) (Scheltema, 2000, p.10), het zoeken naar aansluiting tussen de belangen van het individuen ten opzichte van de maatschappij en de overheidsbehoefte aan goed bestuur in de zorg maken allen dat een onderzoek door middel van een op Aristoteliaans gedachtegoed gebaseerde deugden-ethische benadering, welke zich vanuit de onderlinge afhankelijkheid van het individu en de gemeenschap voorschrijvend richt op hoe een mens zou moeten leven om 'goed' te zijn, relevant is.

In dit hoofdstuk kwam het overheidsbeleid en de link met het voorliggende onderzoek aan de orde. In het nu volgende hoofdstuk zal het theoretisch kader van kernbegrippen relevant voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen beschreven worden.

Hoofdstuk 4 Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk werd een overzicht van de maatschappelijke context van de ouderenzorg en het vigerende overheidsbeleid beschreven. In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader gegeven welke relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Allereerst zal gekeken worden naar wat verstaan wordt onder ouderenzorg binnen Nederland, waarna het begrip organisatie nader geduid zal worden. Vervolgens wordt aandacht besteed aan wat gezien wordt als kwaliteit van goed en deugdelijk bestuur. Hierna wordt de interactie tussen toezichthouder en bestuurder, waarin het toetsen van het gedrag van de bestuurder formeel een plek heeft, waarna tot slot beschreven zal worden wat deugden zijn, wat een deugden-ethisch perspectief behelst en hoe deze binnen het onderzoek gebruikt is.

4.1 Wat is ouderenzorg?

Dit onderzoek vindt plaats binnen de sector Ouderenzorg in Nederland. In Nederland neemt het aantal ouderen de komende jaren fors toe (ZonMW, 2008): zo was in 2008 bijna 14% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder, oplopend naar 19% in 2020 tot 25% in 2040, het hoogtepunt van de vergrijzing. Bij deze groep is, ten opzichte van de andere leeftijdscategorieën, sprake van een verhoogde kwetsbaarheid, als gevolg van verlies van vitaliteit, zowel lichamelijk als geestelijk. Deze groep ouderen heeft meestal een grote behoefte aan ondersteuning en zorg (ibid, p.7).

Om ouderen bij deze behoefte aan ondersteuning en zorg te helpen zijn in Nederland diverse instellingen ten behoeve van zorg aan ouderen actief, waar zorg, behandeling, advisering en ondersteuning aan deze doelgroep wordt aangeboden. De komende jaren zal deze ondersteuning en zorg geherdefinieerd moeten worden. Enerzijds omdat adviezen van organen als de Gezondheidsraad (Knottnerus, 2008) pleiten voor een herinrichting van de ouderenzorg en om een ontwikkeling in te zetten om onder andere vroegtijdig signalering van gezondheidsrisico's bij ouderen te verbeteren en de regie op zorg voor ouderen te optimaliseren. Anderzijds omdat de kosten van de gezondheids-

zorg in Nederland te sterk stijgen (CBS, 2012): zo lagen in 2010 de kosten van de zorg 66 procent hoger dan in 2001, wat betekent dat de kosten met gemiddeld 6 procent per jaar stijgen. Hierbinnen stijgen de kosten Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ), waar de ouderenzorg uit betaald wordt ook sterk. De kosten voor ouderenzorg, die thuis, in het verzorgingshuis of in het verpleeghuis wordt aangeboden, stijgen als gevolg van het toenemende aantal ouderen, de stijging van de levensverwachting en de stijging van de vraag aan ouderenzorg (CBS, 2011) sterk.

4.2 Wat is een organisatie?

Binnen de bedrijfskunde zijn vele omschrijvingen van het begrip 'organisatie' of 'bedrijf' in zwang, alle sterk afhankelijk van het paradigma waar vanuit men naar het concept organisatie kijkt. In de meeste omschrijvingen zijn echter elementen te vinden als het gericht gezamenlijk maken van producten en/of diensten op geleide van de behoefte aan deze producten en/of diensten in de omgeving van de organisatie.

Solomon (2004, p.1021) voegt hier, door Freeman (1991) te citeren, elementen van sociale interactie en het belang daarvan aan toe: "bedrijven zijn plaatsen waar zowel individuele menselijke wezens en menselijke gemeenschappen deelnemen aan zorgzame activiteiten die gericht zijn op wederzijdse ondersteuning en ongeëvenaarde menselijke prestaties".

Solomon maakt hiermee een brug naar Aristoteles (2005), die bij zijn beschrijving van de *polis* of stadstaat, welke sterke overeenkomsten vertoont met het begrip organisatie, stelt dat het doel van de polis is om zich te richten op "het belang dat op het hele leven betrekking heeft" (ibid, p.245). Hierbij stelt Solomon, in navolging van Aristoteles, dat elk menselijk handelen doel (*telos*) gedreven is, en daarmee organisaties als sociale constructen ook. Deze organisaties zullen, net als de individuen daarbinnen, streven naar het bereiken van excellentie voor zichzelf en daarmee de gemeenschap.

Organisaties zijn volgens Solomon daarmee "menselijke instellingen in dienst van de mens"(2004, p.1024), en zijn hiermee zo goed of slecht als de mensen die er in werken

en de context waaruit ze vandaan komen. Ook vanuit deze benadering kunnen bedrijven zich winstmaximalisatie tot doel stellen, een doel wat door Aristoteles (1988) als niet-noodzakelijke verwerving van rijkdom (*chrematisike*) werd gezien. Hoe laakbaar en zonder deugd dit mogelijk ook zou zijn en hoe een te hoge prijs voor goederen vragen ook als diefstal, als exploitatie van de ander en als het centraal stellen van het eigen belang boven het belang van de gemeenschap (1988, boek I) gezien kan worden: de mensen die dit doel centraal stellen, zijn weldegelijk onderdeel van onze samenleving. Deze samenleving heeft een rol in het helpen aanleren van socialer gedrag aan het individu en daarmee organisaties, zoals andersom organisaties een bijdrage leveren aan het individu in het scherpen van denken en handelen over zichzelf en de samenleving (Solomon, 2004).

4.3 Wat is goed en deugdelijk bestuur? Wie moet leiden?

Om te kunnen komen tot uitspraken over wat goed of deugdelijk bestuur is, wordt eerst gekeken naar wat goed en deugdelijk is, wat bestuur is, welke bestuursvormen er zijn om vervolgens te bepalen welke eisen deze bestuursvormen stellen aan bestuurders, om zo antwoord te kunnen geven op wat 'goed' bestuur is.

Goed en deugdelijk bestuur

Aristoteles (2005) beschrijft dat de mens een doel gedreven (*teleologisch*) wezen is. Het ultieme doel dat hierbij door de mens nagestreefd wordt is *eudaimonia*: "het menselijk goed vindt zijn realisering in een activiteit van de ziel waarbij zij optimaal functioneert en als er meer vormen van optimaal functioneren zijn, in overeenstemming met de beste en meest volledige vorm (...) in een volledig mensenleven" (2005, p.87-89). Hierbij is geluk het beste, het mooiste en het aangenaamste van wat er is, waarbij het naar geluk streven op zichzelf al aangenaam is (2005: p.91). Het actief handelende element om een goed leven leiden en actief goed doen (Nussbaum, 1986) is hierbij krachtiger om *eudaimonia* te bereiken dan 'gelukkig' willen zijn op zichzelf.

Om goed te doen en goed te worden heeft de mens deugd nodig. Solomon beschrijft een deugd als een eigenschap van karakter die iemand in staat stelt 'te passen' in een bepaalde samenleving, en daar te excelleren, waarbij alle deugden samenhangen ten opzichte van elkaar en zo een 'goed persoon' vormen (1992, p.107). Deugd is hierbij een dispositie of geestesgesteldheid om een weloverwogen keuze te maken, en daarmee bepaald is door een rationeel beginsel, en wel op een manier zoals de man met praktisch inzicht dat zou bepalen door als verstandig mens weloverwogen rationeel afwegingen te maken tussen gedragsmogelijkheden. Op deze manier kan men "(...) het midden (vinden) tussen twee vormen van morele slechtheid: de een vanwege teveel, de ander vanwege te weinig" (Aristoteles, 2005, p.109) . Hierbij is van belang om dat gedrag te kiezen dat passend is binnen de specifieke context, zonder deze context te nauw te zien, omdat belangen van het individu vervloeien in die van de organisatie, welke overlopen in de belangen van de samenleving en vice versa (Solomon, 1992, p.101 ev.). Deugd (en morele slechtheid) wordt daarbij als een vrijwillig, aan onszelf opgelegde keuze tot handelen gezien (Aristoteles, 2005, p.125) waarbij de dispositie tot deugzaam handelen niet automatisch leidt tot al daadwerkelijk deugzaam handelen, omdat men mogelijk nog moet leren hoe exact te handelen dat het als deugzaam bestempeld kan worden. Solomon onderschrijft deze zienswijze (Solomon, 1993, p. 202), zoals ook in paragraaf 4.5.2 blijkt.

Goed bestuur is bestuur waar de groep als geheel voordeel bij heeft en waar gezocht wordt naar gedrag dat passend is "ten opzichte van de juiste persoon, in de juiste mate, op het juiste moment, om de juiste reden en op de juiste wijze" (ibid, p.114). Dit handelen (de manier waarop de doelen die een mens nastreeft bereikt worden), moet, wil het moreel juist handelen zijn, altijd weloverwogen zijn (ibid, p.120). Hierbij is praktische wijsheid (*phronesis*), naast vakbekwaamheid, wetenschappelijke kennis, filosofische wijsheid en intellect, één van de disposities van de ziel waardoor waarheid bereikt wordt. Hierbij is praktische wijsheid niet iets dat in één specifieke deugd zit, maar door alle deugden heen die een mens en dus ook een bestuurder nodig heeft om een goed mens te kunnen zijn.

Wie moet leiden?

Het bestuur of leiderschap (van een staat) zou moeten liggen bij mensen die gretig naar de waarheid kijken (Plato, 2009, p.221), die controle hebben over hun rationele gedachten en in staat zijn de wetten en gewoonten van de staat te handhaven (ibid, p.231), en waarbij een afkeer voor leugens en het niet aanvaarden daarvan van belang zijn (ibid, p.233). Karaktereigenschappen als het hebben van een goed geheugen, goed kunnen leren, een verheven en harmonieuze geest, bevriend en verwant met de waarheid, rechtvaardig, moedig en het hebben van zelfbeheersing (ibid, p.235).

Maar leiders zijn ook diegenen die het best zijn opgeleid en waarheid en kennis kunnen onderscheiden van mening en overtuiging, die een bredere blik en horizon hebben als hun volgers en waar het karakter invloed heeft op of zij effectief namens de gemeenschap kunnen regeren (Williamson, 2008).

Solomon (1993) in navolging van Aristotles is voorstander van het meritocratisch principe: het waarderen van datgene waar iemand goed in is. Hierdoor ontstaat er ruimte om mensen die door middel van ontwikkelen en groei goede leiders blijken te zijn in de rol van leider aan te stellen. Binnen de bedrijfskunde en specifiek binnen de dagelijkse gang van zaken binnen bedrijven is hierbij het hebben of ontwikkelen van praktische wijsheid van groot belang. Dagelijks moeten er binnen bedrijven besluiten genomen te worden op basis van nieuwe informatie, welke zorgvuldige afweging vragen om telkens het juiste te doen voor zowel het bedrijf als het individu zelf: "iemand die in staat is op een juiste wijze bij zichzelf te rade te gaan inzake wat hemzelf goed en voordelig is, (...) maar (ook) (...) het goede leven in het algemeen bevorderen"(Aristoteles, 2005, p.192). Hierbij is praktisch inzicht de dispositie om, in combinatie met een waar redelijk beginsel, te handelen op het gebied van wat voor een mens goed en slecht is, welke tegenover intellect staat en welke in goed overleg met zichzelf tot stand komt (ibid, p.192-198).

Ook de wijze van organiseren van het bestuur is hierbij een onderwerp om met gezond verstand naar te kijken: zij is immers afhankelijk van de condities als waar men binnen de staat/het bedrijf behoefte aan heeft, dan wel beter is voor mensen (ibid, p.99).

Altijd echter dient de leider een excellent mens te zijn (Solomon, 1993 p.158), welke het belang van het geheel boven zijn eigen belang stelt en de educatie en groei van 'zijn' mensen van groot belang acht om hiermee de staat te helpen zo veel mogelijk een perfecte staat te zijn, want "in de ideale staat is de goede mens absoluut dezelfde als de goede burger" (Aristoteles, 2005, p.92).

4.4 Hoe interacteren bestuurder en toezichthouder?

Aristoteles (1988) beschrijft hoe sommige groepen in verschillende bestuursvormen mogelijk hun rechten zullen misbruiken en dat een juiste verhouding tussen de verschillende groepen, opdat men zich onderling tot een balans zal brengen, van groot belang is. Hierbij wordt door hem benoemd dat juist mensen die veel geluk, kracht, rijkdom en vrienden hebben de neiging hebben zich minder te schikken naar de macht van de autoriteit (ibid, p.97), wat leidt tot de gedachte dat een staat bevolkt met 'gemiddelde' mensen een groot voordeel zou hebben. Echter, deze ideale situatie zal zelden kunnen voorkomen, wat in de werkelijkheid betekent dat in de meeste bestuursvormen de mens 'op zoek is naar overheersing' (ibid, p.99).

Naast de verhoudingen tussen groepen individuen worden ook wetgeving, onderwijs (zowel voorafgaand als tijdens het uitoefenen van de rol) en toezicht benoemd als relevante aspecten om te regelen om de staat dusdanig te laten verlopen dat het belang van de polis zo goed mogelijk gediend wordt (Aristoteles, 1988).

Vanuit bedrijfskundig perspectief kan men stellen dat hiermee ook een legitimering gegeven wordt voor de rol van een toezichthouder op een bestuurder van een bedrijf, om zo gezamenlijk te borgen dat het belang van bedrijf prevaleert boven het individuele belang van de bestuurder.

