

Literatuuronderzoek

Definities van moresprudentie



Definities van moresprudentie

Een lange tijd was er een algemeen geldende opvatting over het openbaar bestuur dat iets integer was of niet. Daar zat geen licht tussen. De laatste jaren is het denken over integriteit veranderd. Zo is de heersende opvatting binnen het openbaar bestuur, de journalistiek en wetenschap dat integriteit niet een zwart-wit kwestie is. Deels kan dit gezien worden als een verandering in de publieke opinie, maar ook de praktijk van concrete integriteitscasuïstiek heeft duidelijk gemaakt dat er een groot grijs gebied is waarin het duiden van (iemand's) integriteit complex is. Juist omdat het achteraf bepalen van de integriteit in kwestie complex is, wordt er door gemeenten geïnvesteerd in het permanent aandacht vragen voor integriteit van bestuurders, volksvertegenwoordigers en ambtenaren. Voorkomen is beter dan genezen en werken aan bewustzijn duurzamer dan achteraf schulddigen zoeken.

Met het oog op de gemeenteraadsverkiezingen van 2022 zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld met als doel het toerusten van lokaal bestuurders zodat zij de uitdagingen van het lokaal bestuur het hoofd weten te bieden en vol vertrouwen en met een goed ontwikkeld moreel kompas het juiste doen wanneer zij in 'grijs gebied' terechtkomen. Een van de instrumenten betreft de toolbox moresprudentie voor wethouders. Moresprudentie als tegenhanger van of complementair aan jurisprudentie. Niet enkel de wetten en regels zijn richtinggevend bij het bepalen van wat in een concrete situatie integer is, maar vooral ook de moraliteit en het doorlopen van een proces van moreel beraad. Om moresprudentie op waarde te kunnen schatten en het op de juiste wijze te kunnen gebruiken, is het zaak te kijken wat er binnen de wetenschap al bekend is over deze moresprudentie.

Wat opvalt is dat de term en daarmee het instrument moresprudentie zelf al langere tijd gebruikt wordt binnen het maatschappelijk en sociaal werk. Pas later is de term omarmd door de bedrijfsethiek en daarmee ontstond er ook binnen de aan het openbaar bestuur gerelateerde studies aandacht voor moresprudentie.

In *Moresprudentie: ethiek en beroepscode in het sociaal werk* van Jaap Buitink, Jan Ebskamp en Richard Groothoff (2019) wordt moresprudentie als volgt gedefinieerd:

Dilemma's en casuïstiek die helpen om morele vragen te herkennen, te onderzoeken en te beantwoorden.

Een uitgebreidere definitie valt te lezen in *Moresprudentie in de praktijk* (Ethiek werk 2014) van Mariël Kanne & Ellen Grootoink (redactie):

Morele praktische wijsheid. Professionals en organisaties zoeken samen naar manieren om tot verantwoorde en verantwoordbare morele oordelen te komen in kwesties waarvoor pasklare antwoorden ontbreken. Houvast bij morele oordeelsvorming. Lastige casussen uit de dagelijkse praktijk. Morele dilemma's en richtinggevende normen en waarden om zo te komen tot een moreel geheugen. Het formuleren van een juist en rechtvaardig oordeel in een specifieke situatie.

Een belangrijke aanscherping bij deze definitie is dat vaak kwesties onterecht als moreel dilemma worden gepresenteerd maar dat in feite niet zijn. Een dilemma is 'een situatie met een of/of karakter waarin beide kanten negatieve consequenties hebben en je een keuze moet maken; niets doen is ook kiezen' (definitie ontleend aan Graste, 2003). Bij een moreel dilemma botsen waarden en normen van betrokkenen, er zijn dan verschillende antwoorden op de vraag wat het goede is om te doen in een situatie.

Edward Karssing definieert moresprudentie voor de bedrijfsethiek als volgt (Karssing, 2011, p. 170):

"...het gezamenlijke leerproces - dat zowel binnen organisaties als binnen beroepsgroepen kan plaatsvinden - waarin "op systematische wijze kennis en inzichten worden verzameld over de manier waarop met alle morele aspecten van het werk kan worden omgegaan".

De masterscriptie *Moresprudentie als belofte* van Verstegen (2015) van de faculteit voor humanistiek van de universiteit Utrecht bevat veel concrete kenmerken van moresprudentie die bijdragen aan het toewerken naar een specifiekere begripsbepaling.

Moresprudentie is een relatief nieuw, in 2004 geïntroduceerd begrip binnen de Nederlandse praktijk van toegepaste ethiek. Het concept blijkt op verschillende manieren te worden geïnterpreteerd en toegepast. Ik pleit voor een meer eenduidige, en nauwere begripsbepaling. Daarbij neem ik als uitgangspunt dat de impliciete analogie met jurisprudentie verwachtingen oproept, en dat als we de term moresprudentie gebruiken we die verwachtingen behoren na te komen. Vanuit dat perspectief, moresprudentie als belofte, gaat het bij moresprudentie om vastgelegde gezaghebbende uitkomsten van moreel beraad. Deze uitkomsten omvatten nieuwe, aanvullende normatieve richtlijnen, die richting geven in toekomstige morele vragen, soortgelijk aan de behandelde casus in kwestie. De richtlijnen ontleen hun gezaghebbende karakter, hun morele autoriteit aan de zorgvuldigheid die is betracht in het proces van moreel beraad. De vraag welke zorgvuldigheidsnormen hierbij zouden moeten worden toegepast staat nog open. Habermas' dialogethiek biedt in mijn ogen een kansrijke basis om aanvullende zorgvuldigheidsnormen te ontwikkelen. Verder onderzoek naar zorgvuldigheidsnormen voor moreel beraad zou in mijn ogen waardevol zijn (Verstegen, 2015: 3).

De resultaten van moreel beraad, waarin collega's overleggen over morele dilemma's uit de beroepspraktijk, kunnen worden vastgelegd in moresprudentie. (Verstegen, 2015: 4).

Moresprudentie valt of staat hiermee met het proces, het moreel beraad, de deliberatie die wordt doorlopen om te komen tot richtlijnen die behulpzaam zijn bij het bepalen van het moreel juiste in vergelijkbare situaties. Het is dus zeker geen synoniem voor een gesprek over integriteit. Een gesprek over integriteit is altijd goed maar om voor moresprudentie is meer nodig.

De definitie van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) bevat ook een meer prospectief element.

