

Controllers in het publieke domein die hun kennis op peil willen houden kunnen kiezen uit talloze boeken en tijdschriften. In deze rubriek van TPC worden telkens twee of drie uitgaven gesignaleerd die hen kunnen inspireren.

## Kwaliteit, begroten met beleid en samenwerken

Kwaliteit, begroten met beleid en samenwerken: drie thema's die momenteel in de belangstelling van vrijwel elke overheid staan. Noordhoek gaat voorbij de checklisten als het om de realisatie van kwaliteit gaat. Voor een brancheorganisatie een hele opgave. Bordewijk en Klaassen tonen aan dat New Public Management onvoldoende oplossing heeft geboden aan gemeenteraden om effectief te kunnen sturen en bieden een betere oplossing aan. Kaats en Opheij geven een overzicht van wat er bij succesvolle samenwerking komt kijken. Alle drie boeken die zeer de moeite van het lezen waard zijn.

Harry ter Braak

### Branchebrede kwaliteit – Beweging brengen in het kwaliteitsbeleid van branches, sectoren en beroepsverenigingen

Peter Noordhoek, Lelystad: VM Uitgevers, 2011, 270 blz., ISBN 9789080894303



Dit boek is geschreven vanuit de twintig jaar ervaring die Peter Noordhoek meebrengt. In vier delen, negen hoofdstukken en tien bijlagen wordt de lezer

meegenomen in de veelzijdige en complexe wereld van kwaliteit. Geen boek met wetenschappelijke pretenties, maar wel een boek dat aan het slot verwijst naar zijn bronnen. Elke dag is er wel een incident in het nieuws over een professional. Een incident dat al snel terugslaat naar de groep waar de professional toe behoort. Incidenten vormen, naast de markt, prikkels die de samenleving in beweging brengen. Standaardoplossingen vormen niet het antwoord. Lobby en invloed in de polder

zouden niet de focus van branches moeten krijgen, maar wel aandacht voor producten en diensten, voor klant en client. Minder aandacht voor beheersen en meer voor beweging, grenzen verleggen, groter vakmanschap, betere berichtgeving, meer transparantie.

Het boek kent twee routes. Die van de beschrijving van manieren van werken, van de interventies om kwaliteit te bereiken. Maar ook die van de dynamiek waarmee branches te maken krijgen als ze aan kwaliteit willen werken. Het boek zit vol met checklisten, maar maakt tegelijk duidelijk dat een checklist je van de werkelijke arbeid af kan houden om kwaliteit te realiseren. In die ambitie slaagt het boek. Tegelijkertijd ambieert Noordhoek een nieuw brancheperspectief te bieden. Dat is misschien toch wel wat hoog gegrepen. Hij definieert vijf interventieniveaus. Het hoogste is dat van de ketenkwaliteit als het gaat om de verwachtingen van de samenleving. Vanuit de verwachtingen van de organisatie gaat het om integrale kwaliteit, vanuit de vakgenoten om professionele kwaliteit, vanuit de klant om proceskwaliteit en vanuit de regelgever om basiskwaliteit.

Om elke branche heen bevinden zich

vele actoren. Natuurlijk zijn er de professionals t.o.v. de branches, maar ook de klanten, overheden, toezichthouders en media. Dat levert een meervoudig perspectief op. Hoe verhouden de respectieve groepen zich tot elkaar? Bovendien definieert Noordhoek de trends (gestileerd in fasen door de tijd heen) die hij heeft waargenomen. Elk van die trends krijgt een benaming: klassiek repressief, klassiek preventief, instrumenteel preventief, instrumenteel repressief, modern repressief, modern preventief, postmodern preventief, neoklassiek repressief, intuïtief preventief en progressief repressief. Op zich zijn deze fasen zeer herkenbaar en tonen zij de worsteling die vele professionals en branches doormaken als zij aan kwaliteit werken.

We kennen alle de formules van kwaliteit, dat is 'effect x acceptatie'. Noordhoek komt met een glimlach tot een scherpere formule voor de branchebrede kwaliteit, namelijk 'bewegen : beheersen'. 'Bewegen' van de branche en haar leden in wisselwerking met de vakpers en de ketenpartners en klanten. 'Beheersen' in het perspectief van de overheden, de toezichthouders, de landelijke media en consumenten. Daarna volgt een hoofdstuk over de interventies in kwaliteit en

de kunst en kunde van het plegen van interventies. Mooie uitwerkingen voorzien van praktische voorbeelden. Tot slot: is er toekomst voor branchebrede kwaliteit? Jazeker, maar je moet er hard aan werken. Geen eenvoudig boek dat je in één keer uitleest, maar wel een boek met een heldere en doorleefde visie op kwaliteit. Een boek waar iedere adviseur, controller of manager, die aan kwaliteit wil werken, zijn voordeel mee kan doen.