Hierbij speelt aanvullend een rol dat veel mensen de neiging hebben eigen genot na te streven, zich door angst te laten leiden, en algemeen op basis van hun emoties leeft (Aristoteles, 2005, p.295). Hier wordt een rol gezien voor wetgeving in combinatie met de macht van een autoriteit (Smith, 1999), om op deze wijze dwingend voor te schrijven

wat goed gedrag is en dit vervolgens ook te kunnen afdwingen (Aristoteles, 2005, p.297). Een punt dat ook gezien is in hoofdstuk 3, in de manier waarop de overheid het publieke belang van de gezondheidszorg in Nederland tracht te sturen: het opleggen van wet- en regelgeving vanuit haar door de samenleving gegeven autoriteit.

Smith (1999) komt hierbij tot de opmerking dat (volgens Aristoteles) onrechtvaardigheid veroorzaakt wordt door persoonlijke desoriëntatie, waarbij de slecht bedoelende persoon eer, geld of macht overdreven nastreeft, met slechte gevolgen voor de gemeenschap. Een relatie wordt gelegd met de beschikbaarheid van schaarse goederen, waarbij bij bestuurders gezegd kan worden dat deze eenvoudiger toegang hebben tot deze schaarse goederen en dus mogelijk eerder in de verleiding kunnen komen tot slecht gedrag, waarbij “de grootste misdaden veroorzaakt zijn door overvloed, en niet door noodzaak” (Aristoteles, 1988, p. 34).

Ook in de moderne bedrijfskunde wordt dit punt onderschreven: Furnham (2004) benoemt hoe, doorredenerend vanuit dergelijke drijfveren voor slecht menselijk gedrag, binnen de bedrijfskundige praktijk gekomen kan worden tot vergelijkbare maatregelen om medewerkers tot zo goed mogelijk gedrag te verleiden. Onderwijs zou hierbij een grote rol kunnen hebben om zowel voorafgaand aan werken als tijdens de arbeid een vormend kader te bieden (Aristoteles, 1988, p.185).

Gesteld kan worden dat de rol van toezichthouder op een bestuurder een belangrijke is: naast wetgeving en initiële opleiding, zal de toezichthouder, samen met voortdurende scholing van de bestuurder een rol hebben in de bestuurder helpen het actief op het juiste pad te blijven en daarmee de organisatie helpen zo goed mogelijk de belangen van het geheel te dienen. Hierbij is van belang dat bestuurders telkens de eigen motieven en deugden blijven bezien in relatie tot de taak die zij hebben binnen het bedrijf (Lynch & Lynch, 2001) en men zich los van regelgeving een eigen kompas ontwikkeld, waarvoor men binnen het bedrijf actief een cultuur te kweken welke open staat voor dergelijke ethisch gedrag (Smith, 1984).

4.5 Wat is deugden-ethisch perspectief in een bedrijfscontext?

4.5.1 Deugdenethiek

Deugdenethiek is één van de drie grote stroming binnen de normatieve ethiek, welke als doel heeft antwoord te geven op de vraag ‘hoe moet ik leven?’ (Hursthouse, 2007). In de deugdenethiek staan niet de plichten of regels voor mensen centraal (deontologie) of de consequenties van menselijke acties (consequentialisme of utilitarisme), maar het morele karakter van de mens en de dispositie van de mens goed te willen doen, gedreven door de behoefte om *eudaimonia* te kunnen bereiken. Hierbij worden deugden als constitutief gezien om dit doel te kunnen bereiken. Een deugden-ethisch kader zal dan ook prescriptief zijn bij hoe men moet leven om dit geluk te bereiken.

Grondlegger van deze deugden-ethiek is Aristoteles, welke voortbouwde op het Platoons gedachtengoed. Vanuit het mensbeeld dat de mens geluk wil bereiken en dit zou moeten doen door ‘goed’ te willen zijn, omdat ‘algemeen wordt (...) aangenomen dat het goede als einddoel zichzelf genoeg is’ (2005, p.87). Ook latere filosofen hebben het nastreven van *eudaimonia* als uitgangspunt van het menselijk wezen en de rol van deugden daarbij beschreven. Cicero, als volger van de nieuwe academici-school en voortbouwend op de Academische School van Plato, is daar een voorbeeld van. In zijn boek ‘*De Officis*’ (1991) beschrijft hij vier essentiële deugden: wijsheid, sociale deugd (waarbinnen hij rechtvaardigheid en vrijgevigheid onderscheid), wijsheid, grootheid van geest en gematigdheid. Anders dan Aristoteles ziet Cicero, als volger van de deontologische benadering van de normatieve ethiek, deugden als noodzakelijk om een mens zijn plichten te helpen vervullen. Hierbij dient een mens te streven naar het zo goed mogelijk steunen van de menselijke broederschap (ibid, p.62) om een eerbaar leven te leiden (ibid, p.7). Omdat de deontologische benadering niet past binnen het kader van dit deugden-ethisch onderzoek (zie hoofdstuk 2), zal deze benadering hier verder niet verdiept worden en zal terug gekeerd worden naar de Aristoteliaanse zienswijze op deugden: die vanuit het morele karakter van de mens.

4.5.2 Ethiek en bedrijfsleven: Solomon's deugden-ethische benadering

Als reactie op de vele wet- en regelgeving van overheden, die bedrijven extrinsiek moet motiveren en dwingen tot het komen van deugdelijk gedrag, heeft Solomon (1992, p.321) een, op Aristoteles (1988, 2005) gebaseerd, theoretische deugden-ethisch raamwerk beschreven waarmee hij juist de intrinsieke aspecten van goed gedrag willen nastreven in een bedrijfsmatige context heeft geplaatst en zo de beweging te maken naar de persoonlijke dimensie binnen ethiek.

Solomon (2004) beargumenteert dat bedrijven weliswaar eigen gemeenschappen zijn, maar dat deze natuurlijk nooit los gezien kunnen worden van de context waarin zij acteren, de grote polis. Hij geeft aan dat feitelijk ethiek van het bedrijfsleven dus zou moeten gaan over hoe om te gaan met het tegelijkertijd met dit duale 'burgerschap'. Hij komt daartoe met een Aristoteliaanse benadering van de ethiek van het bedrijfsleven, waarin de teleologische benadering een belangrijk element is. Elk bedrijf heeft een beoogd doel dat men nastreeft, waarbij het bedrijf zowel een doel intern (het individueel belang) als een belang naar de externe omgeving toe zou moeten hebben, waarbij men bij beiden excellentie na zou moeten streven.

Hij beschrijft hierbij een ethisch kader, waarbij de deugden, net als bij Aristoteles "niet iets opgelegd van boven, noch een zaak van intern, individueel geweten en bewustzijn, is, maar een set deugden en waarden dat gevormd wordt door de praktijk van bedrijven en gecultiveerd (als dan niet beschreven) door de bedrijfsgemeenschap" (Solomon, 1993, p. 202). Deze ethiek bestaat uit zes samenhangende parameters waar in "het individu, het bedrijf en de gemeenschap, eigenbelang en het publieke belang, het persoonlijke en het professionele, bedrijf en deugden allen samenwerken in plaats van elkaar tegenwerken"(ibid, p.145).

Binnen deze parameters spelen de deugden een rol in het zo goed mogelijk vorm geven van deze parameters door de bestuurders. Deze deugden komen overeen met die van Aristoteles, omdat, zoals al eerder werd beweerd, de allesomvattendheid van zijn deugden logisch ook het bedrijfsleven en al haar sociale activiteiten als onderdeel van de totale gemeenschap omvat (ibid, p.203). Echter: Solomon ziet wel de noodzaak tot

een aanscherping binnen de kaders van de Aristoteliaanse deugden (1988, 2005) en komt vervolgens tot een overzicht van bedrijfsdeugden: eerlijkheid (*honesty* en *fairness*), vertrouwen, stevigheid (*toughness*), vriendelijkheid, eerbaarheid, loyaliteit, schaamte, competitiegerichtheid (*competition*), zorgen, compassie hebben, rechtvaardigheid, jaloezie en wrok (Solomon, 1993, p.207-245). Er wordt vervolgens niet tot specifieke koppeling van deugden aan parameters gekomen. Binnen elk van de parameters zal gezocht moeten worden naar de ideale balans van deugden om het doel van de specifieke parameter excellent vorm te geven. Hiermee zijn de zes parameters feitelijk prescriptief voor de deugden en het gedrag dat bestuurders binnen het bedrijfsleven zouden moeten tonen. Deze zes parameters zullen nu worden toegelicht.

4.5.3 Zes parameters van Aristoteliaanse ethiek

Gemeenschap(szin) en de teleologie gericht op excellentie zijn voor Solomon (1993) de meest essentiële elementen in de door hem gepresenteerde zes parameters. Immers: het collectieve doel van een ieder binnen een bedrijf en sociaal welbevinden van de individuen daarbinnen definiëren de aspiraties en deugden van het individu. Hiermee worden de vier andere parameters ('lidmaatschap', 'integriteit', 'oordeelsvorming' en 'holisme') meer gezien als hulpmiddel bij het "navigeren van deugd langs de soms ingewikkelde passages van gemeenschap, maatschappelijk doel en eigen deugd" (1993, p.161).

Gemeenschap

In het mensbeeld van Solomon is elk mens een sociaal wezen, waarbij de groepen waar het individu lid van is, de identiteit van het individu helpen vormen. Hierbij zijn "zelfs onze gedachten en gevoelens (...) voor het grootste deel bepaald en afgebakend door onze samenleving, in onze gesprekken en confrontaties met andere mensen"(1993, p.147) en worden identiteit en betekenis door het individu alleen door dit individu gevonden binnen een sociale context.

Ook binnen bedrijven zijn, in navolging van Aristoteles, mensen vooral lid van een gemeenschap, waarbij de individuele belangen veelal samenvallen met de belangen van de groep, en het bedrijf waarin men werkt dus veel invloed heeft op de eigen waarden van het individu. Bedrijven zijn, als entiteit, vervolgens weer onderdeel van de totale gemeenschap en worden dus op hun beurt beïnvloed en gevormd door deze omgeving.

Dat bedrijven, voortkomend uit gemeenschap en behorende in de gemeenschap, een sociale verantwoordelijkheid naar deze gemeenschap hebben is daarmee inherent. Het beeld dat er specifieke 'stakeholders' te identificeren zouden zijn, welke andere belangen hebben dan 'de organisatie' is daarmee onjuist. Dilemma's binnen de bedrijfsethiek komen juist voort uit het feit dat elk mens vanuit een meerdere perspectieven over een zelfde onderwerp verschillende belangen kan hebben.

De drijvende kracht van een bedrijf is hierbij niet 'het maken van winst', omdat het ongeloofwaardig is dat dit een motief van individuen dan wel entiteiten zou zijn, maar veel eerder de collectieve wil van de medewerkers om bij het bedrijf betrokken te zijn en de persoonlijke ambities van de medewerkers die een bedrijf voort bewegen. Daarbij maken de inter-relatie tussen mensen, de sfeer, het samenwerken en de onderlinge rivaliteiten het bedrijf efficiënt of inefficiënt. Kennis van sociale psychologie, en de sociologie van gemeenschappen en groepen zijn hierbij voor leidinggevend van grote waarde.

Hoger management moet zich bewust zijn dat niet zij 'het bedrijf' zijn, maar dat een bedrijf het geheel van alle functionarissen is, waarbij het stimuleren van het moraal van de medewerkers, wat zal leiden tot hogere toewijding en loyaliteit, van belang is om het bedrijf zo goed mogelijk zijn doelen te laten behalen.

Bedrijfsethiek gaat dus over zowel de ethiek van het bedrijf als gehele entiteit als de ethiek van de individuen daarbinnen. De moraliteit van het hoger management binnen organisaties is hier een belangrijke beïnvloeder van de bedrijfsmoraliteit, maar ook de moraliteit van het bedrijf als institutie speelt een grote vormende rol op het individu. De samenleving zal bedrijven uiteindelijk beoordelen op basis van de samenhang en

samenwerking binnen de muren als met de gemeenschap waarin zij een essentiële sociale en economische rol spelen (1993, p.145-152).

Excellentie

Met het begrip 'excellentie' of uitmuntendheid wordt het optimaal je best doen of je inspanssen om het best bereikbare voor elkaar te krijgen bedoeld. Algemeen wordt aangenomen dat excellentie of uitmuntendheid gelijk is aan gelukkig zijn of succes hebben en binnen bedrijven wordt aangenomen dat inspanningen die leiden tot uitmuntendheid tot zakelijk succes zullen leiden.

Het meritocratisch karakter van dit begrip suggereert dat 'de goede dingen goed doen' altijd beloond wordt binnen bedrijven. Echter: geluk en toeval spelen een belangrijke rol, waardoor moed, kennis, vaardigheden en hard werken niet altijd de waardering krijgen die zou moeten, terwijl dit wel degelijk kernbegrippen zijn binnen het bedrijfsleven waarbij eerlijkheid van belonen in relatie tot deze kernbegrippen in de dagelijkse praktijk van bedrijven van groot belang is voor medewerkers.

Maar de kunst van het jezelf -ten kosten van anderen- positioneren, voor eigen belang netwerken en het op een voor individueel belang op de juiste manier in de publiciteit komen is belangrijker geworden dan verdiensten voortkomend uit kennis en vaardigheden, waardoor overlevingsstrategieën van groter belang worden dan taaktoewijding, met negatieve gevolgen voor productiviteit en sfeer binnen het bedrijf.