Het woord moresprudentie is afgeleid uit de begrippen mores en prudens. Het begrip mores betekent niet alleen gewoonte, gebruik of de manier waarop 'we' het doen, maar verwijst ook naar iemands wil en de motivatie van zijn handelen. Prudens betekent naast bewust, kundig en zorgvuldig ook vooruitziend. Moresprudentie betekent kortom dat we met voorbedachte rade, kundig en zorgvuldig onze wil en manier van doen bepalen. De verslaglegging van de toepassingspraktijk van de professionele moraal.

Op de website van de NBA valt te lezen dat moresprudentie als doel heeft om houvast te bieden bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties. Moresprudentie bestaat bijvoorbeeld uit een verzameling van argumenten, een visie op de zwaarte van de argumenten en een handelingsrepertoire bij specifieke casuïstiek (NBA (n.d)).

Karssing definieert moresprudentie tijdens een interview voor de NBA als volgt:

"notulen van het goede gesprek voor de goede beroepsuitoefening".

Hiermee lijkt vooral het accent te liggen op de stapsgewijze/systematische en grondige benadering van complexe morele kwesties, waarbij abstracte waarden een concrete uitwerking krijgen en goed vastgelegd worden voor toekomstige situaties.

Van Tankeren verwijst in *Integriteit in de politieorganisatie* (2012) in 'Integriteit en Integriteitsbeleid in Nederland' naar het belang van moresprudentie om te oordelen in het grijze gebied.

"Juist bij incidenten die zich afspelen in het 'grijze gebied' tussen 'goed' en 'fout' kan het oordeel gemakkelijk uiteenlopen. In het strafrecht is voor dit soort situatie jurisprudentie ontwikkeld. In het Beleidskader Integriteit Politie wordt daarom aanbevolen om voor integriteitsschendingen die niet vallen onder het strafrecht, 'moresprudentie' te ontwikkelen".

"Moresprudentie staat voor het systematisch verzamelen van morele afwegingen, beslissingen en keuzes die in de beroepspraktijk gemaakt worden". (p. 400)

Samengevat gaat het bij moresprudentie vooral om het herhaaldelijk bespreken van complexe morele vraagstukken met collega's, aan de hand van een systematische, grondige aanpak waarbij abstracte waarden concreet gemaakt worden door ze te vertalen naar de verschillende belanghebbenden en perspectieven met een vooral ook een vooruitziende blik. Hierbij bestaat moresprudentie uit twee onderdelen: het gesprek zelf als proces met daarbij de individuele én gezamenlijke bewustwording en het documenteren van het proces en de uitkomsten voor toekomstig gebruik.

Voorwaarden waaronder moresprudentie als instrument kan bijdragen aan een weerbaar en integer bestuur:

- Kwesties waarbij goed en fout niet makkelijk te bepalen zijn (het grijze gebied).
- Kwesties kunnen zijn: morele dilemma's, complexe grote casuïstiek of een ontstane bestuurscultuur. De kwesties zijn actueel of denkbeeldig.
- Een groepsproces waarbij stapsgewijs de moraliteit van een kwestie belicht en besproken wordt.
- Waar individuen een bewustzijn ontwikkelen over de moraliteit van de eigen rolopvatting en inzien hoe de moraliteit van gezamenlijke opvattingen uitpakt.
- Waarbij de opbrengsten zijn: een moreel geheugen en concrete normatieve richtlijnen.

Uitdagingen weerbaarheid van bestuur waarbij moresprudentie helpend kan zijn

Op basis van de inventarisatie van wetenschappelijke definities en definities vanuit de beroepsverenigingen, is duidelijk geworden dat moresprudentie niet bedoeld is voor de morele vraagstukken die in de basis eenvoudig beoordeeld kunnen worden omdat ze concreet genoeg zijn en bovendien te beoordelen zijn aan de hand van bestaande wet- en regelgeving of de aanwezige integriteitsinstrumenten (gedragscode, handhavingprotocol, eed/gelofte, meldregeling en/of registratieverplichtingen voor geschenken, dienstreizen en nevenactiviteiten).

Moresprudentie is bruikbaar en noodzakelijk in zowel actuele complexe morele vraagstukken als fictieve of toekomstige vraagstukken. Het proces van moreel beraad dat hiervoor nodig is, kan ineens noodzakelijk zijn wanneer een kwestie zich voordoet of juist wanneer er op dat moment niks speelt, maar er wel een wens is om te werken aan het morele bewustzijn om kwesties te voorkomen, dan wel ze het hoofd te bieden wanneer dit nodig blijkt.

De driedeling die Van den Heuvel maakt is hierbij behulpzaam (2012, p.450). Het betreft een onderscheid tussen integriteitsschendingen die een vorm zijn van:

Strafrechtelijke overtredingen

Morele overtredingen

Laakbaar gedrag

Moresprudentie gaat uitdrukkelijk niet over deze eerste categorie, maar zou moeten bijdragen aan het voorkomen van en alert zijn op die complexe kwesties die kunnen leiden tot morele overtredingen of laakbaar gedrag. Hierbij moet alvast de kanttekening geplaatst worden dat de verwijzing naar 'overtreding' en 'gedrag' een simplificatie is van complexe morele vraagstukken omdat hier een handeling of bepaald gedrag beoordeeld wordt en complexe vraagstukken zich vaak kenmerken door een veelheid aan op elkaar ingrijpende handelingen.

Hetzelfde geldt voor de typologie van integriteitsschendingen van Huberts, Van den Heuvel en Van der Wal (2012, p.150).

Typologie integriteitsschendingen; 1) *Corruptie: omkoping*, 2) *Corruptie: bevoordeling van vrienden, familie, partij*, 3) *Fraude en diefstal*, 4) *Dubieuze giften en beloften*, 5) *Onverenigbare nevenfuncties, activiteiten en/of contacten*, 6) *Misbruik van bevoegdheden*, 7) *Misbruik en manipulatie van (de toegang tot) informatie*, 8) *Discriminatie, intimidatie en onfatsoenlijke omgangsvormen*, 9) *Verspilling en wanprestatie*, 10) *Wangedrag in de vrije tijd*. Deze categorisering is bruikbaar om de aard van de schending te concretiseren, maar tegelijkertijd gaat het hier om een mix van strafbare gedragingen, en morele overtredingen die zelden 'grijs' zijn.

Moresprudentie gaat vooral over het gezamenlijk leren van en voorkomen van integriteitskwesaties en vraagstukken rondom moraliteit die niet zwart of wit zijn, maar het grijze gebied betreffen. Deze grijsint is het gevolg van het feit dat de moraliteit van de kwestie onduidelijk is vanwege de specifieke tijd en context of omdat het een morele kwestie is die vooral betrekking heeft op het collectieve gedrag en/of omdat het een systeemuitkomst betreft.