### Begroten met beleid – Pleidooi voor planning en control op maat bij de gemeente

Dr. Paul Bordewijk en dr. Henk Klaassen,  
Den Haag: Sdu uitgevers, 2011, 237 blz.,  
ISBN 9789012574860



Bordewijk en Klaassen profileren zich met een tegendraads Nederlands boek over planning en control. Na het New Public Management, met bij de rijksover-

heid het VBTB-proces en bij gemeenten Besluit Begroting en Verantwoording, werd het tijd een boek te krijgen waar de mensen in de praktijk inspiratie aan kunnen ontleen. Het NPM blijkt al jaren niet de resultaten te leveren waar velen op hoopten. Voor grote categorieën uitgaven vormen resultaat en effectmeting niet het antwoord op een eenvoudig stuurbare begroting.

Bordewijk en Klaassen schreven er in 2000 al over en onderscheiden overheidstaken naar de vorm van marktfalen waarop zij een antwoord geven. Zij kijken naar de positie van inwoners, de bedrijfsvoering en de mogelijkheid taken over te laten aan anderen. Zo komen zij tot planning en control op maat. Eerst verhalen zij over het fenomeen marktwerking om vervolgens uit te weiden over de argumenten voor overheidsingrijpen. Daarna komen de aanloop naar het New Public Management en haar verschijningsvormen aan bod. Tot zo ver weinig nieuws. Wel toegankelijk

op een rij gezet. Meestal is daar meer papier voor nodig of wordt dat eenvoudig overgeslagen.

Dan de probleemidentificatie. De problemen rond planning en control richten zich vooral op het benoemen van producten en effecten. Voor elke nieuwe oplossing dient zich een nieuw probleem aan. De frustraties van raadsleden nemen toe met de afname van hun mogelijkheden te sturen. Tussendoor wordt een evaluatie van BMC van het BBI-project vakkundig gesloopt. Vervolgens wordt kort en misschien wat oppervlakkig over een onderzoek bij negen grotere gemeenten gerapporteerd.

Willen bestuurders wel rationeel beslissen? Of is het instrumentarium gewoon onvoldoende? Bordewijk en Klaassen gaan uit van dat laatste en adviseren de regelgeving bij de praktijk aan te doen sluiten. De programmabegroting speelt op een te hoog abstractieniveau en kan vervallen. Beter is het naar het oordeel van de auteurs terug te keren naar een verbeterde (lees anders geclusterde) functionele raming, zoals die gebruikt wordt in de Regeling informatie voor derden. In het volgende hoofdstuk wordt de toepassing gedemonstreerd. Al met al een interessant, goed leesbaar en inspirerend boek, met een goede literatuurlijst dat jammer genoeg geen oog heeft voor de voordelen die het NMP heeft gebracht als het gaat om tot een verantwoorde overheid te komen.

### Leren samenwerken tussen organisaties – Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships

Edwin Kaats en Wilfrid Opheij, Deventer: Kluwer, 2012, 495 blz., ISBN 978901309487

Een goed en prettig leesbaar boek over samenwerking tussen organisaties. Een boek dat een goed overzicht biedt van wat er te weten valt over dit onderwerp. In negen hoofdstukken en veertien bijlagen wordt de lezer meegenomen op zoek naar inzicht en overzicht van wat er komt kijken bij samenwerking. Relevante internationale literatuur krijgt een plek en wordt toegankelijk opgeschreven.

Tegelijkertijd is het geen spannend boek, terwijl samenwerken dat wel is. Zonder samenwerking komt niets tot stand (1 en 2), maar het vraagt wel een gedeelde strategische ambitie

(3). Recht moet worden gedaan aan belangen van de samenwerkende partijen (4) in het besef dat het mensenwerk is (5). Uitgebreid wordt ingegaan op wat professioneel samenwerken vraagt (6). Maar ook hoe het betekenisgevend proces (7) er uit moet zien. En hoe bewust in de samenwerking geïntervenieerd kan worden (8). Meervoudig kijken is een belangrijke voorwaarde en indicatoren die iets zeggen over samenwerking passeren de revue. In de epiloog (9) wordt duidelijk gemaakt dat samenwerking niet maakbaar, maar de kans op succes wel te beïnvloeden is. Samenwerking is niet in elke situatie nastrevenswaardig. In de bijlagen worden mooie (check)lijstjes aangeboden die inzicht en overzicht snel kunnen helpen vormen en ondersteunen. Elk hoofdstuk begint met een heldere opzet en wordt afgesloten met conclusies en succesvoorwaarden. Samenwerken vraagt verder kijken dan het eigen belang, meervoudig kijken is een basisvoorwaarde. Respect voor andermans belang biedt de basis om duurzaam wat aan elkaar te hebben en houden. Verbindend leiderschap is nodig. Conflicten spelen voortdurend en er lijkt wel een permanente staat van onderhandeling. Daarom moet er niet alleen verbonden worden maar ook geproduceerd. Het boek biedt interessante inzichten voor bestuurders, managers en controllers en kan hen verder helpen om hun werkwijze en rol beter voorbereid in te vullen.

#### Auteur

Drs. H.J.M. ter Braak is docent strategie en verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam en organisatieadviseur bij WagenaarHoes.