Goed management heeft hierbij aandacht nodig om dit te voorkomen. Goed management blijkt immers niet uit grote innovatieve plannen of grootste veranderingen; het blijkt uit het goed faciliteren van medewerkers, het inspireren en begeleiden vanaf de zijlijn, opdat medewerkers maximaal hun potentieel bereiken en streven naar uitmuntendheid voor het bedrijf en voor zichzelf. Gezocht moet worden naar de *telos* van de teams maar ook die van de individuen daarin. Binnen de collectieve verantwoordelijkheid van teams, afdelingen of bedrijfsonderdelen, blijft de individuele verantwoordelijkheid van medewerkers om zelf te streven naar uitmuntendheid van groot belang om zo, door samenwerken en competitie een zo goed mogelijke bijdrage

aan het grote geheel te kunnen leveren. Hierbij zal geluk hebben altijd een rol spelen, maar daarachter “(...) moet een rijkdom aan kennis, vaardigheden, inspanning en vertrouwen zijn dat meestal het beste idee, product of dienst in feite zal winnen” (1993, p.158).

Hierbij geldt dat deugden die binnen bedrijven nodig zijn, hooguit specifiekere zijn, maar altijd de deugden van de beschaafde wereld blijven (1993, p.153-160).

Lidmaatschap

Het vooroordeel binnen het bedrijfsleven is dat mensen hoe zij over zichzelf denken en zich gedragen voornamelijk door de organisaties waarin zij gedurende vele uren per week werken ontwikkelen. In de praktijk echter wordt de identiteit van mensen juist gevormd in interactie met de omgeving binnen alle groepen en instituties, zoals gezin en school, waarmee we vanaf onze geboorte in aanraking zijn gekomen. Onze meest persoonlijke waarden zijn daarmee ook sociaal en juist de aansluiting tussen bijvoorbeeld de waarden van een bedrijf en onze eigen waarden maken dat individuen willen (blijven) werken voor een dergelijk bedrijf.

Daarna accepteert men als vanzelf verplichtingen welke bij het werk horen, is men in principe loyaal ten opzichte van de werkgever en voelt men zich verplicht tot het zo goed mogelijk uitvoeren van de werkzaamheden. Hierbij heeft bedrijfs-rolidentiteit een plek in de eigen identiteit van het individu, waarbij onze rollen onze verplichtingen definiëren en zo richting geven aan ons handelen en gedrag. Maar andersom geldt ook dat het individu de rol invulling geeft op basis van zijn eigen persoonlijkheid en zijn handelen naar de algemeen en universeel geldende deugden. Dit alles zal, haast onvermijdelijk, tot (interne) conflicten leiden tussen hoe te handelen ten opzichte van de verschillende contexten waarin een mens tegelijkertijd zich bevindt en doordat plichten horend bij het werk, de algemene deugden en de door de specifieke omgeving als juist geziene gedragingen (de mores) met elkaar in tegenspraak kunnen zijn. De eenheid der deugden, het op alle gebied tegelijkertijd deugdelijk kunnen handelen, is hierdoor, net als in andere omgevingen, onmogelijk te bereiken. Van belang is dat elk mens telkens opnieuw bewuste afwegingen maakt tussen de consequenties van zijn

handelen in relatie tot de verschillende contexten, om zo de verdeeldheid van deugden zo beperkt mogelijk te houden en toch maximaal ons bewust te zijn van de omgevingsafhankelijkheid van bedrijfsethiek (1993, p.160-167).

Integriteit

Juist door de interne conflicten welke, zoals hiervoor bleek, onlosmakelijk voorkomen in een mens binnen bedrijven, is integriteit (een samenhangend karakter, een identificeerbaar en betrouwbare persoonlijkheid) van groot belang. Integriteit stuurt het handelen op wat men weet dat goed is en bevat de wens en bereidheid om daarnaar te handelen. Het is van belang om hierbij trouw aan jezelf te zijn: het volgen van de eigen standaard, waarbij het niet gaat om het volgen van regels, maar om het zelf bepalen van regels. Integriteit is zo breed en alles omvattend, dat integriteit feitelijk daarmee een super-deugd is: een deugd waarin vele andere deugden samenkomen en noodzakelijk is voor een fatsoenlijk leven.

Is de hypocriet iemand, die gedrag laat zien en dit vergoelijkt terwijl hij eerder in daad en woord heeft aangegeven dergelijk gedrag af te wijzende; een integer mens zal zich maximaal inspannen om te doen wat hij zegt en waar hij in gelooft. De populist lijkt geen ethische overwegingen te hebben bij zijn gedrag en steeds te zoeken naar kansen om eigen belangen na te streven, anders dan een integer persoon, die juist zowel eigen als andermans belangen centraal stelt. De altijd mee-kleurende kameleon heeft geen eigen principes en ook geen persoonlijke doelen, en is sterk afhankelijk van de context om tot gedrag te komen waardoor ook dit soort gedrag sterk verschilt van integriteit, waarbij principes en persoonlijke doelen juist direct sturing geven aan het gedrag.

De eigen integriteit is een heelheid waarbinnen het trouw zijn aan jezelf en trouwheid aan anderen aan wie rekenschap moet worden afgelegd samenvallen. Het lidmaatschap aan het bedrijf (en het willen volgen van de regels en handelingen die horen bij een bedrijfsrol) en de loyaliteit aan het eigen gevoel van morele autonomie komt hier samen. Zonder dat de eigen overstijgende blik op 'het juiste doen', de blik op de belangen van het bedrijf en de blik op de belangen van de gemeenschap uit het oog verloren wordt.

Dit integere gedrag is sterk principe-gestuurd, maar integriteit vraagt ook, naast overtuiging, schipperen en de bereidheid om te willen onderhandelen vraagt, door de belangen van zowel de omgeving als de vele verschillende belangen die een werknemer in zichzelf al behartigd. Flexibiliteit en open staan voor de omgeving is daarmee een belangrijke voorwaarde voor deze bedrijfsdeugd, om zo ingewikkelde dilemma's op een succesvolle manier te kunnen helpen oplossen (1993, p.168-174).

Oordeelsvorming

Tegen de achtergrond dat ethiek vooral algemene principes geeft om het handelen aan te toetsen, is binnen een bedrijfsmatige context oordeelsvorming (*phronesis*), om een mens te helpen de verschillende belangen zorgvuldig af te wegen, van groot belang. Hierbij komt hoe zaken gepercipieerd worden samen met de interpretatie van principes, ondersteund door de juiste scholing en de juiste opvoeding.

Oordeelsvorming in de breedte en binnen de ethiek in het bijzonder is hierbij altijd sterk afhankelijk van de specifieke context waarin besluiten genomen worden, de aan de orde zijnde specifieke omstandigheden en de mensen die er op dat moment bij betrokken zijn. Wetend dat er geen besluitvormingsmechanismen zijn die boven elke kritiek zijn verheven, is het goede oordeelsvorming vooral de vaardigheid om tegengestelde belangen en het komen tot een eerlijke, goede en billijke afweging, waarbij deze afweging altijd een afweging blijft en daarmee als zodanig open voor discussie. Voorwaarde is echter dat hij op een zorgvuldige en juiste wijze tot stand is gekomen. Hiermee is het komen tot besluiten "één van de grootste kunsten van management, en daarom is het zowel vreemd als spijtig dat zo veel hoge leidinggevenden er zo veel moeite mee (en) van hebben, of het zelfs geheel proberen te vermijden"(1993, p.175).

Juist om goede besluiten te kunnen nemen, moet men veel ervaring opdoen met besluitvorming. Hierbij is te snel besluiten, met als gevolg het te weinig overdacht hebben van de consequenties van de het besluit, niet goed. Te langzaam besluiten, echter, leidt ook tot een ongewenste situatie, doordat het lang uitblijven van een beslissing tot nadelige gevolgen voor het bedrijf en de voortgang daarvan kan leiden.

Het volgen van besluitvormingsmodellen helpt in de zorgvuldige afweging van de relevante items, waarvan het model zoals gepresenteerd door Solomon een voorbeeld is. Ondanks dat is het meest juiste besluit onmogelijk te nemen, maar slechts het onder de omstandigheden binnen de betreffende context op de meest juiste manier genomen besluit (1993, p.174-179).

Holisme

Het uiteindelijke doel van deze Aristoteliaanse benadering op bedrijven is om 'hele' mensen binnen organisaties te cultiveren, en niet mensen die vanuit hun bedrijfsrollen vervreemden van de rest van de gemeenschap. Immers: de individualiteit van mensen is voortgekomen uit de samenleving en de cultuur als holistisch geheel en moet daar ook in blijven passen. Bedrijfsdeugden staan daarmee nooit los van de deugden in de gemeenschap. Goede werknemers zijn goede mensen, waarbij het gedrag binnen en buiten de bedrijfscontext congruent met elkaar moet zijn, om de mens zijn heelheid in tact te laten.

Binnen bedrijven doet een (te) sterke nadruk op één specifiek doel (bijvoorbeeld winst maken) dan ook de samenleving tekort: bedrijven zijn een onlosmakelijk deel van de gehele samenleving en het bedrijf zelf zou zich bewust moeten zijn van het belang dat het heeft bij het na willen streven van heelheid bij zijn medewerkers, om zo vanuit zijn sociale verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren aan de sociale context waaraan het zijn bestaansrecht ontleent om zo zowel de maatschappij als zichzelf te verrijken en daarmee indirect zijn voortbestaan te stimuleren.

Hierbij zullen de dichotomieën als 'verstand versus gevoel', 'cultuur versus natuur', 'eigen versus anderen' en 'plicht versus eigen belang' ter discussie gesteld moeten worden om te kunnen komen tot een nieuwe invulling hiervan, want omdat zij beiden onderdeel van één geheel zijn, is er feitelijk geen sprake van een tegenstelling maar van twee zijden van een zelfde geheel. Hier als management op een professionele manier invulling aangeven, door toegewijd en competent (en niet koud en berekenend) anti-dualistisch mee aan de slag te gaan, voorkomt dat er te sterk voor het eigen belang en tegen de belangen van de ander gekozen wordt. Dit wel zonder uit het oog te verliezen

dat elk individu ook eigen behoeften en verlangens heeft welke een plek moeten kunnen krijgen, maar nooit op een dusdanige manier dat het tot stand brengen van een harmonieuze samenleving schaadt. De essentie van zowel bedrijven als bedrijfsethiek is dat het individu mag bestaan, maar uiteindelijk de sociale groep en de gemeenschap van groter belang is, waarbij management en medewerkers elkaar kunnen zien als beiden noodzakelijk voor het voortbestaan van deze sociale groep (1993, p.179-186).

Door tijdens het empirisch onderzoek naast de uit de literatuur opgedane kennis inzake goed bestuur gebruik te maken van een deugden-ethische benadering op basis van de zes parameters van Solomon, kan zo goed mogelijk gekomen worden tot de beantwoording van de vraag hoe een bestuurder zou moeten handelen om deugdelijk bestuurder te zijn, of te wel: om te komen tot wat relevante deugden voor bestuurders van ouderenzorgorganisaties in Nederland zijn en hoe deugden een rol in de interactie tussen bestuur en toezichthouder opdat goed bestuur bevorderd zal worden.

In het nu volgende hoofdstuk zullen de uitkomsten van het empirisch deel van het onderzoek worden beschreven.

Hoofdstuk 5 Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk komen de bevindingen uit zowel de media als voortkomend uit de interviews met bestuurders, toezichthouders en stakeholders aan de orde. Na eerst stil gestaan te hebben bij hoe besturen in de zorg in de media aandacht krijgt, worden daarna de bevindingen in relatie tot de relevante deugden voor bestuurders worden uitgewerkt. Vervolgens worden de manier waarop binnen de interactie tussen bestuur en toezichthouder het gedrag van de bestuurder besproken en gevolgd wordt beschreven.

5.1 Media en deugdelijk bestuurder in de zorg

In kranten en andere media staat de zorg en de gevolgen van slecht besturen sterk in de aandacht. Deze aandacht is mede voortgekomen door de in de inleiding genoemde voorbeelden van minder goed bestuur in de zorg en de maatregelen die de overheid vervolgens genomen heeft of in voorbereiding heeft. Daarnaast is zorg in de breedte, zoals al eerder beschreven, een onderwerp van groot maatschappelijk belang en is daardoor per definitie een onderwerp dat grote belangstelling geniet in het publieke debat.

Veel media-aandacht komt voort uit het feit dat de politieke partijen SP en de PVV zorg en het bestuur in de zorg tot een politiek speerpunt van hun partij hebben gemaakt. De SP, die rondom de actuele collectieve arbeidsovereenkomstonderhandelingen in de zorg nauw optrekt met de vakbond Abvakabo FNV, en daarmee meent namens zorgmedewerkers te spreken, stelt de moraliteit van de zorgbestuurders ter discussie door hen te verwijten zich niet in te spannen voor de belangen van de gemeenschap, maar vooral het eigen gewin na te streven (SP, 2012). Er is geen ruimte voor genuanceerde berichtgeving: de bestuurders zijn in de berichtgevingen de 'slechte' partij, wiens besluiten onzorgvuldig en fout zijn, aan wiens woord men structureel moet twijfelen en waarop in toenemende mate op de man gespeeld wordt. Zij doen dit door

zeer alert te reageren op signalen uit de zorg over vermeend slecht (niet-excellent) bestuur en daarop direct Kamervragen stellen. Voor beide politieke partijen is het vermeende slechte bestuur binnen de (ouderen)zorg een belangrijk thema in hun actuele verkiezingsprogramma. Bestuurders in de zorg, wanprestaties en het zullen gaan vergroten van juridische en civiele acties tegen dergelijke bestuurders (SP, Verkiezingsprogramma 2012, p.41) worden in één zin genoemd en bij het initiatief tot het invoeren van een bestuurderstoets (PVV, Verkiezingsprogramma 2012, p.39) wordt telkens normerend gesproken over 'zorgbobo's'.

Actueel thema in zowel Tweede Kamer als in de media is de grote aandacht voor de hoge salarissen welke bestuurders in de zorg hebben gekregen (van der Hoorn, Koop & Marijnissen, 2012) en de vele artikelen over vertrekpremies welke vermeende wanbestuurders hebben gekregen (NOS, 2012). Hierbij wordt de integriteit van met name de toezichthouder ter discussie gesteld, doordat zij hogere salarissen en vertrekpremies zouden hebben afgesproken dan de door de branche zelf opgestelde salariscode toestaat. Het niet volgen van deze regels wordt sterk veroordeeld.