Huberts (2012) introduceerde acht visies op integriteit die bruikbaar zijn in de beroepspraktijk van het openbaar bestuur. Deze visies helpen bij het reflecteren op de integriteitsdimensies van een complex vraagstuk (2012, p.22). Een van de visies op integriteit benadrukt het belang van bewust moreel reflecteren en handelen en een andere visie op integriteit gaat in op de overeenstemming met geldende morele waarden en normen. Hiermee lijkt te worden benadrukt dat integriteit meer is dan moraliteit en soms is integriteit een waarde, dan een houding en soms een uitkomst. Deze visies zijn een aanzet in het denken over gelaagdheden die ook bij moresprudentie van meerwaarde kunnen zijn. Het zouden de stappen kunnen zijn die tijdens het moreel beraad dat plaatsvindt doorlopen worden.

Integriteit als heelheid

Integriteit als passend in de omgeving

Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

Integriteit als bewust moreel reflecteren en handelen

Integriteit als waarde

Integriteit als overeenstemming met wet en regel

Integriteit als overeenstemming met geldende morele waarden en normen

Integriteit als exemplarisch ideaal gedrag

Het moreel beraad dat onderdeel is van moresprudentie is een groepsaangelegenheid. Gezamenlijk wordt een vraagstuk stap voor stap geanalyseerd. Over de feiten moet men het eens zijn, over de morele aspecten mag men van mening verschillen. In ieder geval zal een belangrijk deel van het gesprek gaan over de betrokkenen/stakeholders/ belanghebbenden in een complex vraagstuk. Wie spelen er allemaal een rol in het vraagstuk, wat zijn hun belangen en perspectieven en welke morele aspecten spelen hier een rol? Alleen al deze vragen maken dat het moreel beraad niet zozeer betrekking heeft op de moraliteit van een handeling of concreet gedrag, maar draait om een systeemuitkomst. Het gaat hier dan veel meer om collectieve uitkomsten, collectief gedrag en de lokale bestuurscultuur.

In de praktijk wordt vaak gedaan of het gesprek over integriteit iets is wat je een of twee keer per jaar doet, daarbij je geheugen opfrist en je vervolgens weer verder kunt met je dagelijkse werkzaamheden. Met de voorwaarden zoals hierboven beschreven is gepoogd duidelijk te maken dat moresprudentie minder vrijblijvend is dan een gesprek over integriteit. Het gaat echt om continue aandacht voor integriteit via het morele beraad. Voor lokaal bestuurders is specifiek de uitdaging om in het moreel beraad aandacht te besteden aan hun formele rol en informele rol in het lokaal bestuur. Zo kan de integriteit van een concrete kwestie besproken worden door de formele aspecten (procedures, belanghebbenden) te bespreken of ook te praten over het informele krachtenveld dat bepalend is geweest in het de kwestie ter tafel. Vragen die tijdens een proces van moreel beraad besproken kunnen worden zijn dan:

- Hoe wordt de kwestie gedefinieerd? Is er voldoende gedeelde werkelijkheid over het incidentele dan wel systemische karakter van de kwestie?
- Hoe draagt een bestuurder of het college van B&W bij aan deze kwestie?

- Welke (onderliggende) waarden spelen er een rol bij en zijn er waarden die conflicteren?
- Welke rol spelen formele aspecten als portefeuillehouderschap, lidmaatschap politieke partij, mate van bestuurservaring, lokaal geworteld zijn etc.? Dit zijn zaken die verondersteld worden bekend zijn, maar zelden expliciet aan bod komen wanneer de moraliteit van een complex vraagstuk besproken wordt. Dit terwijl hier logische wijze tal van effecten van uitgaan die raken aan de moraliteit in kwestie.
- Welke rol spelen de informele netwerken waarbinnen een lokaal bestuurder actief is op de besluitvorming, houding en positionering? Informele en formele netwerken van bestuurders hebben een grote invloed op het denken en doen en beïnvloeden het ethisch bewustzijn van bestuurders. Wanneer er moreel beraad plaatsvindt, zal dit dus onderwerp van gesprek moeten zijn (Slingerland, 2019).

Zonder uitzondering is politiek bedrijven of besturen een kwestie van netwerken. Echter de moraliteit van het netwerken als activiteit of de moraliteit van de collectieve actor (het netwerk) is zelden onderwerp van gesprek. Het gesprek over integriteit gaat vaak over individueel handelen, waarbij het handelen los van de context van het netwerk wordt gezien. Moresprudentie is uitermate geschikt om de invloed van netwerken te bespreken. De volgende typologie van type netwerken en doelen kan bijdragen om het onderscheid te maken tussen morele en amorele netwerken (Slingerland, 2019).

Doel Type netwerk	Wijze van beïnvloeding besluitvorming	Voorkeursbehandeling
Doelgericht netwerk met mate van organisatie	Belangenbehartiging/Lobbyen (partij die beïnvloed wordt is geen onderdeel van het netwerk)	Handel in invloed (partij die beïnvloed wordt is geen onderdeel van het netwerk)
Doelgericht netwerk met informele open structuur	Belangenbehartiging/Lobbyen (partij die beïnvloed wordt is geen onderdeel van het netwerk)	Handel in invloed (partij die beïnvloed wordt, wordt onderdeel van het netwerk)
Doelgericht netwerk met gesloten informele structuur	Belangenbehartiging/Handel in invloed (partij die beïnvloed wordt, wordt onderdeel van het netwerk)	Netwerkcorruptie (partij die beïnvloed wordt, is partij binnen het netwerk)
Emergent netwerk met gesloten informele structuur	Belangenbehartiging/Handel in invloed (partij die beïnvloed wordt, wordt onderdeel van het netwerk)	Netwerkcorruptie (partij die beïnvloed wordt, is partij binnen het netwerk)

Naast de vraag wat de invloed (bedoeld/onbedoeld) is van netwerken in de kwestie die onderwerp is van een concreet moreel beraad, is het goed denkbaar dat moresprudentie ook ingezet wordt om stap voor stap te reflecteren op de lokale bestuurscultuur en op 'het systeem'. Dit kan de cultuur binnen het college van B&W zijn, binnen het gemeentehuis (ambtelijk-bestuurlijk) of breder in relatie tot de lokale samenleving. Mede dankzij Omtzigt's 'Een nieuw sociaal contract' is er veel aandacht voor de Nederlandse bestuurscultuur. Omtzigt beschrijft het als een impasse:

De huidige politiek-bestuurlijke mechanismen in Nederland om crises het hoofd te bieden, schieten tekort omdat ons systeem is ingericht op een briesje, op windkracht 3. Niet op de stevige stormen die nu over ons land en door onze samenleving razen. (p.206)

Voermans zegt hierover in 'Het land moet bestuurd worden' (2021):

Besturen werd in elk geval in korte tijd belangrijker en technischer dan ooit, en bestuurders werden professioneler. Ze overvleugelen inmiddels onze volksvertegenwoordigingen, en onttrekken zich steeds meer aan de greep van regels en van de instanties die hen moeten controleren, die tegenwicht en tegenmacht moeten bieden, zoals gebeurde in de toeslagenaffaire. Een tendens die nog verder werd versterkt door het coronavirus. Ontstaat er een nieuwe regentencultuur?

