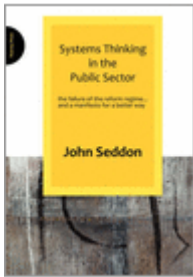


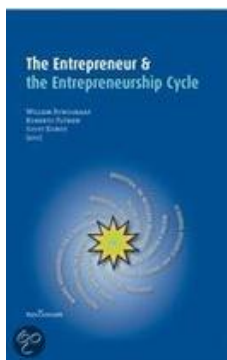
TRANSFORMATIE VAN ORGANISATIES

Drie auteurs kijken vanuit verschillende perspectieven kritisch naar organisaties. Seddon kijkt vooral naar de bedrijfsvoering van organisaties en constateert, dat indien je niet het juiste perspectief kiest je er goed naast kan komen te zitten. De Waard onderzoekt hoe aan de beurs genoteerde ondernemingen omgaan met de ontwikkeling naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat blijkt tegen te vallen. Pomp waarschuwt dat het snijden in de gezondheidszorg forse risico's met zich meebrengt als je niet met kennis van zaken keuzes maakt. Drie interessante boeken en perspectieven op transformaties die in organisaties plaatsvinden in het belang van een goed leefbare samenleving.



John Seddon (2010), *Systems Thinking in the Public Sector, the failure of the reform regime... and a manifesto for a better way*, Triarchy Press UK.

De auteur, hoogleraar te Cardiff, neemt ons in vijftien hoofdstukken en een addendum mee in de wereld van de verbetering van de bedrijfsprocessen van de overhead. Recente publicaties over het door geslagen 'command and control' ("geen gezond verstand denken" noemt hij het) denken bij de politie Rotterdam, waar het schrijven van een voorgeschreven aantal bekeuringen bepalend is voor het verkrijgen van je jaarlijkse periodiek, vormen een voorbeeld van het denken dat Seddon in dit boek verwerpt. Hij begint met het beschrijven van wat nu meestal gebeurt door plausibele economische theorieën te vertalen naar beleid en besturing van overheidsorganisaties. Het ontwerp is naar zijn idee fout. Het is fout in die zin dat het naast stijgende kosten vooral een beperkt service-niveau naar klanten oplevert. Ambtenaren gaan bedenken wat klanten zouden willen en richten het systeem daarop in. Dat gaat eigenlijk altijd fout is zijn stelling. Door targets te stellen creëert het systeem een doel en wordt het denken over methoden beperkt. Als je echter het doel afleidt vanuit het perspectief van de klant maak je ruimte voor innovatie en verbetering. In zijn systeembenadering vormt de vraag van de klant zelf de 'pull' factor in het systeem. Als voorbeeld wordt ondermeer verwezen naar het Delftse model in de Nederlandse volkshuisvesting, waar de sturing in het systeem volledig naar de woningbehoevende is gegaan. Drastisch verbeterde dienstverlening naar de burger en forse kostenbesparingen waren het gevolg. Seddon legt uit waarom targets niet werken. Hij werkt dat ondermeer uit in een beschrijving van de (niet) werking van het systeem in de gezondheidszorg. Voor Seddon vormt het denken over *public value* het uitgangspunt voor het beschrijven van het bijpassende systeem van denken. Ook legt hij uit waarom *citizen empowerment* alleen tot rampen kan leiden. De kern van de benadering zit erin de vraag te begrijpen, daaraan te voldoen en van daaruit elk verlies (kosten) uit te sluiten. Hij sluit af met aanbevelingen voor wat nodig is om afstand te doen van de bestaande methodieken en nodig is om echt te innoveren. Zijn adviezen wijzen op de overbodigheid van het zelf ontwikkelen van specificaties van wat klanten willen, maar ook de kosten van inspectie en controle en de demoraliserende werking van deze verkeerde systemen. Het boek zit vol van wat je ook wel de dodelijke verliezen van de publieke dienstverlening zou kunnen noemen. Voor elke controller en manager in de publieke dienst is dit boek een *must* en de basis voor grote sprongen in de kwaliteit van het functioneren van de overheid en tegelijkertijd forse reductie van de kosten.



Dick de Waard (2008), *Toezicht op maatschappelijk verantwoord ondernemen, over de taakopvattingen van de commissarissen*, Assen: Van Gorcum.