Een ander recent voorbeeld in de media staat stil bij de opleidingsachtergrond en eerdere werkervaringen van een specifieke groep bestuurders in de zorg: veel oud-politici blijken als zorgbestuurder aan de slag te gaan, waarbij gemeld werd dat opvallend was dat deze allen met name economische, politieke of juridische achtergronden hadden, geen van allen ooit in de zorg werkzaam zijn geweest en ogenschijnlijk vooral zijn aangesteld omdat men de weg in overheidskringen goed kent (Trouw^a, 2012).

Recent nam de Tweede kamer een motie aan, waarmee het wil regelen dat zorgbestuurders voortaan getoetst moeten worden, alvorens zij aangesteld kunnen worden. Ook zullen zorgbestuurders voortaan hoofdelijk aansprakelijk gesteld kunnen worden (Trouw^b, 2012), waarop de Minister van VWS heeft aangegeven te onderzoeken wat de voor- en nadelen een dergelijke toets zouden kunnen zijn (Rijksoverheid^c, 2012). Eerder gaf de branchevereniging van Nederlandse Zorgbestuurders (NVZD) al aan (van de Poel, 2011) voorstander te zijn van een bestuurderstoets. Over de inhoud van een

dergelijke toets is nog niets bekend. Ook is nog onduidelijk hoe deze toets door de overheid, die formeel geen bevoegdheden heeft bij de uitvoering van de zorg binnen het publiek belang, ingevoerd zal kunnen gaan worden.

Ook de roep binnen zowel de politiek als bij belanghebbenden om doormiddel van een zwarte lijst niet goed functionerende bestuurders te weren uit toekomstige bestuursfuncties (van de Poel, 2012) heeft veel aandacht gekregen. In deze berichten wordt vooral stelling genomen tegen toezichthouders binnen zorgorganisatie, die onvoldoende verantwoordelijkheid zouden nemen voor de gang van zaken binnen zorgorganisatie. Hierbij wordt gesteld dat de competenties van toezichthouders vaak ontoereikend zijn voor de steeds complexere taak: frequent verschijnen nieuwe artikelen en boeken over hoe een toezichthouder in de zorg toezicht zou moeten houden op bestuurders en welk gedrag daarbij past (Minderman, 2012). Een recent benoemd hoogleraar Governance in de (semi-)publieke overheid bepleit daartoe een bredere taakopvatting van de toezichthouders, professionalisering van het toezicht en juist specifiek aandacht voor ander gedrag van toezichthouders (Goodijk, 2012).

Aan welke specifieke deugden en kwaliteiten bestuurders in de zorg zouden moeten voldoen, hoe vaak het feitelijk voorkomt dat bestuurders hier niet voldoen en hoe groot de gevolgen daarvan zijn voor de gemeenschap, is, voor zover bekend, door de media niet geduid. De wet- en regelgeving van de overheid die is ingevoerd of in voorbereiding is, wordt generiek ingevoerd en wordt door (oud-) zorgbestuurders, oud-ministers en oud-toezichthouders incident-gedreven (van de Donk, 2004, p.50) genoemd. Dat 'de' huidige zorgbestuurders niet integer zijn, niet de belangen van de gemeenschap dienen, niet loyaal zijn met hun medewerkers, foute besluiten nemen en dus geen excellente bestuurders zijn, is echter in de berichtgevingen van de media en de politieke partijen veelvuldig te horen. Een tegengeluid van andere politieke partijen, belangenverenigingen of van Actiz, de branchevereniging van de ouderenzorg, dat zou suggereren dat dit een te weinig genuanceerd beeld is, wordt nauwelijks gehoord.

5.2 Bevindingen uit de interviews: relevante deugden

Het blijkt dat de gesprekspartners weinig expliciete deugden voor bestuurders benoemen. Vaker worden er combinaties van kwaliteiten, competenties, en kennis- en vaardigheidsaspecten genoemd welke men van belang acht om excellente bestuur vorm te geven. Uit deze combinaties zijn echter wel degelijk relevante deugden af te leiden, op basis van de parameters van Solomon (1993). In de nu volgende paragraaf zullen deze afleidingen verder worden uitgewerkt aan de hand van een aantal thema's.

5.2.1 Visie op de eigen organisatie in de maatschappelijke context

Visie op de eigen organisatie

De geïnterviewden benoemen dat het centraal stellen van kern van de zorgorganisatie, namelijk de relatie tussen cliënt en medewerker en hen zo goed mogelijk faciliteren, van groot belang is om het doel van de eigen organisatie, het leveren van goede tot 'de beste' zorg aan cliënten, te kunnen bereiken.

Zo is in de meeste organisaties in recente jaren fors geïnvesteerd in automatisering, waardoor administratieve processen minder arbeidsintensief zijn geworden, waarmee het werkplezier van medewerkers toe is genomen en ook de overheadkosten van administratieve krachten naar beneden gebracht konden worden. Ook zijn organisaties bezig geweest het aantal managementlagen terug te brengen om zo kosten te besparen om vervolgens meer uitvoerende medewerkers aan te kunnen aanstellen om zo cliënt en medewerker ook daadwerkelijk beter te ondersteunen. De dergelijke besluiten hebben ook wel eens geleid tot het teveel snoeien van managementlagen, waardoor medewerkers daarna juist behoefte bleken te hebben aan meer management.

Doel van de organisaties is om zo veel mogelijk toegevoegde waarde te leveren voor hun cliënten door het zo doelmatig aanvullen van de zelfredzaamheid van cliënten, door middel van het tot stand brengen van verbindingen tussen cliënten en professionele medewerkers. Hierbij wordt het vergroten van de autonomie en de regelruimte van de professionals om samen met cliënten zelf tot afspraken te komen genoemd als een ontwikkeling die alle zorgorganisaties in aan het zetten zijn, vaak in samenwerking met het kenniscentrum voor de ouderenzorg van de Rijksoverheid, Vilans (2009), om zo de

professionaliteit van de medewerkers meer ruimte te geven, en beter aan te sluiten bij de ontwikkelbehoefte van medewerkers.

Aangegeven wordt dat de ambities van de organisatie en dus van de bestuurder zich zouden dienen te beperken tot dit doel, wat in een aantal bedrijven al heeft geleid tot het stoppen van (te) ambitieuze projecten om zo de aansluiting bij wat nodig is voor de zorg. Een dergelijke dienende manier van besturen, waarbij feitelijk de omgeving voor een belangrijk deel bepaald hoe de organisatie zich dient te ontwikkelen, vraagt sterke gerichtheid van de zorgbestuurders op juist deze samenleving en zijn te voeren beleid hier op aanpassen.

Maatschappelijke context

In de samenleving is de aandacht voor de enorme stijging van kosten van de zorg groot, terwijl ondertussen er ook een hoge(re) kwaliteit van dienstverlening gevraagd wordt, als gevolg van veranderingen in de samenleving (Rijksoverheid^b, 2012). Zorgbestuurders zien zich dan ook geconfronteerd met relatief steeds lagere tarieven voor te leveren producten en hoge kwaliteitseisen vanuit cliënten en de overheid.

Daarbij zijn er binnen de samenleving minder medewerkers op de arbeidsmarkt beschikbaar. Het minder goede imago van de zorg, dat, mede door de eenzijdig negatieve aandacht van vakbond Abvakabo FNV (Cats & Olsthoorn, 2012), nog verder dreigt achteruit te gaan, maakt het zorgbestuurders extra moeilijk om voldoende professionele medewerkers aan te trekken om op een goede en verantwoorde manier de maatschappelijke taak van hun organisatie aan de samenleving uit te voeren.

De bestuurders en toezichthouders geven hierbij een wisselende waardering van de marktwerking in de zorg. Allen lijken overtuigd te zijn van het feit dat de invoering van marktwerking in de zorg heeft geleid tot een toename van bedrijfsmatige bestuurders, met een sterke focus op bedrijfsvoeringsaspecten binnen de zorgorganisaties als meer aandacht voor omzet, zorgvolume, productiviteit, effectiviteit en efficiëntie. Hierbij wordt aangegeven dat dit als zodanig ook een noodzakelijke ontwikkeling was: in het verleden kwamen bestuurders vaak voort uit de eigen organisatie en hadden gezien hun

vaak zorginhoudelijke opleidingen minder bedrijfskundige vaardigheden waardoor er minder aandacht was voor kosteneffectiviteit. Ook bleken deze bestuurders binnen de groter wordende zorgorganisaties en de zich beter organiserende partijen als zorgverzekeraars en zorgkantoren steeds minder in staat de belangen van de organisatie goed te behartigen.

De als gevolg van de toenemende marktwerking aangestelde bedrijfsmatige bestuurders echter, worden door een aantal geïnterviewden beoordeeld als te eenzijdig oog hebbend voor het zakelijke aspect. Hierdoor brak er een periode aan waarin juist aandacht voor de kwaliteit van zorg en het belang van de organisatie voor cliënten en medewerkers minder aandacht kreeg en zorgorganisaties steeds meer, voortbouwend op omzet, zorgvolumes en strategische belangen besloten tot fusies om zo als grotere organisaties een betere onderhandelingspartij te zijn tegenover de beter georganiseerde buitenwereld. Hierdoor raakte men af van het eigenlijke doel van de organisatie om zo effectief en efficiënt mogelijk toegevoegde waarde te bieden aan cliënten.

Deze focus op één specifiek doel, in dit geval de focus op bedrijfsvoering, tastte de heelheid van de organisatie aan en intrinsiek gemotiveerde zorgmedewerkers, die juist streefden naar het ondersteunen van de zelfzorg van cliënten ervoeren druk om tegen hun natuur in cliënten aan te sporen zoveel mogelijk zorg af te nemen omdat in het licht van de bedrijfsvoering het voor de financiële resultaten van de onderneming verstandig was om cliënten en medewerkers maximaal te stimuleren tot zorgconsumptie en zorglevering, als ware de organisatie een bedrijf gericht op winst. Vanuit het maatschappelijk belang van de organisatie is echter juist het stimuleren tot zo min mogelijk zorgconsumptie en zorglevering wenselijk om zo de stijgende kosten van de zorg in Nederland te helpen beperkt te houden en de burgers te stimuleren zoveel mogelijk zo lang mogelijk zelfstandig hun eigen leven te leiden.

Het goed kunnen omgaan met deze tegenstrijdigheid van belangen en zoeken naar een optimale balans, waarbij uiteindelijk de belangen van de samenleving als het

belangrijkst zouden moeten gelden, is iets dat gezien wordt als een belangrijke eigenschap voor een bestuurder.

De hoge salarissen van bestuurders waar, zoals al eerder bleek, in het publieke debat en in de media veel aandacht voor is, worden genoemd als een resultaat van de startperiode van de marktwerking in de zorg, waarin toezichthouders die veelal voortkwamen uit de zakenwereld of het bankwezen salarisafspraken met bestuurders maakten. Deze toezichthouders bleken de groeiambities van zorgorganisaties veelal als logisch en zinvol te ervaren en ervoeren de afgesproken salarissen als passend bij het waarmaken van deze ambitie, of zoals één bestuurder het noemt “(...) *beloond op een norm die in het bedrijfsleven zo gek nog niet is*” (bestuurder II). Alle gesproken personen geven aan dat het feit dat men in de zorg juist met gemeenschapsgeld gefinancierd wordt en niet zoals in het bedrijfsleven, als doel (uiteindelijk) winstmaximalisatie voor de aandeelhouders heeft, het logisch maakt dat salarissen van bestuurders maximaal op het niveau van de minister-president mogen zijn. Het hoog belonen van bestuurders zou leiden tot een aantasting van het moraal binnen het bedrijf en kan de persoonlijke drijfveren van zorgmedewerkers om zich maximaal in te spannen voor goede zorg verlening negatief beïnvloeden. Alle zorgbestuurders die na de inwerkingtreding van de nieuwe sector breed geaccepteerde ‘Beloningscode voor bestuurders in de zorg’ (NVZD, 2012) in dienst kwamen zouden zich dan ook dienen te houden aan deze code. Het aan de kaak stellen van hoge vertrekpremies voor in het verleden niet goed functionerende bestuurders, wordt gezien als een ongelukkig maar op dit moment niet te verhelpen voortvloeiend uit de arbeidscontracten zoals deze in het verleden tussen toezichthouder en bestuur zijn opgesteld.

Bij de huidige bestuurders ziet men op dit moment een terugkeer van de extreme bedrijfsmatige focus naar een balans, waarin zowel zorginhoudelijke als bedrijfsmatige aspecten door bestuurders en toezichthouders als van belang gezien wordt.

De grote aandacht vanuit media en politiek op incidenten in de zorg wordt als zeer belemmerend gezien voor het goed functioneren van bestuurders en toezichthouders. Hier lijkt ook sprake te zijn van een doorgeschoten balans: de initiële aandacht van de

media en politiek voor misstanden in de zorg in het verleden en de (te) hoge beloningen van bestuurders hebben geleid tot meer aandacht voor Governance en salariscodes, maar leidt nu tot een in de ogen van de gesproken personen, tot het neerzetten van een onterecht negatief beeld van 'de' bestuurder in de zorg, waarbij een aantal bestuurders en toezichthouders zich persoonlijk aangesproken voelen op incidenten welke zij niet kunnen voorkomen of salarissen van voorgangers waar zij niet verantwoordelijk voor gehouden kunnen worden. Hierbij worden termen en omschrijvingen genoemd als 'hetze', 'men twijfelt aan mijn integriteit' en het 'aan de schandpaal nagelen van bestuurders' en wordt de aandacht vanuit media en vakbond ervaren als op de man gespeeld. Opvallend hierbij is dat een aantal bestuurders en toezichthouders aangeeft dat deze ontwikkelingen maken dat men overdenkt om zich uit deze publieke functies terug te trekken, maar dat men uiteindelijk tot op heden toch is gebleven, daar het algemeen belang willen dienen sterker is gebleken. De stellige overtuiging is, dat op een klein deel na, alle bestuurders in de zorg keihard werken en oprecht en naar eer en geweten goede bestuurders proberen te zijn met een open en transparante verhouding met zijn toezichthouder. Men heeft het gevoel nu te worden afgerekend op wat een zeer beperkte groep slecht functionerende bestuurders heeft veroorzaakt. Men mist hierbij publieke aandacht voor het moeilijke werk dat bestuurders en toezichthouders in het publieke belang doen en de onderkenning dat overheid, burgers en zorgorganisaties samen een belang hebben bij zorgvuldige berichtgeving.