Deze beide schetsen van de bestuurscultuur maken duidelijk dat moresprudentie gewenst en noodzakelijk is. Ook Brenninkmeijer (2019) laat zien dat systeemkritiek lang niet altijd gewaardeerd wordt, en soms tot overspannen reacties leidt. Groepsgewijs reflecteren op kwesties, netwerken en op de bestuurscultuur die men gezamenlijk op gang brengt en in stand houdt. Hoe draagt de eigen en de gezamenlijke rolopvatting bij aan de lokale bestuurscultuur? En welke systemische aspecten vragen om nadere reflectie en wellicht om aanpassing?

Samengevat zou moresprudentie dus vooral gebruikt moeten worden voor de twee laatste typen integriteitskwesties.

Strafbare integriteitskwesties	Integriteitskwesties niet strafbaar maar wel concreet genoemd in integriteitsinstrumenten	Integriteitskwesties tastbaar, concreet, momentopname en individueel handelen (Toolkit)	Integriteitskwesties subtiel, collectief gedrag/uitkomst en ontaarding na langere tijd
Corruptie	Onverenigbare nevenfuncties	(Schijn) van belangenverstremgeling	Bestuurscultuur
Fraude	Geschenken en dienstreizen	Omgang met informatie	Netwerkcorruptie
Lekken vertrouwelijke informatie	Misdragingen in de privésfeer	Voorbeeldgedrag	Ethische blindheid
Handel met voorkennis	Ongewenste omgangsvormen		
Verzuim aangifteplicht			

De bredere context: moraliseren ligt gevoelig

Bestuurders opereren in een bredere maatschappelijke context, en daar ligt moraliseren al een tijdje gevoelig. Ooit was dat anders, in de tijd van de verzuiling, maar sinds de individualistische jaren zeventig en tachtig is de balans doorgeslagen in het voordeel van autonomie en keuzevrijheid en hebben we het niet zo op moraliseren. Al in 2006 merkten Hans Boutellier en Evelien Tonkens in het *Jaarboek TSV* hierover op dat dit geleid heeft tot een tamelijk smal palet aan smaken: vrijheid of dwang, met weinig of niets daartussen. Je mag best een visie hebben op wat voor jou het goede leven en de goede samenleving inhoudt, maar dat is iets voor de privésfeer. Andersom is makkelijker: gedrag wat je niet wenst kan je verbieden, maar consensus daarover is steeds lastiger te bereiken.

In de praktijk zijn er ook wel grijstinten en tussenvormen, maar we hebben het daar liever niet over en er is weinig publiek debat. Wie wil kan altijd verwijzen naar schrikbeelden om wie probeert het over moraal te hebben, buiten de orde te verklaren: bevoogding is iets wat niemand wil. Sowieso werkt in de 21e eeuw een democratische dialoog over morele kwesties beter dan het hiërarchisch opleggen van bepaalde normen en waarden.

In de ogen van Boutellier en Tonkens is het fundament voor de publieke moraal geërodeerd, maar hebben we binnen praktijken nog wel houvast: genuanceerd, voorzichtig, realistisch en dialogisch, met respect voor verschil. Deze prudente praktijken staan tegenover een publieke normatieve stilte. De publieke ondersteuning van het gesprek hierover in de samenleving verdient versterking.

Verschuivende normen en waarden

Door de tijd heen verschuiven de normen en waarden, ook ten aanzien van integriteit, zoals Toon Kerkhoff en Patrick Overeem mooi hebben laten zien in hun studie *In opspraak* uit 2018. Die normen kennen namelijk een persoonsgebonden kant, maar ook een organisatie- en domeinspecifieke en een algemeen-maatschappelijke. Elke bestuurder heeft daarom een goede antenne nodig om te kunnen handelen met voldoende maatschappelijke sensitiviteit. Daarnaast zijn voorzichtigheid en onderscheidingsvermogen geboden, bijvoorbeeld ten aanzien van de vraag of er wel of geen vaste norm is in een bepaald concreet geval. Zij waarschuwen voor het stellen van steeds nieuwe normen, onder andere vanwege de beruchte integriteitsparadox: meer aandacht en meer regels leiden ook tot meer schendingen. Welke normen wenselijk zijn moet dus onderwerp zijn van democratisch debat.

Bestuursculturen

Voor de gemeentelijke context is het onderzoek dat Marcel Boogers, Sabine van Zuydam en Jurien van Ostaaijen voor Necker van Naem gedaan hebben naar bestuursculturen, nog interessant. Hun definitie van een bestuurscultuur is als volgt:

“Het geheel van normen, waarden, routines en rolopvattingen dat van invloed is op het samenspel tussen raad, college, ambtelijk apparaat en samenleving.”

De ultrakorte samenvatting is ‘het DNA van een gemeente’. Om hierin wat diepte aan te brengen kijken ze naar twee dimensies: de mate van formalisme (formeel versus informeel/familiecultuur) en de mate van politisering (pragmatisch versus politiek). Op basis hiervan komen ze tot een kwadrant met vier typen bestuursculturen:

- *Gemeenschapscultuur*: informeel & mensgericht + pragmatisch & consensusgericht – dit betreft vooral kleinere gemeenten en komt in alle regio’s voor
- *Vechtcultuur*: informeel & mensgericht + politiek & debatgericht – kleine en middelgrote gemeenten, maar bijv. ook Almelo en Schiedam, eveneens in alle regio’s
- *Debatcultuur*: formeel & proceduregericht + politiek & debatgericht – dit betreft grotere steden en komt in het zuiden wat minder voor
- *Regentencultuur*: formeel & proceduregericht + pragmatisch & consensusgericht – steden en middelgrote gemeenten, komt iets vaker voor in het zuiden

