

Toezichtdynamica

© 2013, Marc van Ooijen, Gennep

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp).

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Samensteller(s) en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een betrouwbare uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor drukfouten en andere onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 978 90 368 0559 9

NUR 870

Bohn Stafleu van Loghum

Het Spoor 2

Postbus 246

3990 GA Houten

www.bsl.nl

Toezichtdynamica

Een exploratief kwalitatief onderzoek naar
het functioneren van Raden van Toezicht in
de gezondheidszorg

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor
aan Tilburg University op gezag van de rector magnificus,
prof. dr. Ph. Eijlander,
in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een
door het college voor promoties aangewezen commissie
in de aula van de Universiteit

op woensdag 18 december 2013 om 14.15 uur

door
Marc van Ooijen,
geboren op 11 december 1970 te Amsternrade.

Promotores:

Prof. dr. J.L.A. Geurts

Prof. dr. J. Moen

Overige leden van de promotiecommissie:

Prof. dr. H.F.L. Garretsen

Prof. dr. ir. R. Goodijk

Prof. dr. A.A. de Roo

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
DEEL I: Opzet van het onderzoek	13
Hoofdstuk 1 Context en probleemstelling	15
§1. Inleiding	16
§2. Probleemstelling en onderzoeksvragen	19
§3. Relevantie van het onderzoek	21
§4. Opbouw van het onderzoeksverslag.	22
Hoofdstuk 2 Onderzoeksontwerp	25
§1. Inleiding	26
§2. Het onderzoeksontwerp	26
§2.1 Literatuuronderzoek, documentenstudie en desksearch	29
§2.2 Interviews	29
§2.3 Drie Case studies	29
§3. Representativiteit van de case studies	34
§4. Uitleiding	37
DEEL II: Conceptueel kader	39
Hoofdstuk 3 Governance en de organisatie van zorg	41
§1. Inleiding	42
§2. De organisatie van zorg	42
§3. Wat is governance?	47

§4. Verschillende formele toezichtmodellen	49
§5. Leidende governance thema's (1998 – 2013)	52
§6. Uitleiding	55
Hoofdstuk 4 Krachtenveld van het zorgtoezicht	57
§1. Inleiding	58
§2. Classificatieschema Governance gezondheidszorg	58
§3. Het Macro-perspectief	60
§4. Het Meso-perspectief	63
§5. Trends vanuit het macro- en meso-perspectief	69
§5.1 Marktwerking in de zorg	70
§5.2 Intern en Extern toezicht	76
§5.3 Effecten op het functioneren van Raden van Toezicht	80
§6. Het Micro-perspectief	81
§7. Theorieën en toezicht	94
§8. Uitleiding	100
DEEL III: Empirisch Onderzoek	101
Hoofdstuk 5 Casus Alpha: de tandem aan het werk	103
§1. Inleiding	104
§2. De vergaderingen van de Raad van Toezicht van Alpha.	104
§2.1 Algemene opmerkingen over de vergaderingen	114
§3. Interviews met toezichthouders en de bestuurder	114
§4. Reflectie	129
Hoofdstuk 6 Casus Bèta: waar geldt telt	131
§1. Inleiding	132
§2. Waarnemingen tijdens vergaderingen	132
§2.1 Algemene opmerkingen over de vergaderingen	143
§3. Interviews	144
§4. Reflectie	156
Hoofdstuk 7 Casus Gamma: zoeken naar evenwicht	159
§1. Inleiding	160
§2. Waarnemingen tijdens vergaderingen	160
§2.1 Algemene opmerkingen over de vergaderingen	168
§3. Interviews	169
§4. Reflectie	183
§5. Uitleiding	184