De toenemende polarisatie binnen de Nederlandse samenleving in het algemeen en in de Nederlandse politiek in het bijzonder wordt hier als ernstig belemmerend genoemd: het denken in 'slachtoffers' (burgers) en 'daders' (bestuurders die niet goed gefunctioneerd zouden hebben) wordt sterk gevoeld door de gehele geïnterviewde populatie. Aangegeven wordt dat het goed zou zijn om als professie gezamenlijk met één stem een weerwoord te geven aan deze ontwikkeling, maar door angst voor persoonlijke represailles lukt dit niet. Ook het gebrek aan eenheid binnen de zorgbranche, wat leidt tot een brancheorganisatie die geen duidelijke positie in kan nemen, heeft hier een negatief effect.

5.2.2 Deugden en kwaliteiten

Als één van de grondhoudingen van een bestuurder wordt het open staan voor de geluiden uit zowel de organisatie als uit de context van de organisatie genoemd, naast integriteit, transparantie en het vermogen om goede zelfreflectie te doen met behulp van de organisatie, de stakeholders, het managementteam en de toezichthouders. Daarnaast wordt, zoals al eerder bleek, het goed kunnen nemen van besluiten genoemd als wezenlijke kwaliteit van een bestuurder.

Open staan voor geluiden

Het goed luisteren naar de vertegenwoordigers van de medezeggenschap vanuit Cliëntengeledingen en Medewerkersgeledingen wordt hier benoemd als relevant. In de interviews met deze stakeholders wordt door hen specifiek aangegeven dat het hierbij ook als van groot belang wordt gezien dat bestuurders regelmatig met medewerkers en cliënten op de werkvloer van de organisatie spreken om zo geluiden uit de van de organisatie op te pikken en bestuurder in staat stellen zelf zijn beelden te toetsen aan de ‘werkelijkheid’ zoals deze op de werkvloer ervaren wordt.

Het open staan voor geluiden uit de omgeving van de organisatie wordt breed genoemd, waarbij de leden van de Raden van Toezicht, met hun brede maatschappelijke ervaringen in verschillende velden, ook kunnen dienen als vertegenwoordigers van de maatschappij. Op deze manier kan een bestuurder zijn ideeën voor bestuur strategisch veilig toetsen. Een diverse samenstelling van de Raden van Toezicht wordt dan ook als wenselijk gezien.

Integriteit en transparantie

Gewetensvolheid en integriteit worden door de meeste respondenten genoemd als een wezenlijke eigenschap van een bestuurder, waarbij het ten koste van alles voorkomen van belangenverstrengeling door alle gesprekspartners aan de orde is gesteld.

Hierbij wordt open en transparant handelen en besluiten nemen door de bestuurder als essentieel element genoemd, zowel in relatie tot de toezichthouder, de stakeholders als de eigen organisatie. Het vertrouwen in het hoger management/bestuur blijkt in veel

organisaties beschadigd geraakt in de afgelopen jaren. Dit werd veroorzaakt door bestuurders die juist niet transparant en integer acteerden. Nepotisme, het afrekenen van management op feedback op bestuurlijk handelen en fusies welke niet of nauwelijks leken te gaan om de belangen van de betrokken organisaties na te streven maar vooral besloten bleken te welke ten faveure van de eigenwaarde van de betrokken bestuurders (en toezichthouders) zijn eerder genoemde voorbeelden hiervan. De uitdaging voor de huidige bestuurders van zorgorganisaties is om dit vertrouwen terug te verdienen, juist door zeer open en transparant te zijn om zo de integere bedoelingen van de nieuwe bestuurder te kunnen laten zien.

Ook bij huidige bestuurders in andere zorgorganisaties ziet men in dat het eigen ego van groot belang is: *“Je ziet heel veel ego's (...), waarbij de bestuurder het boegbeeld van zijn organisatie is, en de organisatie, (...), een speeltje is ter meerdere eer en glorie van de bestuurder die het allemaal goed doet. (...). En dat moet je niet willen” (bestuurder III).* De essentie is echter niet dat bestuurders geen duidelijk herkenbare personen zouden mogen zijn, met een duidelijk ego en zelfverzekerdheid om zichzelf voor de organisatie te presenteren, maar dat dit ego steeds voor het gemeenschappelijk belang van de organisatie ingezet zou dienen te worden.

Door de gesproken bestuurders wordt verder aangegeven dat het werk van een bestuurders in de loop van de jaren steeds complexer is geworden, door de vele maatschappelijke veranderingen binnen de samenleving en de zorg zelf. Om hier op een goede manier in te acteren wordt de behoefte genoemd aan steun door betere initiële opleidingen ten behoeve van besturen en de wens tot het professionaliseren van het beroep van bestuurder, met een eigenberoepscode en bijbehorende structuren. Een ontwikkeling die passend zou zijn, bij de al eerder genoemde maatschappelijke trend tot professionaliseren en die in de ogen van de gesprekspartners zou maken dat bestuurders beter in staat de goede dingen goed te doen en zo hun maatschappelijke excellentier zouden kunnen doen.

Zelfreflectie met behulp van het Managementteam

De geïnterviewden geven aan dat het van belang is dat de bestuurder een managementteam om zich heen moet organiseren welke de ruimte krijgt om de bestuurder kritisch te volgen en van gevraagd en ongevraagd advies te dienen. Zo kan voorkomen worden dat de bestuurder besluiten gebaseerd op enkel zijn eigen denkbeelden en visie zal nemen. Afwisselend worden hier termen genoemd als 'het belang van zelfreinigend vermogen voor een bestuurder' en 'het organiseren van countervailing power'.

Kwetsbaar punt in deze vorm van zelfreflectie is de hiërarchische relatie welke er is tussen bestuurder en het managementteam, welke een mogelijk belemmering kan vormen bij het open spiegelen van gedrag van de bestuurder: *"ik weet dat er tot 2 keer toe een financiële man (...) heeft gezeten die waarschuwde dat het fout liep: één is toen er uitgegooid door de bestuurder omdat hij niet loyaal zou zijn aan het bedrijf en de ander riep ook dat het niet goed ging, maar die had een tijdelijk contract, en die kon ook vertrekken"* (stakeholder II). Voorwaarde is dan ook dat de bestuurder aantoonbaar zorgvuldig blijkt om te gaan met punten van reflectie, om zo het managementteam te stimuleren deze vorm van reflectie te durven toe te passen.

Zelfreflectie met behulp van de toezichthouder

Het kunnen en willen gebruiken van de toezichthouder in zijn rol van sparringpartner wordt door zowel bestuurders als toezichthouders genoemd als relevant voor de bestuurder. De bestuurder zou een breed samengestelde Raad van Toezicht moeten gebruiken om advies te vragen en te consulteren, en hierbij is juist de breedte van deze Raad een manier om ideeën te toetsen aan een afspiegeling van de maatschappij. Hierbij wordt door alle bestuurder opgemerkt dat gezien de veelal (nagenoeg) solistische positie het ook een sterke behoefte is van de bestuurders om hun ideeën te kunnen toetsen aan een gremium van vertegenwoordigers uit de maatschappelijke omgeving, om zo, aangevuld met de opmerkingen en adviezen uit deze Raad betere besluiten te kunnen nemen welke in het belang van de organisatie zijn.

Ook hier is een kwetsbaar punt in deze vorm van zelfreflectie de hiërarchische relatie welke er is tussen bestuurder en de toezichthouder, die ook hier een mogelijk belemmering kan vormen bij het open bespreken van ideeën en visies van de bestuurder. Genoemd wordt echter dat toezichthouders soms vragen ter reflectie interpreteren als zwakheid of kwetsbaarheid, waarna men, uit angst voor de eigen positie, niet altijd meer durft gebruik te maken van deze vorm. De toezichthouders zich bewust zouden moeten inspannen om de open relatie en het onderling vertrouwen tussen hen en de bestuurder zo groot mogelijk te houden, opdat bestuurders ook daadwerkelijk ruimte en veiligheid ervaren om hun zorgen en kwetsbaarheden te durven bespreken. Om daarna, vanuit het gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor goed bestuur, de bestuurder te helpen tot inzichten te komen.

Daarnaast is het willen hebben van een externe coach door de bestuurder, om zo een externe partij objectiever mee te laten denken met de bestuurder en zijn gedrag, wenselijk en wordt zo benoemd door alle partijen.

Zelfreflectie met behulp van de organisatie en Medezeggenschap

In een aantal interviews wordt genoemd dat ook medewerkers (en mogelijk ook cliënten) uit de organisatie een rol hebben in het feedback geven op het gedrag van de bestuurder en de effectiviteit van dit gedrag op het toevoegen van meerwaarde aan de samenleving. Echter: in de praktijk lijkt dit aspect nog nergens daadwerkelijk georganiseerd en vind de zelfreflectie plaats met behulp van de vertegenwoordigers van deze groepen welke in de medezeggenschapsorganen vertegenwoordigd zijn. Zowel de stakeholders als de bestuurders geven aan groot belang te hechten aan vroegtijdig met elkaar visie en ideeën van de bestuurder te bespreken om zo in gezamenlijkheid elk vanuit de eigen rol een advies aan de bestuurder te kunnen geven opdat het optimale besluit voor elke partij genomen kan worden. Openstaan voor feedback op bestuurlijk gedrag en streven naar een optimum van verdeling van belangen worden gezien als een belangrijke eigenschap voor bestuurders.

Besluitvorming

De bestuurders achten de invloed van de bestuurder als solistisch individu op de organisatie en haar cultuur beperkt, waarbij opmerkingen als *“een slechte bestuurder kan veel kapot maken, maar een goede bestuurder an sich is nog niks.”* (bestuurder V) en *“goed kan je niet alleen. Enkeling is drenkeling zeg ik wel eens, dus je moet een verbinding maken en een team maken met de mensen die het moeten doen”*(bestuurder III) gemaakt worden. Op basis van macht besluiten wordt gezien als onwenselijk.

In besluitvormingsprocessen ziet de bestuurder zich als de verantwoordelijke voor het nemen van goede besluiten, welke integer en transparant tot stand zouden moeten komen: *“...eigenlijk (is) je belangrijkste product goede besluiten nemen. De hoeveelheid besluiten en de kwaliteit van de besluiten.”* (bestuurder IV). In dit proces wordt genoemd hoe men binnen een organisatie bewust één managementteamoverleg waaraan de bestuurder deel neemt heeft gecreëerd om zo minder ruis te veroorzaken en open en transparante besluitvorming te kunnen doen wordt genoemd.

Ook wordt het belang genoemd dat een bestuurder binnen het managementteam een open en constructieve discussie entameert om zo zoveel mogelijk aspecten van een bepaald onderwerp met elkaar te verkennen en zo de bestuurder te helpen de best mogelijke besluiten te nemen. Bij deze besluitvorming wordt de rol van medezeggenschap als van groot belang gezien. Transparantie, het vroegtijdig betrekken bij planvorming en hen uitnodigen mee te denken vanuit zowel de eigen verantwoordelijkheid als uit de verantwoordelijkheid van een organisatie van het publiek belang wordt hierbij van groot belang geacht. Daarnaast creëert het vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap en het integer omgaan met de adviezen van hen draagvlak binnen de organisatie, dat een essentiële voorwaarde is voor het daarna slagen van de beleidsvoorstellen van de bestuurder.

5.3 Bevindingen uit de interviews: gebruik van deugden en hoe deze in de interactie tussen bestuur en toezicht besproken worden

Zoals hiervoor al werd beschreven, zijn alle geïnterviewde partijen er van overtuigd dat bestuurders moeten voldoen aan de eigenschappen van excellent bestuur en het hierbij horende gedrag ook in hun dagelijks handelen moeten laten zien. Vanaf de start van de interactie tussen beide partijen, het wervings- en selectietraject, is het gedrag van de bestuurder een onderwerp van gesprek. Ook tijdens de daarna volgende structurele overlegvergaderingen, waarin toetsing en het met elkaar bespreken van de gang van zaken van de organisatie op de agenda staan, is dit zo. Net als tijdens momenten waarop bestuurder en toezichthouder elkaar treffen in de rol van werkgever/werknemer. Zelfs gedurende ad hoc momenten lopende het jaar, zoals werkbezoeken, recepties en dergelijke is het gedrag van de bestuurder altijd, impliciet of expliciet onderwerp van observatie, beoordeling en gesprek. Binnen al deze momenten van interactie worden de resultaten en het gedrag van de bestuurder kritisch besproken, getoetst en zo nodig aangescherpt.

In de praktijk is de frequentie van dit soort interactiemomenten beperkt, waardoor de bestuurder gedurende de tussenliggende periode vooral op zijn eigen 'moreel kompas' moet varen. Ook de al eerder beschreven zelfreflectie en feedback vanuit de omgeving van de bestuurder zijn relevant.

5.3.1 Bestuur en toezicht als werknemer en werkgever

Uit de interviews blijkt dat tijdens de werving en selectie van nieuwe bestuurders de focus sterk ligt op het beperken van risico's voor de onderneming als entiteit maar in toenemende mate ook op het beperken van de risico's voor zichzelf als toezichthouder, voortkomend uit de toenemende druk op individuele toezichthouders en de roep om persoonlijke aansprakelijkheid.