Je kunt je voorstellen dat de ruimte om ethische kwesties aan de orde te stellen en de wijze waarop je dat dan zou doen, tussen deze culturen behoorlijk verschilt. Tegelijk is aandacht voor de bestuurscultuur, zoals ook hiervoor al aangegeven, een noodzakelijke aanvulling op die voor het persoonlijke morele kompas: moraliteit komt in een omgeving tot stand waar al dan niet ruimte gevoeld wordt om de eigen morele normen in concrete situaties toe te passen en daar dan ook naar te handelen. Nelemans en Ritzen (2021) schrijven hierover: “Als de menselijke maat in een organisatie is ‘weggeorganiseerd’ dan is het antwoord niet het aanscherpen van het morele kompas van de individuele medewerkers, maar vooral het aanpassen van de bestuurscultuur die ertoe leidt dat burgers in de knel komen.” Bestuurders hebben hier een voorname rol in, om te zorgen voor een zorgvuldige cultuur in overheidsinstellingen, waarbij grondrechten, rechtvaardigheid en behoorlijkheid centraal staan. Voorbeelden van aanpakken waarin die maatwerkbenadering bewust gezocht en verder verfijnd wordt, zijn de ‘maatwerkplaats’ van het UWV (zie Vollebregt 2021), die sinds november 2020 bestaat en bedoeld is voor ‘dit-kan-niet-de-bedoeling-zijn-casussen’¹, en de ‘Garage

¹ In die maatwerkplaats zijn nu 140 cases aangedragen waarvan er 90 een bevredigende oplossing hebben gekregen; voor het resterende deel wordt nog doorgezocht.

de Bedoeling' van de Sociale Verzekerings Bank². Collega's van diverse onderdelen van de organisatie komen bij elkaar om de bedoeling van een concrete casus te bespreken. Zij zijn de 'monteurs' van de garage en vormen met elkaar een team. Alle deskundigheid komt op deze manier samen. Zo worden fouten in het proces of in wet- en regelgeving opgespoord en opgelost. Pakken de regels gezamenlijk ook zo uit als de bedoeling was? In de Garage de Bedoeling staat het bevorderen van korte lijnen, onderling communiceren en eigenaarschap nemen centraal.

Hierbij knoopt het proefschrift van Willemijn van der Zwaard (2021) aan, die het begrip 'fatsoenlijke samenleving' van de filosoof Margalit onder de loep neemt en kijkt naar de waarborgen die de (nationale én lokale) overheid kan bieden tegen 'institutionele vernedering', waarbij de menselijke waardigheid onder druk komt te staan. Haar theoretische bevindingen krijgen binnen het sociaal domein een hele concrete toetsing in de praktijk door mee te lopen met buurtwerkers in Utrecht. Aan de hand van dit etnografisch veldwerk kleurt ze de noties rond mensbeelden, werkwijzen en taakopvattingen nader in. Ze concludeert dat het evenwicht tussen fatsoen en vernedering precair is en dat er behoefte is aan meer reflectie op deze noties, waar ook bestuurders en beleidsmakers iets bij te winnen hebben. Ook dat kan leiden tot moresprudentie: een gedeeld beeld over hoe je de lokale mores vormgeeft en inricht en daar zicht op blijft houden.

Concentrische cirkels

Je zou de contexten waarin moresprudentie aan de orde is kunnen stratificeren in concentrische cirkels. [+ illustratie/visualisatie]

Eerst die van de wethouder als persoon, vervolgens interpersoonlijk, in het verband van de organisatie en binnen de bredere gemeentelijke en regionale omgeving.

[1] Voor de *persoon* van de wethouder spelen zijn of haar persoonlijke normen en waarden een belangrijke rol: wat heb je van huis uit meegekregen en wat geïnternaliseerd? Daarbij zijn ook deugden en deugdethiek interessant, omdat die meer uitgaat van persoon en karakter dan van situaties en casuïstiek, zoals bij nutsethiek en plichtethiek. De deugdethiek is begonnen bij Aristoteles (4e eeuw v.Chr.) en raadt aan om het midden te houden tussen een teveel en een te weinig. Zo houdt moed het midden tussen roekeloosheid en lafheid, en is spaarzaamheid een middenweg tussen spijzucht en vrekkingheid. Uit de bedrijfsethiek komt het onderscheid tussen de *moral person* en de *moral manager*. Bij het eerste gaat het om de voorbeeldfunctie ('het goede doen ook als niemand kijkt', noemt Frank Peters dat), bij het tweede om bespreekbaar maken, goed gedrag aanmoedigen en wat ontoelaatbaar is, aanpakken. Hierop aanspreekbaar zijn gaat om je persoonlijke morele kompas op basis waarvan je oordelen velt en keuzes maakt, waarbij ook wat je op dat vlak al meegemaakt hebt (je 'morele geheugen') meeresoneert.

[2] In het *interpersoonlijke vlak* is aan de orde in hoeverre ethische kwesties bespreekbaar zijn tussen lokale bestuurders, en welke rol de burgemeester speelt als eerstverantwoordelijke. Kun je in vertrouwen iets met elkaar bespreken? Is er een adviseur bij wie je raad kunt schaffen? En is er een plek waar je kunt schuilen als er iets op je pad komt dat vragen oproept? Hierbij kan ook het verleden meespelen: is je blazen schoon of heb je eerder een vlekje opgelopen? En wat is de bestuurlijke reputatie van de gemeente waar je wethouder bent?

[3] *Organisatie*: hier gaat het om de politiek-ambtelijke verhoudingen, de geschreven en ongeschreven spelregels, de omgangsvormen ook tussen college en raad. Wat is te doen gebruikelijk en welke geschiedenis draagt men eventueel mee? Is er binnen de organisatie systematische aandacht voor ethische vraagstukken, zowel in de harde sfeer (codes en richtlijnen) als ook de zachte (aanspreekbaarheid)? En voor moresprudentie is in het bijzonder relevant in hoeverre er aantoonbaar lerend vermogen aanwezig is.

[4] Als je de kring nog iets wijder trekt, komt je bij de *omgeving* uit, zoals de inwoners: hoe kijken die tegen hun gemeentebestuurders aan? Hoe is de samenwerking met buurgemeenten? Wat is eventueel de invloed vanuit de provincie? En speelt er iets rond ondermijning en netwerkcorruptie? Is er een onafhankelijke rekenkamer die de vinger aan de pols kan houden en ook kritisch kan zijn?

² SVB (n.d.) Garage de Bedoeling. Meer info via: <https://www.svb.nl/nl/over-de-svb/wie-zijn-we/garage-de-bedoeling> (geraadpleegd 19 oktober 2021)

Van de *Wethoudersvereniging* mag qua toerusting en reflectie een en ander verwacht worden, en daar wordt dan ook aan gewerkt: naast dit literatuuronderzoek is er een toolbox gemaakt door Necker van Naem, en er zal nog onderzocht worden welke behoeften er bijv. aan intervisie onder de wethouders leven. Bovendien is het de moeite waard te kijken wat er te leren valt van de cases van om redenen van integriteit afgetreden wethouders (zie hoofdstuk 8 van Henk Bouwmans, *Valkuilen voor wethouders* uit 2019 met daarin ook een overzicht van de aftredens per jaar tussen 2002 en 2018).