DEEL IV: Resultaten	185
Hoofdstuk 8 Cases vergeleken: uniforme typering	187
§1. Inleiding	188
§2. Beschrijving van de observaties op basis van de drie perspectieven	188
§2.1 Macro-perspectief	188
§2.2 Meso-perspectief	189
§2.3 Micro-perspectief	194
§4. Theoretische analyse van de drie case-studies	201
§5. Conclusies en overwegingen	204
Hoofdstuk 9 Modelling van gedragstypologieën	207
§1. Inleiding	208
§2. Model Gedragstypologieën Intern Toezicht	208
§2.1 Veronderstellingen bij het model	213
§3. Verdiepingsslag: de variabele ‘vertrouwen’.	214
§3.1 Wetenschappelijk onderzoek naar ‘vertrouwen’	216
§3.1.1 Vertrouwen als variabele in het Model Gedragstypologieën Intern Toezicht.	218
§3.1.2 Vertrouwen vanuit het macro- en meso perspectief	219
§4. Verdiepingsslag: de variabele ‘afstand’	223
§5. Waar is de variabele ‘Macht’?	226
§6. Observaties case studies in relatie tot de gedragstypologieën.	227
§6.1 De relatie tussen ‘laten informeren’ en de overige kwadranten	229
§6.2 Het begrip ‘vertrouwen’ in de case studies	232
§7. Voorlopige conclusies over het model	234
Hoofdstuk 10 Beschouwende analyse	237
§1. Inleiding	238
§2. Inzichten vanuit de drie perspectieven.	238
§3. Het belang van vertrouwen	244
§3.1 Vertrouwen in relatie tot de perspectieven: macro, meso en micro.	245
§3.2 Vertrouwen als variabele in het Model Gedragstypologieën Intern Toezicht	247
§3.3 Kritische reflectie op het belang van de variabele vertrouwen	251
§4. De relatie tussen kenmerken en gedragstypologieën.	252
§5. Uitleiding	253
Hoofdstuk 11 Conclusies en aanbevelingen	255
§1. Inleiding	256
§2. Conclusies ten aanzien van de probleemstelling en de onderzoeksvragen	256
§3. Theorieontwikkeling op het terrein van governance	260
§4. Aanbevelingen voor Bestuurders: bouwen aan vertrouwen	262
§5. Aanbevelingen voor Toezichhouders: toetsen van vertrouwen	263

§6. Suggesties voor vervolgonderzoek	265
§7. Uitleiding: Zoeken naar evenwicht	267
Literatuurlijst	269
Bijlage 1: Lijst met geïnterviewde personen	279
Bijlage 2: Topic-lijst interviews	281
Bijlage 3: Geanonimiseerde samenwerkingsovereenkomst	283
Bijlage 4: Vragenlijst Toezichthouders, ten behoeve van casestudies	285
Samenvatting	287
Summary	295
Curriculum vitae	303

Voorwoord

Tijdens mijn studietijd aan de faculteit Bestuurskunde van de Universiteit Twente, 1989 – 1995, heb ik geleerd en ervaren dat wetenschappelijk onderzoek vooral moet voortkomen uit ‘nieuwsgierigheid’. Mijn interesse in de wetenschap is toentertijd met name geprikkeld door Bob Lieshout, bij wie ik ben afgestudeerd en die mij mijn eerste baan aan de universiteit gunde. In die periode, 1995-1997, heb ik gewerkt aan het opzetten van een promotieonderzoek naar de totstandkoming van de Europese Unie. Aanvankelijk om financiële redenen en later om persoonlijke redenen, is dat project niet door mijzelf uitgevoerd. Maar de ambitie bleef. Hoewel wij elkaar volledig uit het oog zijn verloren en hij geen deel heeft gehad aan dit proefschrift, is mijn eerste woord van dank wel aan hem gericht. Bob, het heeft ietsje langer geduurd, maar de met name door jou geprikkelde intellectuele nieuwsgierigheid heeft uiteindelijk toch geleid tot een academisch proefschrift. Dankjewel.

In 1998 ben ik gestart als directiemedewerker op 't Bouwhuis, een organisatie die zorg en ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijke handicap. Ik was daar koud binnen of er werd een start gemaakt met een fusieproces van vijf gehandicaptenzorgorganisaties, waarvan er uiteindelijk drie met elkaar zijn samengegaan als De Twentse Zorgcentra. Daar en toen heb ik veel geleerd over hoe het besturen van een zorgorganisatie eraan toegaat. In diezelfde periode werd ik lid van de Raad van Toezicht van een van de rechtsvoorgangers van Pluryn (gehandicaptenzorg), waar ik twee fusieprocessen meemaakte. Door tegelijkertijd te werken als ondersteuner van een Raad van Bestuur en als toezichthouder is mijn interesse gewekt in het onderwerp dat uiteindelijk de basis vormde voor dit proefschrift: de interactie tussen bestuurders en toezichthouders, onderling en ten opzichte van elkaar.

Als kind en puber las ik nauwelijks boeken. Dat heb ik sinds mijn studententijd ruimschoots ingehaald. Op het terrein van management en leiderschap kreeg dit een impuls tijdens mijn opleiding Master of Health Business Administration aan de Erasmus Universiteit, alwaar ik Aad de Roo en Jan Moen heb ontmoet en heb leren kennen als inspirerende denkers binnen de gezondheidszorg.