Passend bij hun historische rol van het toezicht houden op het goed uitvoeren van taken met een algemeen maatschappelijk nut, worden toezichthouders binnen de gezondheidszorg door de geïnterviewde bestuurders veelal gezien als conservatief,

behoudend en sterkt gericht op het voorkomen van risico's voor de onderneming. Hierbij wordt een grotere diversiteit in de achtergrond van de leden van de Raden van Toezicht dan financieel-economisch en juridisch als wenselijk gezien, omdat dit ook leidt tot een breder profiel voor de toekomstige bestuurder.

Werving en selectie

Ook bij de werving en selectie van nieuwe bestuurders zijn toezichthouders behoudend: *“hoe kan ik (als Raad van Toezicht) zorgen dat de bestuurder niet disfunctioneert, dat er goed op het geld gepast wordt en dat we niet in de krant komen” (bestuurder IV)*. Toezichthouders geven aan op deze manier zo een zo goed mogelijke invulling te geven aan de borging van het maatschappelijk belang van de zorgorganisatie. Zij zien de zorgorganisatie allen als een maatschappelijke onderneming, primair gericht op het verlenen van verantwoorde zorg door middel van een cliëntgerichte, veilige, doelmatige doeltreffende en transparante bedrijfsvoering, zoals dat benoemd staat in de Zorgbrede Governancecode (2010, p. 45).

Kwaliteiten als academisch werk- en denkniveau en elementen als besluitvaardigheid en financieel en economisch inzicht worden hierbij als belangrijke eigenschappen voor nieuwe bestuurders gezien en aan deze aspecten wordt dan ook tijdens de selectie veel aandacht besteed tijdens de opstelling van het selectieprofiel en tijdens de gesprekken met wervingsbureaus en vervolgens met kandidaten.

Diverse bij vorige zorgorganisaties niet goed functionerende bestuurders zijn bij een volgende zorgorganisaties toch opnieuw aangesteld als zorgbestuurder, waarna een aantal van hen ook daar bleken te disfunctioneren. Dit roept vragen op over of Raden van Toezicht wel voldoende zorgvuldig kijken naar de werkelijke eerder behaalde resultaten en voldoende goed referenties opvolgen. Echter: zowel bestuurders als toezichthouders geven in de interviews aan dat zij stellig de overtuiging hebben dat de afwegingen van de betreffende Raden van Toezicht om deze bestuurders aan te stellen gedaan zullen zijn op basis van de specifieke wensen en behoeften van de nieuwe zorgorganisatie. Wel wordt aangegeven dat de huidige externe druk maakt dat er extra zorgvuldig gekeken wordt naar de eerdere werkervaringen en resultaten van kandidaat-

bestuurders. Nadeel van deze werkwijze is echter wel dat dit juist leidt tot een sterke focus op daadwerkelijk ervaren en succesvolle bestuurders, waardoor steeds minder jonge (relatief) onervaren bestuurders een kans krijgen om aangesteld te worden. De aanwas van nieuwe bestuurders is op deze manier beperkt.

Breed wordt genoemd dat de Zorgbrede Governancecode (Ouwerkerk, 2010) rondom de werving van bestuurders (en leden van de Raden van Toezicht) gevolgd wordt en dat dit ook heeft geleid tot het transparanter en helderder maken van afspraken over salariëring van nieuwe bestuurders. In de beleving van de geïnterviewden zijn er na de inwerkingtreding van deze code binnen de ouderenzorg geen salarissen meer afgesproken die afwijken van de salariscode (NVZD, 2012).

Ook wordt er opgemerkt dat toezichthouders vaker bestuurders die meer dienend aan de organisatie en het maatschappelijk belang zijn aanstellen. Bij deze procedures is ook meer aandacht voor excellent bestuur en de daarbij behorende deugden. Hierbij wordt het belang van het werving- en selectiebureau genoemd, welke verantwoordelijk is voor de selectie van kandidaten welke aan de toezichthouder wordt voorgelegd, op basis van het profiel zoals opgesteld door de organisatie, waaruit de toezichthouder een comparatieve keuze maakt.

Deze dienende kwaliteiten worden door gesprekspartners ook gezien bij recent aangestelde toezichthouders.

Binnen de verdere interactie tussen bestuur en toezicht in de rol van werkgever/werknemer is, doordat de verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie bij de bestuurder ligt en er dus feitelijk geen sprake is van een normale hiërarchische relatie, een complexe.

5.3.2 Toezichthoudende momenten

Om de rol van toezichthouder zo goed mogelijk te kunnen uitoefenen is het toezicht afhankelijk van de informatievoorziening door de bestuurder. De bestuurders geven allen aan hierbij een zo groots mogelijke openheid bij te willen betrachten.

In de praktijk echter blijkt een grote openheid van informatie snel tot informatie met een hoog detailniveau te leiden. Ook de toenemende aandacht vanuit de buitenwereld op misstanden in de zorg versterkt dat toezichthouders steeds vaker veel aandacht aan relatieve details willen besteden. Het gevolg hiervan is dat dit enerzijds de verantwoordelijkheid van de bestuurder dreigt in te perken en anderzijds de noodzakelijke afstandelijke blik van de toezichthouder vertroebeld.

Dit risico is ook aanwezig bij het regelen, conform de wens uit de samenleving, van meer toezicht door de toezichthouder. Ook hier zal de noodzakelijke distantie, welke de toezichthouder helpt om kritisch te zijn ten opzichte van de bestuurder helpen om zaken scherp te krijgen en zo help de toezichthouder, vanuit de eigen verantwoordelijkheid, de bestuurder zijn eindverantwoordelijke taak uit te voeren.

Dit vraagt om een zorgvuldig zoeken naar balans tussen voldoende gedetailleerde informatie en voldoende dichtbijheid om de toezichthouder effectief toezicht te kunnen laten hebben vanuit zijn bevoegdheden en voldoende abstractie om de bevoegdheden van de bestuurder niet te veel in te perken. Ervaren en professioneel bestuur en ervaren en professioneel toezicht kennen dit knelpunt en kunnen elkaar verstreken in snel te komen tot deze balans.

Binnen het toezichthoudende deel van de relatie tussen bestuurder en toezichthouder wordt door alle partijen genoemd dat men zo open mogelijk met elkaar wil spreken over de hoe de bestuurder zich werkelijk gedraagt en welke resultaten hij bewerkstelligd binnen de organisatie en in de context van de organisatie. Zoals in 5.2.2 geeft de hiërarchische hier potentieel wel spanning.

Daarnaast zijn werkbezoeken door de toezichthouder op locatie en het in gesprek gaan met vertegenwoordigers van de organisatie op specifieke thema's ook manieren welke genoemd worden om als toezichthouder voeling te houden met hoe het bestuur de organisatie richting geeft en leidt. Bij dit alles zou het grondgevoel vertrouwen in de bestuurder moeten zijn, waarbij gezond verstand niet uitgeschakeld moet worden. Echter: het houden van toezicht op de zachte kant van het besturen van een organisatie is lastig. Aspecten als beleving en kwaliteit van zorg en invloed die de bestuurder hierop

heeft, zijn moeilijk concreet te maken. Dit is in de ogen van een aantal geïnterviewden zelfs de reden waarom sommige toezichthouders en bestuurders zich extra sterk richten op de efficiënte en effectieve bedrijfsvoering van de organisatie, omdat deze makkelijker tastbaar en meetbaar te maken is en daarmee beheersbaarder voelen.

In de interactie tussen bestuur en toezichthouder is het ook van belang dat beiden een vergelijkbaar beeld hebben bij de ambitie van de organisatie en dat deze ambitie relevant en passend is voor het maatschappelijk belang dat de organisatie heeft. Ook hier is een diverse samenstelling van het toezicht helpend, om zo de bestuurder te helpen maatschappelijk te ondernemen ten behoeve van het collectieve belang. Diversen geïnterviewden geven aan dat zowel toezicht als bestuur beiden het willen dienen van het maatschappelijk belang in het bloed zouden moeten hebben zitten.

5.3.3 De toezichthouder als sparringpartner

De rol van sparringpartner van de toezichthouder voor de bestuurder is een complexe rol. Juist het door de bestuurder willen bespreken van zijn kwetsbaarheden en twijfelpunten over de koers van de organisatie met de toezichthouder kan gemakkelijk de toezichthouder de inhoud intrekken en de afstand van de toezichthouder ten opzichte van de organisatie en de bestuurder kleiner maken. Aan de positieve kant zou dit kunnen leiden tot een wederzijds grotere betrokkenheid, maar het zou ook gemakkelijk kunnen leiden tot het door de toezichthouder in het verantwoordelijkheidsgebied van de bestuurder komen en zo zichzelf medeverantwoordelijk maken voor het beleid. Het uitoefenen van de rol van 'afstandelijke' toezichthouder zou daarmee onmogelijk worden en de rol van verantwoordelijk bestuurder ook. Beide partijen moeten dus alert zijn op dit risico en elkaar helpen om binnen het eigen verantwoordelijkheidsgebied te blijven door in open dialoog te gaan. Telkens zouden beide partijen op zoek moeten willen zijn naar 'hoe kan het beter'.

Een aantal bestuurders heeft ervaring met toezichthouders die het willen bespreken van twijfelpunten juist hebben geïnterpreteerd als mogelijke tekenen van onkunde, hetgeen de relatie negatief heeft beïnvloed. Voorwaarde voor het hebben van deze rol

voor toezichthouders is dan ook dat zowel bestuurder als toezichthouder beiden zich open willen stellen voor elkaar helpen.

In dit hoofdstuk werden de bevindingen uit de media en de interviews gepresenteerd. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord en worden naar aanleiding van de conclusies aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 6 Conclusie en Aanbevelingen

Wat zijn relevante deugden voor bestuurders van ouderenzorgorganisaties in Nederland en hoe spelen deze deugden een rol in de interactie tussen bestuur en de toezichthouder? Dat was de onderzoeksvraag zoals deze aan het begin van deze these is geformuleerd. In dit hoofdstuk zal op basis van het voorgaande deze vraag beantwoord worden en zullen aanbevelingen welke uit het onderzoek zijn af te leiden worden beschreven.

6.1 Conclusies relevante deugden

Uit de empirische data in vergelijking met de theorie is gebleken dat een aantal parameters van Solomon (1993), met de daarbij behorende deugden, voor bestuurders in de zorg op dit moment nadrukkelijker aan de orde komen dan anderen.

Gemeenschap

Alle bestuurders zijn overtuigd van het maatschappelijk belang van de organisatie waar zij aan het hoofd staan. Ook geven allen aan dat het matig omgaan met de beschikbare middelen van groot belang is om de zorg in Nederland zo efficiënt mogelijk te kunnen uitvoeren. Hierbij is het zoeken naar hoe de middelen zo rechtvaardig mogelijk verdeeld kunnen worden een belangrijk item, waarbij men op dit moment binnen een groot aantal zorgorganisaties overhead afbouwt om op deze manier zo maximaal middelen te investeren in (de professionalisering van) medewerkers in de uitvoerende zorg. Naast ondersteuning door middel van automatisering, die de organisatie en de uitvoerende medewerkers in staat stelt om voor het bedrijf wezenlijke stuuraspecten te monitoren, is er noodzaak tot vertrouwen geven door de bestuurder, opdat men, zonder opgelegde regels van in dit geval de organisatie aan de uitvoering (Smith, 1984) in gezamenlijkheid kan komen tot het bepalen van de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Gepaste ambitie (in combinatie met competitie) is ook een deugd die herkenbaar is binnen deze parameter. Bestuurders geven, vanuit de behoefte om de meest excellente

dienstverlening aan cliënten te willen geven (binnen de krappe financiële kaders van de overheid en de strakke wet- en regelgeving van de zorgkantoren) te zoeken naar een balans tussen enerzijds vernieuwing en innovatie om de zorg in de toekomst aan te kunnen blijven bieden en anderzijds 'waar hebben onze huidige klanten nu baat bij'.

Oordeels- en besluitvorming

Gebleken is dat een bestuurder in staat moet zijn om transparante en heldere oordeels- en besluitvorming vorm te geven. Gezien de vele belangen die spelen binnen de zorgorganisatie en het belang om hiertussen een rechtvaardige balans te vinden, gezien het maatschappelijk karakter van de organisatie, wordt hierbij voldoende inbreng voor medezeggenschap van zowel cliënten, medewerkers en, indien relevant, de maatschappelijke context van belang geacht om recht te doen aan het publieke belang wat de bestuurder dient. Binnen de transparantie die hierbij wordt nagestreefd zijn elementen van betrouwbaarheid, maar ook van eerlijkheid te onderkennen.

Integriteit en transparantie

Gerelateerd aan de deugden betrouwbaarheid en eerlijkheid is ook integriteit van groot belang voor de zorgbestuurder. Omdat hij een werkzaam is in een sector waar het vertrouwen in het bestuur veelvuldig beschadigd is geraakt, is trouw aan jezelf en aan anderen zijn en hier aantoonbaar rekenschap van af willen leggen van groot belang om zo een bijdrage te leveren aan het herstellen van het vertrouwen in goed bestuur van de zorgsector.

Lidmaatschap en durven

Daarnaast moet hij een krachtige persoonlijkheid zijn, stevig zijn en durf en moed bezitten om bij ingewikkelde beslissingen voor de organisatie te gaan staan en de verantwoordelijke te zijn. Durf en moed om aan de omgeving de grenzen aan te geven van de te leveren dienstverlening, durven om hulp te vragen als de problemen te groot zijn om zelf op te lossen en dit bij de toezichthouder of, indien de problemen groter of breder liggen bij de politiek neer te leggen en daar te eisen dat men in gezamenlijkheid met de bestuurders van een publiek belang zal gaan kijken naar een oplossing die niet

gericht is op polarisatie maar juist gericht is op in gezamenlijkheid zoeken naar het best passende alternatief op dat moment. Dit alles zonder daarbij de belangen van zichzelf boven die van de anderen te plaatsen, maar juist te zoeken naar hoe hij zijn persoonlijkheid ten dienste van de organisatie in kan zetten. Een laatste deugd die van extra belang is voor bestuurders binnen de zorg is het durven en moed hebben.