Vanuit *onderzoek en wetenschap* kan de reflectie op met name de preventiekant gericht worden, mede op basis van de zorgvuldige analyse van casuïstiek. Ook kunnen onderzoekers helpen met het aanreiken van handvaten en handelingsperspectieven, van inspiratie en eye-openers. En ze kunnen een rol pakken in het publieke debat over integriteit en preventie.

Leiderschap in ethiek

Hierboven spraken we van ethisch leiderschap, als gedrag voldoet aan de maatschappelijke normen. Peters (2021) houdt een pleidooi om nóg hoger te mikken en spreekt van leiderschap in ethiek, waar de leider zelf de lat hoger legt en een nieuwe norm stelt. Vanuit die houding het juiste doen geeft voldoening en houdt ook rekening met de belangen van anderen, collega's, stakeholders, inwoners... Daarbij werkt het beter om geen al te grote broek aan te trekken: het devies is 'underpromise and overdeliver'. Ook moet je als leider oppassen voor het Bathseba-syndroom, ontleend aan het bekende Bijbelverhaal van koning David die zich een bedrieglijke weg baande naar de schone Bathseba door haar man vooraan in de strijd te laten sneuvelen en toen door God werd teruggefloten.

Er is ook geen leiderschap zonder kwetsbaarheid. Weg van het 'dikke-ik' (een begrip dat stamt van UvH-hoogleraar Harry Kunneman) en kiezend voor morele bescheidenheid. Emoties tonen is geen zwakte, mits die wortelen in een basis van morele stabiliteit. Je moet bereid zijn te luisteren, empathie te tonen, je ongelijk te bekennen en je een spiegel voor te laten houden. Waar wel voor gewaarschuwd wordt: hoe hoger in de organisatie, des te beperkter de ruimte voor reflectie vaak is.

Morele besluiten worden vaak intuïtief en routinematig genomen, en daarbij kan moresprudentie helpen. Op die manier maak je ruimte voor meerdere perspectieven, afwegen, weloverwogen tot een besluit komen. Als die moresprudentie is opgebouwd kan die actief gebruikt worden en zo een levend systeem vormen.

Vanuit zijn eigen rijke bestuurservaring komt Alex Brenninkmeijer in zijn boek over moreel leiderschap tot een aantal interessante observaties en handreikingen. Hij ziet ook twee aspecten aan moreel leiderschap: zelf bewuste morele keuzes maken en invloed uitoefenen op anderen, als voorbeeld of door richting aan te geven. Hij ziet moreel leiderschap vooral als tegenhanger van macht en onderscheidt een aantal stappen: bepalen wat van belang is (door naast de hoe- en de wat-vragen ook de waarom-vraag te stellen), keuzes maken, die uitvoeren en die ook verantwoorden en staan voor je keuzes. Aspecten die hierbij meespelen zijn waarheidsvinding als voortdurende zoektocht en de moed hebben om iets frank en vrij aan de orde te stellen, wat de Engelsen 'speaking truth to power' noemen en de filosoof Foucault *parrhesia*. Brenninkmeijer pleit voor 'langzaam denken' (ontleend aan Kahnemann en Kunneman) en voor bedachtzaamheid, goed waarnemen en luisteren. Hij weeft door zijn verhaal de klassieke drieslag logos (redeneren), pathos (gevoel en emoties, waar ook het 'onderbuikgevoel' onder valt) en ethos (je karakter, maar ook oordeel en appèl). Aan bestuurders mag je als eisen stellen dat ze open en duidelijk moeten zijn, respectvol, betrokken en oplossingsgericht en eerlijk en betrouwbaar. Om te zorgen dat inwoners kunnen vertrouwen op procedurele rechtvaardigheid en een overheid die 'thuis geeft' is wanneer er iets niet goed is gegaan ook een viertal stappen nodig: persoonlijk contact maken (waarbij met name emoties een rol spelen), mensen serieus nemen, ze met respect behandelen en vertrouwen op je gezag als legitimatie. Communicatie en ook meta-communicatie spelen hierbij een essentiële rol. Hij lardeert zijn boek met een enorme hoeveelheid praktijkvoorbeelden, waardoor voor iedereen herkenbaar is waar hij het over heeft.

Inhoudelijke verdieping: deugdethiek, praktische wijsheid, publieke waarden, brede welvaart en de responsieve overheid

Om het gesprek over dit soort onderwerpen te verdiepen is een uitstapje naar de *deugdethiek* relevant. Die gaat terug op de Griekse filosoof Aristoteles uit de 4e eeuw voor Christus, die in zijn ethiek deugden, morele disposities of houdingen, centraal stelde. Deze deugden zijn altijd een midden tussen twee uitersten: zo houdt moed het midden tussen roekeloosheid en lafheid en ligt vrijgevigheid tussen gierigheid en spijzucht. In tegenstelling tot de latere plichts- en nutsethiek, die meer uitgaat van losse beslismomenten, bouw je deugden als karaktereigenschappen gedurende je hele leven op en uit, waardoor er een ander perspectief ontstaat, ook in specifieke situaties. Bij Aristoteles is het overkoepelende doel *eudaimonia*, wat meestal vertaald wordt als 'het goede leven' of 'floreren'.

Naast deze morele deugden kende Aristoteles ook intellectuele deugden, zoals wat hij *praktische wijsheid* noemt. Door twee Amerikanen, Schwartz en Sharpe (2010), is die notie vertaald naar onderwijs, sociaal werk, de rechtspraak en de financiële sector; in de kern komt het neer op het juiste handelen in bepaalde omstandigheden, weloverwogen keuzes maken, wat Schwartz en Sharpe 'the right way to do the right thing' noemen. Daarbij resoneren ervaring en vak kennis volop mee, net als kennis van regels en procedures, maar bijvoorbeeld ook zaken die je op basis van je ervaring en vakmanschap wel weet maar die je lastig onder woorden kunt brengen, wat wel 'tacit knowledge' wordt genoemd. Iedereen kent die gevallen wel waarin improvisatie en een afgewogen uitzondering durven maken meer opleveren dan keurig binnen de lijntjes kleuren. Maar waar ligt de grens? Ook dit is weer een mooi thema om onder de vlag van moresprudentie met elkaar over door te praten: wat versta je in bepaalde concrete gevallen nou precies onder (praktische) wijsheid en waar zitten je ijkpunten?