Jan en Aad, ik ben hartstikke blij en trots dat jullie samen hebben bijgedragen aan de tot standkoming en de afronding van dit promotietraject. Jan, uiteraard gaat mijn grootste dank naar jou uit. De afgelopen zes jaar heb jij als mijn promotor met niet aflatend enthousiasme talloze gesprekken met mij gevoerd, over de voortgang, maar vooral over ons beider passie en verwondering: 'het spel van bestuur en toezicht', waarbij wij beiden veel meer geboeid zijn door het spelconcept dan door de spelregels. Daarin schuilt ons inziens de meerwaarde van dit proefschrift, hoewel we ook hebben moeten ervaren dat dit inzicht nog niet voor iedereen op dezelfde waarde wordt geschat.

De ambitie om onderzoek te gaan doen naar het feitelijk functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg werd binnen enkele dagen heel concreet door een gesprek met mijn toenmalige werkgever: Arjen Jeninga van CC Zorgadviseurs. Door zijn enthousiasme voor mijn enthousiasme én het feit dat ik de mogelijkheid kreeg om één werkdag per week aan dit onderzoek te besteden, is een stevige basis gelegd voor dit proefschrift. Arjen, op het moment dat wij de afspraak maakten dat ik onderzoek zou gaan doen, konden wij beiden niet bevroeden dat de wereld er in twee jaar tijd volstrekt anders uit zou gaan zien. Toch is die periode voldoende geweest om dit onderzoek zodanig op de rails te zetten, dat ik het niet meer heb losgelaten. Dank daarvoor!

Tijdens onze voortgangsgesprekken zei Jan altijd: "Marc, op het moment dat ik vind dat het proefschrift klaar is, dan ga ik op pad om het verder binnen de universitaire wereld te regelen." Dat bleek geen sinecure en is in eerste instantie ook niet gelukt. Met name het feit dat er een tweede promotor moest komen, heeft wat voeten in de aarde gehad. Dat is ook logisch omdat iemand dan bereid moet zijn om in een rijdende trein te stappen die in feite al bij het eindstation is. In mijn geval heeft dit ertoe geleid dat er nog een aantal wissels behoorlijk omgezet moesten worden, alvorens de trein het perron daadwerkelijk bereikte. Dat dit toch binnen afzienbare tijd is gelukt, is te danken aan de creativiteit en doortastendheid van Jac Geurts. Jac, we hebben samen geconstateerd dat het jammer is dat we elkaar pas aan het einde van mijn onderzoekstraject hebben ontmoet; wat mij betreft geldt dat zowel vanuit het perspectief van de inhoud van het proefschrift als vanuit het meer persoonlijke aspect: je warme, inspirerende en doortastende wijze van begeleiden en soms ook van samen doorpakken. Veel dank daarvoor! En, je krijgt je medaille.

De afgelopen jaren hebben diverse mensen mij gevraagd waar ik de energie, de tijd en de drive vandaan haal om naast intensieve banen ook nog wetenschappelijk onderzoek te willen doen. Mijn antwoord daarop is meestal: "Dat is voer voor psychologen,

maar het zal ongetwijfeld iets met mijn opvoeding te maken hebben.” Goed je best doen en hard werken zijn waarden die ik van huis uit heb meegekregen. Pa en ma, mogelijksterwijs ben ik iets te ver doorgeschoten, maar het is wel mede dankzij jullie opvoeding en onvoorwaardelijke steun dat ik ook deze mijlpaal heb behaald. Dank jullie wel daarvoor.

De hoogste prijs voor het doen van promotieonderzoek naast een meer dan full-time baan, wordt ongetwijfeld betaald door de gezinsleden van de promovendus. In mijn geval dus door mijn echtgenote, Melanie en mijn kinderen Manoek en Mirke. In de afgelopen ruime 6 jaar ben ik vaker niet dan wel meegegaan naar feestjes en evenementen. Bovendien was ik met enige regelmaat wel fysiek maar niet geestelijk aanwezig. Lieve Melanie, lieve Manoek en Mirke, uiteraard draag ik dit boek van harte aan jullie op, in de hoop dat het ook voor jullie een tastbaar positief resultaat is van mijn fysieke en geestelijke afwezigheid in de afgelopen jaren.

Almelo en Gennep (en diverse hutjes op diverse heiden),

Marc van Ooijen