Onderzoeksvraag

Hiermee kan het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek beantwoord worden. Gesteld kan worden dat op dit moment in tijd deugden als eerlijkheid, vertrouwen, stevigheid en rechtvaardigheid tijdelijk extra aandacht behoeven om de disbalans die, ingegeven door de genoemde omstandigheden, is ontstaan, bij bestuurders te corrigeren. Echter: alle deugden, zoals deze door Aristoteles (2005) geformuleerd zijn en vervolgens verengd zijn voor het bedrijfsleven door Solomon (1992) zijn blijvend relevant voor bestuurders van ouderenzorgorganisaties in Nederland, gezien het sociale karakter van bedrijven en de onlosmakelijke verwevenheid van individu, groep en samenleving binnen bedrijven en binnen de gemeenschap. Hierbij helpt het kader van Solomon (1992) om vanuit de focus die de verschillende parameters leggen op specifieke aspecten van excellent besturen om de meest optimale balans van deugden te zoeken.

6.2 Conclusies gebruik van deugden, in relatie tot de interactie met de toezichthouder

Uit de empirische data is gebleken dat in de interactie met de toezichthouder de deugden van de bestuurder gescherpt kunnen worden, mits de toezichthouder zelf ook het belang van de gemeenschap boven het belang van het individu, de groep of het bedrijf stelt.

Werving, selectie en werkgeversrol

Deugden zijn binnen de werving en selectie een minder dominant thema dan academische kennis en vaardigheden en relevante werkervaring en de successen die de

beoogd bestuurder daar bereikt heeft. De door maatschappelijke ontwikkelingen ingezette marktwerking heeft geleid tot een sterke focus op bedrijfsvoering bij toezichthouders, waardoor een scherpe bedrijfsmatige blik bij kandidaten extra gewenst werd geacht. De geconstateerde kanteling daarin naar werven en aanstellen van dienende bestuurders geeft aan dat men hier echter van aan het terugkomen is. Hierbij zijn zelf opgelegde regels als de Zorgbrede Governance Code (Ouwkerk, 2010) en de salariscode (NVZD, 2012) om de toezichthouder een kader te geven waarbinnen hij zijn afspraken met de nieuwe bestuurder kan plaatsen, waardoor er geen maatschappelijk niet-verantwoorde besluiten in dit traject genomen kunnen worden. Het feit dat bestuurders en toezichthouders deze codes hebben afgesproken, zij het mede onder invloed van sterke maatschappelijke druk, is een voorbeeld van de transparantie en het bewustzijn van het publieke belang die noodzakelijk binnen deze sector.

Toezichthoudende momenten en de toezichthouder als sparringpartner

Gebleken is dat binnen toezichthoudende momenten er bij bestuurders behoefte is aan actief bevraagd worden op de beoogde en behaalde resultaten, gezien vanuit de verantwoordelijkheid voor een organisatie van publiek belang. Hierbij is juist bij dienende bestuurders behoefte aan vertrouwen vanuit de toezichthouder op dat de bestuurder als grondhouding excellent wil besturen. Toezichthouders zouden moeten willen vertrouwen op de intrinsiek gemotiveerde bestuurder en hem optimaal moeten willen helpen bij het verhelderen van onzekerheden en uitdagingen, zonder hierbij in het bevoegdheidsgebied van de bestuurder te treden, maar door een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie te voelen vanuit verschillende rollen. Het helpen van de bestuurder die in een zeer complexe context een grote verantwoordelijkheid draagt maakt beide partijen sterker.

Hierbij is zowel bij bestuurders een duidelijke behoefte aan meer professionalisering van de rol van bestuurder om zo, zowel in de interactie met de toezichthouder als in interactie met de bestuurlijke context, zijn rol nog beter invulling te geven.

Onderzoeksvraag

Hiermee kan ook het tweede deel van de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek beantwoord worden. Tijdens werving en selectie is van belang dat door de toezichthouder de focus sterk gelegd zal worden op deugden als eerlijkheid, vertrouwen, stevigheid en rechtvaardigheid, daar deze noodzakelijke deugden van bestuurders zijn om de disbalans te herstellen. Daarnaast echter zal de toezichthouder zelf vooral gericht moeten zijn op vertrouwen geven, naast zoeken naar eerlijkheid en rechtvaardigheid van het gemeenschappelijk belang. Het aan elkaar willen scherpen van het gedrag opdat de bestuurder zo excellent mogelijk kan besturen, ondersteund door ter zake deskundig toezicht is van groot belang. De behoefte aan professionalisering hierbij van de bestuurder is breed gehoord.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies is gekomen tot de volgende aanbevelingen:

Aanbeveling 1: Kom tot professionalisering van het beroep van bestuurder in de zorg

Zoals gebleken is, is er bij bestuurders duidelijk behoefte aan meer professionele kaders. Op instigatie van bestuurders en toezichthouders zou, onder regie van de brancheorganisatie, gekomen moeten worden tot ontwikkelen van de professie 'bestuurder in de zorg'. Hierbij kan is de Zorgbrede Governancecode (Ouwkerk, 2010) een vertrekpunt, maar is zeker het deugden-ethisch kader van Solomon (1993) zinvol als punt van focus.

Na opstellen door de sector opzetten van dit beroepsprofiel en bijbehorende beroepscode en salariscodes, zou deze bekrachtigd moeten worden door de samenleving (de politiek), om zo een erkend gezamenlijk vertrekpunt te hebben waarin het publiek belang maximaal onderkend wordt.

Hierna zou dit beroepsprofiel omgezet moeten worden in een specifieke beroepsopleiding tot bestuurder met voldoende aandacht voor zowel intellectuele deugden als praktische deugden. Hierbij zou sprake moeten zijn van zowel aandacht voor cognitieve als gedragsaspecten, welke gedurende de opleiding en daarna actief gevolgd zouden moeten worden. Voor deze opleiding is ruime ervaring in of affiniteit met het zorgveld relevant, opdat er voldoende gevoel en betrokkenheid bij bestuurders is op het unieke van werken in een sector van publiek belang. Daarnaast is het opnemen van elementen van dit profiel met de bijbehorende deugden-ethische benadering in bachelor en universitaire studies ten behoeve van management algemeen relevant, vanuit de optiek dat individu, groep, bedrijf en samenleving ongeacht de sector altijd samenvallen en daarmee één zijn.

Aanbeveling 2: Kom tot professionalisering van het beroep van toezichthouder in de zorg

Toezichthouders en overheid zouden in gezamenlijkheid moeten komen tot professionalisering van de toezichthouders, maar zodanig dat deze niet de autonomie van de bestuurder aantasten. Te grote nabijheid van het toezicht maakt dat de functie van het bestuur wordt uitgehold, waardoor ook het risico ontstaat dat er in de toekomst toezicht voor het toezicht nodig is. Ook hier zouden het beroepsprofiel en bijbehorende codes daarna maatschappelijk onderkent moeten worden als relevant en valide, waarna bij werving en selectie van toezichthouders deze aantoonbaar gevolgd zouden moeten worden.

Aanbeveling 3: Ga als beroepsgroep/branchevereniging het gesprek aan met overheid en maatschappelijke organisaties over de grenzen van de zorg.

Recent heeft de overheid een nota gepubliceerd (Rijksoverheid^C 2012), waarin zij duidelijk aangeeft dat de zorg onder andere door het steeds toenemen van de vraag en het verschuiven van de verantwoordelijkheden van de burger naar het collectief niet meer te financieren is vanuit de huidige middelen. Het advies is om dit momentum te

pakken en als branche breed met de overheid en de maatschappelijke organisaties in gesprek te gaan hoe in gezamenlijkheid hier gezocht kan worden naar oplossingen voor in de toekomst die niet gericht zijn op de versterking van de dichotomieën (Solomon, 1993). De basis hiervoor is het gemeenschappelijk belang om eerlijk, rechtvaardig en betrouwbaar met elkaar keuzen te maken rondom de zorg in Nederland en de betaalbaarheid en toegankelijkheid daarvan en kan een (voorzichtige) start geven aan genuanceerder en minder polariserend nadenken over de wederzijdse afhankelijk van burgers en bestuur van zorgorganisaties.

In dit hoofdstuk werd op basis van de vergelijking tussen empirie en de theorie gekomen tot conclusies en aanbevelingen. In het laatste hoofdstuk van deze these zal de reflectie op het onderzoek beschreven worden.

Hoofdstuk 7 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt reflectie gedaan op een aantal voor het onderzoek relevante aspecten.

Deugden-ethische benadering

De deugden-ethische benadering van Solomon (1993) met als basis Aristoteles (2005) is een waardevolle theorie gebleken om als raamwerk te dienen van waaruit naar ouderenzorgorganisaties in Nederland is gekeken om te komen tot uitspraken over welke deugden relevant zijn voor bestuurders. Hierbij kon, in reflectie, worden gezegd dat de universele deugden van Aristoteles (2005) per definitie van toepassing zouden zijn; het onderzoek heeft hier echter de specifieke nadruk welke een aantal van deze deugden binnen de huidige tijd en binnen de specifiek context behoeven aan toegevoegd.

Deze methode heeft mij veel inzichten opgeleverd op wat excellent besturen is en welke aspecten hierbij van belang zijn om verder te ontwikkelen of aan te scherpen. Het hierbij iteratief verwerken van literatuur en empirie, met gebruik making van de Reflective Equilibrium-methode (Rawls, 1971; Daniels, 2011), hebben de inzichten en de oordelen over deugden-ethiek sterk verdiept en hebben meegeholpen te komen tot zorgvuldige nuancering. De rol van de coach en meelezer hierbij is ook van groot belang geweest: hun vragen hebben geleid tot zelfreflectie, het opnieuw bezien van de literatuur en het zoeken naar andere betekenissen om zo te komen tot een dieper begrip van zowel deugden, de theorie van Solomon, werken binnen het publiek belang als de universaliteit van Aristoteles.

Literatuurstudie

Tijdens de literatuurstudie is het ingewikkeld geweest om de grote hoeveelheid beschikbare en gevonden literatuur zodanig te kaderen, dat het passend en relevant was voor het onderzoeksonderwerp en de gekozen theorie. De coach heeft hierbij een duidelijke rol gehad door mij te helpen inzien dat de Aristoteliaanse basis en de

verdieping in de gekozen theorie als zodanig aan zichzelf al genoeg hadden. Het advies om ook de politieke context een duidelijke plaats binnen het onderzoek te geven, hebben de literatuurstudie verrijkt, waardoor deze een duidelijke meerwaarde heeft gekregen als toetsingskader voor de bestuurlijke deugden.

Onderzoeker

Tijdens de interviews met bestuurders heb ik het als waardevol ervaren om aan de hand van het theoretisch kader in gesprek te gaan met ervaringsdeskundigen. Doordat ik naast onderzoeken ook MT-lid van een grote zorgorganisatie ben, is het soms lastig gebleken om tijdens de interviews zo objectief mogelijk te blijven zoeken naar welke deugden de ander relevant vond voor zijn rol. Hierdoor zie ik in de verbatim-uitwerkingen van de interviews soms normerende of sturende vragen terug, welke de richting van het gesprek beïnvloed hebben. Echter: daar dat dit niet in elk interview heeft plaats gevonden, er sprake was van triangulatie van gevonden data en de interviews binnen deze methodiek van onderzoek doen vooral als illustraties bedoeld zijn van de theorie van Solomon, heeft dit het resultaat van het onderzoek naar mijn mening niet ernstig aangetast.

Daarnaast is mij gebleken dat deugd als concept tijdens de interviews zowel door mijzelf als door de geïnterviewden makkelijk breder geïnterpreteerd is, waardoor er elementen van competenties en vaardigheden genoemd zijn. Deze waren echter tijdens de analyse weer onder te brengen onder deugden zoals genoemd binnen de theorie, waardoor dit niet tot beperkingen heeft geleid. Daarnaast zullen disposities altijd door een mens moeten worden omgezet in vaardigheden om uiteindelijk tot waarneembaar gedrag voor anderen te leiden en zijn deze dus als zodanig ook noodzakelijk om blijf te geven van deze deugdelijkheid.