Voor de Nederlandse context zijn hier onlangs twee waardevolle toevoegingen op verschenen. Sophie Albers en Albert Jan Kruijer (2020) hebben in een klein boekje aan de hand van een aantal cases laten zien hoe je in het sociaal domein praktische wijsheid kunt toepassen en hoe je daar tot 'wijze praktijken' kunt komen. Zij noemen het ook wel 'slim laveren' en zien het als een paradigmawisseling.

Boukje Keijzer heeft in haar *De regels en de rek* (2021) een helder pad gebaad dat het midden houdt tussen regeldwang en vrijheid-blijheid en dat per hoofdstuk door middel van hele praktische afwegingskaders aangeeft hoe je hier handen en voeten aan geeft. Ook dit kan weer tot moresprudentie leiden: een van haar hoofdstukken gaat over integriteit en ook de beren op de weg kunnen een goede aanleiding zijn om met elkaar hierover het gesprek aan te gaan: wat willen we als bestuur en als organisatie nastreven?

Wat ook een interessante invalshoek kan zijn is die van *publieke waardecreatie* en de Public Value Management-theorie van Mark Moore. In de theorie van Moore staan drie dimensies centraal: de publieke waarde die je wilt realiseren, het mobiliseren van voldoende legitimatie en draagvlak en het kunnen beschikken over de operationele capaciteit om je plannen ook uit te kunnen voeren. Tot de kern herleid gaat het hierbij om wat je wilt, wat je mag en wat je kunt. Dat zijn vragen waar je met elkaar naar aanleiding van een bepaalde casus ook het gesprek over kunt voeren, mede in relatie tot de onderwerpen binnen de diverse portefeuilles. Welke publieke waarden springen eruit, en hoe kan je die een rol geven in je gemeentelijke beleid. De VNG heeft hier samen met de Universiteit Utrecht (onder leiding van Paul 't Hart) onderzoek naar gedaan, naar aanleiding van driemaal twee gemeentelijke cases rond waardevol woonbeleid (meer dan stenen stapelen), waardevolle sturing van arbeidsintegratie en waardevolle democratieversterking (oefenen en experimenteren met écht luisteren).

Een ander begrip dat erg in opkomst is, is *Brede Welvaart*, om de horizon voor beleid wat breder te trekken dan alleen economische groei. Binnen Brede Welvaart wordt een aantal parameters aangehouden voor het hier en nu, maar daarnaast spelen ook twee andere dimensies een rol: later en elders. Op die manier kan je je positie in het heden relateren aan een langeretermijnperspectief in de toekomst (geconcretiseerd in een viertal zgn. kapitalen: economisch, sociaal, menselijk en natuurlijk kapitaal) en ook aan mensen op een andere plek in de wereld. Als je dit begrip in wilt zetten roept dat ook allerlei moreel geladen vragen op, bijvoorbeeld als je de koppeling legt met de Sustainable Development Goals of met (als overheid) sturen op geluk.

En dan is er nog het begrip *responsieve overheid*, het kwadrant rechtsonder uit het bekende model van de NSOB, dat nu steeds meer in de belangstelling komt, o.a. naar aanleiding van het proefschrift van Janny Bakker (door Movisie geconcretiseerd in het begrip 'anders kijken': <https://www.movisie.nl/anderskijken>). Ook die notie kan goed in een moreel beraad verdiept worden: wat versta je daar nu precies onder en wat betekent het concreet voor je beleid én je uitvoering? De responsieve overheid kan op meerdere terreinen goed doordacht en in praktijk gebracht worden: voor wie wat extra hulp nodig heeft, maar ook voor wie als inwoner met een goed initiatief bij de gemeente aanklopt.

Ter afsluiting: ethisch actorschap en de verbinding met de Toolbox

Het bovenstaande laat zien dat de verantwoordelijkheid voor ethische reflectie, moreel beraad, het gesprek over bestuurscultuur en daarmee de zorg voor moresprudentie vooral als een verantwoordelijkheid van het individu wordt gezien. Soms gaat het om een individuele bestuurder die het gesprek initieert of over gaat tot zelfreflectie vanuit zijn/haar formele rol of als portefeuilleverantwoordelijke in een concrete casus, maar vaak ook is deze individuele verantwoordelijkheid gestoeld op de gedachte van voorleven zoals in het geval van ethisch leiderschap. Deze vorm van eigenaarschap is cruciaal om het proces te starten en het potentieel van moresprudentie te verzilveren. Zo'n individuele kijk op verantwoordelijkheid en ethisch actorschap is voorwaardelijk en wordt ook benadrukt in de Toolbox. Hier wordt onder andere de burgemeester vanuit zijn/haar unieke rol als hoeder van de integriteit opgeroepen de eerste stap te zetten in het bespreekbaar maken van het gesprek over integriteit en wordt van individuele wethouders verwacht dat zij bijdragen aan het realiseren van een goede sfeer en omgeving om het gesprek over integriteit te doen slagen.

De gespreksstarters bieden stuk voor stuk concrete casuïstiek die realistisch en bruikbaar is om het goede gesprek met elkaar aan te gaan over tastbare en herkenbare voorbeelden. Lastiger wordt het wanneer het gaat om verantwoordelijkheid, eigenaarschap en ethisch actorschap voor de subtiele en moeilijker te duiden integriteitskwesaties zoals de (lokale) bestuurscultuur of netwerkcorruptie. Juist de lokale hoofdpijndossiers en kwesaties die tot integriteitsonderzoeken en politieke impasses leiden, blijken in werkelijkheid complex van aard. Het gaat hier veelal om collectieve omissies (Metz, 2020: 2666). Collectief wordt nagelaten om in te grijpen wanneer er lokaal mechanismes ontstaan die haaks staan op wat als integer of goed bestuur wordt gezien. In zo'n geval valt niemand formeel wat te verwijten maar zijn er binnen een collectief mechanismen geslopen die zo op elkaar ingrijpen dat de uitkomst schadelijk is. Collectief gedrag met serieuze morele gevolgen. Moresprudentie kan bijdragen aan het vroegtijdig signaleren, bespreekbaar maken en voorkomen van zo'n complex fenomeen. Een ongewenste bestuurscultuur of netwerkcorruptie is systemisch van aard en een directe bedreiging voor het lokaal bestuur, zowel als fenomeen op zich, maar ook als voedingsbodem voor concrete en tastbare integriteitsschendingen. Vanwege het systemische karakter is hier naast het individuele ethisch leiderschap dan ook een collectief eigenaarschap voor moresprudentie nodig. Immers het gaat hier om het geheel van normen, waarden, routines en rolopvattingen dat van invloed is op het samenspel tussen raad, college, ambtelijk apparaat en samenleving.