In negen hoofdstukken neemt de Waard de lezer in dit proefschrift mee in de wereld van het maatschappelijk verantwoord ondernemen en de rol van de commissaris daarbij. Na een aftrap in hoofdstuk één, volgt in hoofdstuk twee een overzicht van verschillende in de literatuur gehanteerde definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hoofdstuk drie volgen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van commissarissen, maar ook verwachtingen die men van hen van de commissarissen in dit verband kan hebben.

Hoofdstuk vier is het methodologische hoofdstuk en licht toe dat met behulp van interviews bij zevenendertig commissarissen de basis voor de analyses en conclusies is geleverd. De volgende drie hoofdstukken bevatten de resultaten van de interviews. De Waard toetst zijn bevindingen aan de Nederlandse Corporate Governance ode (Code tabaksblat) en aan internationaal gangbare gedragscodes. In hoofdstuk acht wordt beschreven welke conclusies zijn te trekken met betrekking tot de corporate governance van vierentwintig AEX fondsen in Nederland middels raadpleging van de websites van deze ondernemingen. In het slothoofdstuk zijn de patronen van opvattingen uit het voorgaande vergeleken met de best practices bepalingen uit de wet- en regelgeving. Boeiend is dat commissarissen het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak een engere betekenis geven (met name milieugerelateerd) dan in de theorie aan het begrip gegeven wordt. Een stakeholderanalyse vinden allen belangrijk. Centraal staat uiteindelijk altijd de financiële positie en de continuïteit van de onderneming. De verbinding tussen die centrale aandachtspunten en het maatschappelijk verantwoord ondernemen blijkt gewoon diffuus. De commissarissen zijn van mening dat zij geen invloed hebben op de formulering van de relevante prestatie-indicatoren. De auditcommissie blijkt, evenals de accountantsdienst, maar een zeer bescheiden rol te vervullen als het gaat om de controle op maatschappelijke prestatie-indicatoren. De auteur stelt zodoende terecht de vraag in hoeverre de kennisachterstand van de toezichthoudende functie op dit vlak niet ondermijnend is voor de kwaliteit van de toezichthoudende functie. Al met al is dit een zeer goed toegankelijk en leesbaar boek, dat in het publieke domein vooral interessant is voor diegenen die geïnteresseerd zijn in hoe het beleid landt bij het bedrijfsleven en hoe dus vanuit het bedrijfsleven naar maatschappelijk verantwoord ondernemen gekeken wordt.



Marc, Pomp (2010), *Een beter Nederland, de gouden eieren van de gezondheidszorg*, Amsterdam: Balans.

De auteur, gezondheidseconoom van voorheen het CPB, neemt ons in twaalf hoofdstukken mee in de economie van de gezondheidszorg in Nederland. De uitgaven worden cijfermatig getoond. De snelle stijging van de uitgaven wordt belicht. Daarna volgen de opbrengsten in zes hoofdstukken, zoals een langer leven, de kwaliteit van leven en een gezondere economie. Maar ook een thema als gelijke toegang tot de zorg voor iedereen wordt behandeld. Internationale ervaringen worden naast Nederlandse geplaatst. Al met al zijn de baten van de zorg aanzienlijk, maar zijn de hoge uitgaven schadelijk voor de economie? Kan

het beter? Wat is een extra levensjaar of extra kwaliteit van leven waard? Uiteenlopende ziektepatronen en behandelingskosten en resultaten met betrekking tot de duur en kwaliteit van leven worden beschreven. Veel internationaal onderzoek en literatuur passeert de revue. Concurrerende theorieën worden naast elkaar gezet. Vraagstukken als; verslechtert een stijging van de kosten in de gezondheidszorg onze concurrentiepositie of niet, worden besproken. Afgesloten wordt met een hoofdstuk over het rendement van de zorguitgaven. De kunst is de doelmatigheid te verhogen en het pakket te verkleinen zonder te snijden in zorg die veel gezondheid en welzijn oplevert.

Maatregelen zoals algemene budgetverlagingen, het verder aantrekken van de rem op nieuwe geneesmiddelen of beperking van het zorgaanbod, zijn ongewenst. We lopen anders het risico de kip met de gouden eieren te slachten. Al met al een goed leesbaar boek en interessant voor iedereen die op hoofdlijnen een inzicht wil krijgen in wat de economie van de gezondheidszorg te bieden heeft. Zeker voor bestuurders biedt het interessante perspectieven van waaruit discussies over de kosten van de gezondheidszorg gevoerd kunnen worden.