Literatuuropgave

Aristoteles (1988). *Politica*. Cambridge: Cambridge University Press

Aristoteles. (2005). *Ethica Nicomachea* (2e ed.). Budel: Uitgeverij DAMON

Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2e editie). Oxford: Oxford University Press

Cats, R. & Olsthoorn, S. (2012, 20 juli). Zorg bevreest voor slecht imago. *Financieel Dagblad*. Aangetroffen op 1 augustus 2012 op <http://fd.nl/economie-politiek/570326-1207/zorg-bevreest-voor-slecht-imago?visited=true>

CBS. (2011, 23 november). Levensverwachting ouderen sterk gestegen. Aangetroffen op 12 mei 2012 op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3511-wm.htm>

CBS. (2012). Gezondheid en zorg in cijfers 2011. *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Hardinxveld-Giesendam: Drukkerij Tuijtel

Cicero, M.T. (1991). *On Duties*. Cambridge: Cambridge University Press

Daniels, N. (2011). Reflective Equilibrium, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Spring 2011

Dicke, W., Steenhuisen, B. & Veenema, W. (2011). *Graaiers of redders?*. Amsterdam: Atlas-Contact

Dikker, A. (2009, 28 april). OR-voorzitter Philadelphia: 'Brinkman zat glashard te liegen!'. *Praktijkblad Ondernemingsraad*. Aangetroffen op 5 maart 2012 op <http://www.ornet.nl/nieuws/or-voorzitter-philadelphia-brinkman-zat-glashard-te-liegen!-2520.html>

Donk, van de, W.B.H.J. (voorzitter), e.a. (2004). Bewijzen van goede dienstverlening. *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid*. Amsterdam: Amsterdam University Press

Dorrestein, van, M. (2012, 10 mei). *Wetsvoorstel zorgspecifieke fusietoets naar de Kamer*. Aangetroffen op 12 juni 2012 op <http://www.zorgvisie.nl/Ondernemen/13902/Wetsvoorstel-zorgspecifieke-fusietoets-naar-de-Kamer.htm>

Elsen, van, W. (2011, 28 november). *Zonnehuizen vraagt surseance van betaling aan*. Aangetroffen op 15 maart 2012 op <http://www.zorgvisie.nl/Financien/12764/Zonnehuizen-vraagt-surseance-van-betaling-aan.htm>

Feenstra, N. (2009). 'Meavita wilde voorop lopen': Pieter de Vente over de teloorgang. *Centraal Varia*. p.4

Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), p.92-98

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), p.589-611

Furnham, A. & Taylor, J. (2004). *The Dark Side of Behavior at Work*. New York: Palgrave Macmillan

Goodijk, R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*. Assen: Van Gorcum

Green, R.M., & Donovan, A. (2010). The Methods of Business Ethics, in Brenkert, G.G. & Beauchamp, T.L. (eds). *The Oxford Handbook of Business Ethics*. OUP 2010. p.21-45

Hoorn, van der, W., Koop, M. & Marijnissen, L. (2012). *Actiz 50: 50 grootverdieners in de ouderenzorg*. Abvakabo FNV

Houten, van, D. (2006). Professionalisering en arbeidsverdeling. *SOCIALE INTERVENTIE* no.2. p.17-25

Hursthouse, R. (1990). After hume's justice. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 91, p.229-245

Hursthouse, R. (2007). Virtue ethics. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Winter 2010

Knottnerus, J.A. (voorzitter). (2008). Ouderdom komt met gebreken. *Gezondheidsraad*. Den Haag: Gezondheidsraad

Knottnerus, J.A. (voorzitter), e.a. (2012). Publieke zaken in de marktsamenleving. *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid*. Amsterdam: Amsterdam University Press

Lynch, T.D. & Lynch, C.E. (2001). Virtue ethics: A policy recommendation. *Public Administration Quarterly*, 25(3/4), p.462-497

- Minderman, G. (2012). *Waar is de raad van toezicht?*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Nederlandse Mededingingsautoriteit. (2010). *Richtsnoeren voor de zorgsector*. Aangetroffen op 13 maart 2012 op http://www.nma.nl/images/Richtsnoeren_voor_de_zorgsector22-157257.pdf
- NOS. (2011, 1 juni). *Onderzoek naar faillissement Meavita*. Aangetroffen op 5 maart 2012 op: <http://nos.nl/artikel/245149-onderzoek-naar-faillissement-meavita.html>
- NOS. (2012, 27 juni). *Weer forse vertrekpremies in de zorg*. Aangetroffen op 12 juli 2012 op <http://nos.nl/artikel/388521-weer-forse-vertrekpremies-in-zorg.html>
- Nurmi, R. (1984). Aristotle and management. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 1(1), p.65-73
- Nussbaum, M. C. (1986). *The fragility of goodness* (2001st ed.). New York: Cambridge University Press
- Nussbaum, M. C. (1988). Non-relative virtues: An Aristotelian approach. *Midwest Studies in Philosophy*, 13(1), p.32-53
- NVZD. (2012). *Beloningscode voor Bestuurders in de Zorg*. Aangetroffen op 12 juni 2012 op http://nvzd.nl/images/stories/BBZ_versie_augustus_2012.pdf
- Otterloo, van, G. & Burgt, van de, Th. (2008). Onderzoek bij stichting 'Protestant-Christelijke Stichting Philadelphia Zorg', College Sanering Zorginstellingen
- Ouwerkerk, H.G. (voorzitter). (2010). *Zorgbrede Governancecode 2010*. Brancheorganisaties Zorg
- Plato. (2009). *Het bestel* (Vierde druk ed.). Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Poel, van de, P. (2009, 30 juni). Verdwenen miljoenen: De onttakeling van zorggigant Meavita. *Skipr Magazine nr. 6*. Aangetroffen op 21 mei 2012 op <http://www.skipr.nl/artikelen/id379-verdwenen-miljoenen-de-onttakeling-van-zorggigant-meavita.html>
- Poel, van de P. (2011, 23 december). *NVZD ziet bestuurderstoets wel zitten*. Aangetroffen op 20 juni 2012 op <http://www.skipr.nl/actueel/id9632-nvzd-ziet-bestuurderstoets-wel-zitten.html>
- Poel, van de P. (2012, 19 juni). 'Zwarte lijst incompetentie bestuurders nodig'. Aangetroffen op 20 juni 2012 op <http://www.skipr.nl/actueel/id11335-zwarte-lijst-incompetente-bestuurders-nodig.html>

- Ploeger, D. (2012). Wanbeleid wordt Zonnehuizen fataal. *Skipr magazine nr. 4*, 2012, p.32-35
- PVV. (n.d.). Partij voor de Vrijheid: verkiezingsprogramma 2012-2017. Aangetroffen op 20 augustus 2012 op <http://pvv.nl/images/stories/verkiezingen2012/VerkiezingsProgramma-PVV-2012-final-web.pdf>
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press
- Rijksoverheid. (2010, 23 april). *Samenvatting Wet cliëntenrechten zorg*. Aangetroffen op 12 mei 2012 op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/goed-bestuur-in-de-zorg/documenten-en-publicaties/brochures/2010/04/23/samenvatting-wet-clientenrechten-zorg.html>
- Rijksoverheid^a. (2012, 9 mei). *Continuïteit en fusietoetsing kwaliteit*. Aangetroffen op 2 juni 2012 op <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/05/09/persbericht-continuïteit-en-fusietoetsing-kwaliteit.html>
- Rijksoverheid^b. (2012, 12 juni). *De zorg: hoeveel extra is het ons waard?* Aangetroffen op 24 juli op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/betaalbaarheid-van-de-zorg/de-zorg-hoeveel-extra-is-het-ons-waard>
- Rijksoverheid^c. (2012, 30 mei). *Antwoorden op kamervragen van het Kamerlid Gerbrands (PVV) over de nieuwe baan van oud-bestuurder van het Maasstad ziekenhuis, de heer P. Smits*. Aangetroffen op 14 juli 2012 op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/goed-bestuur-in-de-zorg/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/05/30/beantwoording-kamervragen-over-oud-bestuurder-maasstad-ziekenhuis.html>
- Rijksoverheid. (n.d.). *Goed bestuur in de zorg*. Aangetroffen op 12 maart 2012 op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/goed-bestuur-in-de-zorg>
- Rijksoverheid. (n.d.). *Kwaliteit van de zorg*. Aangetroffen op 12 mei 2012 op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-van-de-zorg>
- Scheltema, M. (voorzitter), e.a. (2000). *Het borgen van publiek belang. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Schut, E. (2009). Is de marktwerking in de zorg doorgeschoten? *S&D* 6/7. p.68-80
- Smith, H. R. (1984). Organizational ethics: A stacked deck. *Journal of Business Ethics (Pre-1986)*, 3(000002), p.95

Smith, T. W. (1999). Aristotle on the conditions for and limits of the common good. *The American Political Science Review*, 93(3), pp. 625-636

Solomon, R.C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach To Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*. Vol.2, no. 3

Solomon, R. C. (1993). Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business. New York: Oxford University Press

Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), p.1021-1043

SP. (2012, 20 juni). *Stijging topinkomens ouderenzorg moet worden gestopt*. Aangetroffen op 12 juli 2012 op http://www.sp.nl/zorg/nieuwsberichten/12166/%20120620-stijging_topinkomens_ouderenzorg_moet_worden_gestopt.html

SP. (n.d.). Nieuw vertrouwen: Verkiezingsprogramma SP 2013-2017. Aangetroffen op 20 augustus 2012 op <http://www.sp.nl/2012/verkiezingen/SP-verkiezingsprogramma-nieuw-vertrouwen.pdf>

Tacher, D. (2006). The Normative Case Study. *American Journal of Sociologie*. Vol. 111, no.6. p. 1631-1676

Trouw^a. (2012, 26 mei). *Bestuurders in de zorg vaak oud-politici*. Aangetroffen op 11 juli 2012 op <http://www.trouw.nl/tr/nl/4516/Gezondheid/article/detail/3261399/2012/05/26/Bestuurders-in-de-zorg-vaak-oud-politici.dhtml>

Trouw^b. (2012, 5 juni). *Kamer wil toets voor zorgbestuurders om 'Maasstad' in toekomst te voorkomen*. Aangetroffen op 11 juli 2012 op <http://www.trouw.nl/tr/nl/4500/Politiek/article/detail/3266416/2012/06/05/Kamer-wil-toets-voor-zorgbestuurders-om-Maasstad-in-toekomst-te-voorkomen.dhtml>

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4^e druk), Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Vilans. (2009). *In voor zorg!* Aangetroffen op 12 juni 2012 op <http://invoorzorg.nl/ivzweb/Overzichten-In-Voor-Zorg!/Overzichten-In-Voor-Zorg!-Over-In-voor-zorg!.html>

Vos, C (2008, 8 juli). Wanbestuur nekt imago van thuiszorg. *de Volkskrant*. Aangetroffen op 15 maart 2012 op http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article_detail/894476/2008/07/08/Wanbestuur-nekt-imago-van-thuiszorg.dhtml

Wammes, H. (2009, 17 februari). Meavita-commissaris: 'Ik blijf zitten omdat er problemen zijn'. Aangetroffen op 18 maart 2012 op <http://vorige.nrc.nl/article2155218.ece>

Wijk, van, N. (2009, 1 mei). Vertrekpremie – 'Dat geeft geen pas'. *ZorgVisie nr. 5*. Aangetroffen op 21 maart 2012 op <http://archieff.zorgvisie.nl/zorgvisie/2009/05/01/nummer-5/Vertrekpremie--Dat-geeft-geen-pas.htm>

Williamson, T. (2008). The good society and the good soul: Plato's republic on leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(4), p.397-408

ZonMW. (2008). *Nationaal programma Ouderenzorg*. Den Haag: ZonMW

Zorg+Welzijn. (2010, 2 september). Cordaan uit de rode cijfers. Aangetroffen op 14 maart 2012 op <http://www.zorgwelzijn.nl/web/Actueel/Nieuws-/Cordaan-uit-de-rode-cijfers.htm>

Bijlage

Semi-gestructureerd interview t.b.v. onderzoek

- 1) Voorstellen
- 2) Toelichting onderzoek: vanuit de specialisatie leiderschap, Management en bestuur van de drs. bedrijfskunde aan de RSM n.a.v. een aantal specifieke casussen waarin het heette dat het bestuur gefaald zou hebben en minder moreel verantwoord gehandeld zou hebben, een beter inzicht willen krijgen in wat **excellent bestuur** binnen de ouderzorg is en daaruit volgend welke kwaliteiten bij bestuurders gezocht dan wel gestimuleerd zouden moeten worden om hen te helpen excellente bestuurders te zijn om zo mede te helpen een antwoord te vinden op de roep om duidelijkere eisen aan bestuurders in het publieke domein.
- 3) Aanleiding en doel interview: zowel directievoorzitter Actiz als nu lid RvT HWW-Zorg
- 4) Toelichting werkwijze en gebruik data
 - a. Duur van het interview
 - b. Toestemming om geluidsopnamen te maken
 - c. Anonimiteit indien gewenst
 - d. Afspraak rondom uitwerking en membercheck
- 5) Interview:

Topics:

- A. Kunt u vertellen hoe ethiek en deugden van leden van Raden van Bestuur een rol heeft gespeeld in uw bedrijf?
- B. Wat verstaat u zelf onder 'deugden'?
- C. Heeft u voorbeelden van deugden welke u van belang acht voor bestuurders en waarom zijn deze van belang?
Aristotelianse & Solomonsiaanse deugden:
 - Verstandigheid (=kardinale deugd)**
 - Moed (=kardinale deugd)**
 - Matigheid (=kardinale deugd)**
 - Rechtvaardigheid (=kardinale deugd)**
 - Juiste ambitie
 - Zachtmoedige bedaardheid
 - Vriendelijkheid
 - Oprechte waarheidsliefde
 - Fijngevoelige geestigheid
 - Schaamte/schroom
 - Oprechte verontwaardiging

Eerlijkheid
Vertrouwen
Stevigheid
Eer
Loyaliteit
Competitie
Zorgen
Compassie

- D. Is het belang van deugden en moraliteit voor bestuurders in de loop van de tijd verandert? Zo ja: waardoor? En wat is daarover uw mening?
- E. Spelen deugden een rol bij de selectie van bestuurders of zouden deugden in uw ogen een rol dienen te spelen bij de selectie van leden van bestuurders?
- F. Hoe zouden deugden in uw ogen een rol dienen te spelen bij de interactie tussen bestuurders en toezichthouders?
En hoe weet men dat van elkaar?
Speelt het scherpen van gedrag en richten van gedrag hier een rol?
- G. SOLOMON beschrijft zes parameters waar vanuit men naar ethiek van bedrijven kan kijken.
Men zou een bedrijf moeten zien als:
- als deel van de grote *gemeenschap*;
 - dat bewust *excellentie* van zowel als organisatie als voor ieder individu daarbinnen nastreeft;
 - vanuit *lidmaatschap* van zijn leden: ieder speelt zijn rol met bijpassend loyaal gedrag;
 - ondertussen *integer*, zowel naar de eigen belangen als de belangen van de gemeenschap;
 - behept met praktisch inzicht om te komen tot de juiste *oordelen en besluitvorming*;
 - strevend naar *holisme* van zijn medewerkers: familiegevoel binnen het bedrijf, maar ook een duidelijke verbinding met de context van mensen in de eigen gemeenschap.

Ziet u deze parameters in uw organisatie in het bestuur terug?

- 6) Termijn van terugkoppeling: binnen 1 week uitgewerkt interview ter membercheck voorgelegd. Akkoord?
- 7) Ervaringen t.a.v. het interview en mogelijke tips t.a.v. volgende gesprekspartners
- 8) Dank voor de medewerking