Zo'n collectieve verantwoordelijkheid voor een weerbaar lokaal integriteitssysteem, een gezonde bestuurscultuur en lokale netwerken die niet ontaarden vraagt een omslag in het denken en beleggen van verantwoordelijkheid en daarmee ook de verantwoordelijkheid om moresprudentie concreet handen en voeten te geven. De vraag hierbij is wat als 'het collectief' gezien moet worden en of er binnen het collectief nog wel verschil is in de mate van verantwoordelijkheid en of we ook proactief uit de voeten kunnen met collectieve verantwoordelijkheid (Metz, 2020: 2667-2668). Hierbij zijn twee voorwaarden van belang: *de voorwaarde van controle* (dus de mate waarop iemand invloed/zeggenschap heeft) en de *epistemische voorwaarde* (de mate waarop iemand zich bewust is van zijn eigen invloed/zeggenschap) (Metz: 2020: 2668).

Het is raadzaam om deze collectieve verantwoordelijkheid toe te kennen aan de verschillende formele organen binnen het lokaal bestuur. Hier zijn de voor de hand liggende collectieven (de raad, het college, en (afdelingen) binnen het ambtenarenapparaat. Dit is een collectieve verantwoordelijkheid van concrete organen. Nog belangrijker is het deze collectieve verantwoordelijkheid door te trekken naar een verantwoordelijkheid van deze organen én de samenleving gezamenlijk. Een collectieve verantwoordelijkheid voor een sterke en weerbare lokale democratie. Wanneer moresprudentie gebruikt wordt om juist de complexere kwesties te bespreken, ervan te leren en voor een deel ook te documenteren zal dit een inzicht geven in hoe verschillende vraagstukken samenhangen en ontwikkelt zich geleidelijk een systemisch bewustzijn en een kijk op integriteit en weerbaarheid dat verder reikt dan het eigen handelen. Samen zie je het geheel wanneer losse puzzelstukjes worden gedeeld. Zo ontstaat er zicht op informele processen en onderstroom welke in gewone casuïstiek niet altijd zichtbaar wordt. Om tot een collectieve verantwoordelijkheid te komen zijn een aantal voorwaarden van belang:

- Bespreken en concreet maken van ieders informele invloed en zeggenschap naast de formele invloed en zeggenschap (formele en informele rol)
- Bespreken en concreet maken binnen welke informele circuits en netwerken iemand actief is en welk effect dit heeft op denken en handelen
- Bespreken en concreet maken welke mechanismen een rol spelen in een complexe casus
- Bespreken en concreet maken hoe deze mechanismen elkaar beïnvloeden (versterken, afzwakken)
- Bespreken en concreet maken hoe de collectieve uitkomst zich verhoudt tot de spelregels van de lokale democratie (denk aan: transparantie, integriteit, eerlijke besluitvorming)
- Bespreken en concreet maken hoe de collectieve uitkomst het ecologisch systeem vormt en daarmee bepalend is voor concrete tastbare besluitvorming
- Bespreken en concreet maken hoe gezamenlijk vanuit formele en informele rollen dit ecologisch systeem gemonitord en besproken wordt en waar nodig bijgesteld wordt

Deze wetenschappelijke onderlegger stoelt op de volgende (wetenschappelijke) publicaties:

Albers, S. en Kruijer, A.J. (2020) Doen wat goed is. Pleidooi voor praktische wijsheid in het sociale domein. Van Genneep

Brenninkmeijer, A. (2019) Moreel leiderschap. Prometheus

Buitink, J. e.a. (2019). Moresprudentie : ethiek en beroepscode in het sociaal werk. ThiemeMeulenhoff bv.

Van den Heuvel (2012). Integriteit in perspectief. pp. 445-459. In: Integriteit: Integriteit en integriteitsbeleid in Nederland. Van den Heuvel, J.H.J. Huberts, L.W.J.C. & Muller, E.R. Kluwer.

Huberts, L.W.J.C. (2012). Visies op integriteit. pp. 21-37. In: Integriteit: Integriteit en integriteitsbeleid in Nederland. Van den Heuvel, J.H.J. Huberts, L.W.J.C. & Muller, E.R. Kluwer.

Huberts, L.W.J.C., Van den Heuvel J.H.J., & Van der Wal, Z. (2012). Integriteitsschendingen. pp. 149-165. In: Integriteit: Integriteit en integriteitsbeleid in Nederland. Van den Heuvel, J.H.J. Huberts, L.W.J.C. & Muller, E.R. Kluwer.

Kanne, M. & Grootenonk, E. (2014). Moresprudentie in de praktijk (Ethiek werk 2014). Hogeschool Utrecht Lectoraat Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening, Kenniscentrum Sociale Innovatie. Delft: Academische Uitgeverij Eburon.

Karssing, E. (2011). De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance. Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut.

Keijzer, B. (2021). De regels en de rek. Balanceren tussen ruimte en houvast in organisaties. Boom

Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (2017). Wat is moresprudentie?.

Link: <https://www.nba.nl/accountants-in-business/wat-is-moresprudentie/> (geraadpleegd op 14 oktober 2021)

- Metz, J. (2020). An ability-based theory of responsibility for collective omissions. *Philosophy Studies* (2021) 178:2665–2685. Springer.
- Nelemans, M. en Ritzen, R., 'Menselijke maat moet in organisatie zitten', *Trouw* 5 juni 2021
- Omtzigt, P. (2021). Een nieuw sociaal contract. Prometheus.
- Peters, F. (2021). Het juiste doen als niemand kijkt. *Lessen uit de ethiek en filosofie voor integer leiderschap*. Boom
- Slingerland, W. (2019). *Network corruption: when social capital becomes corrupted*. Eleven Publishing.
- Schwartz, B. and Sharpe, K. (2010). *Practical Wisdom. The Right Way to Do the Right Thing*. Riverhead Books
- Van Tankeren, M.H.M. (2012). Integriteit in de politieorganisatie. pp.391-415. In: *Integriteit: Integriteit en integriteitsbeleid in Nederland*. Van den Heuvel, J.H.J. Huberts, L.W.J.C. & Muller, E.R. Kluwer.
- Verstegen, G. (2015). *Moresprudentie als belofte*. Masterscriptie Applied Ethics, Universiteit Utrecht.
- Voermans, W. (2021). Het land moet bestuurd worden. *Machiavelli in de polder*. Prometheus.
- Zwaard, W. van der (2021). *Omwillen van fatsoen. De staat van menswaardige zorg*, Boom Bestuurskunde