

STRATEGIE, DE PRAKTIJK EN DE BENCHMARK

Door: Harry ter Braak

Er is veel theorie over strategievorming. Het gaat daarbij meestal om het concept dat gehanteerd moet worden. Het boek van Rottinghuis gaat verder en zet op een heel toegankelijke manier een stappenplan in de ontwikkeling van een strategie neer. In 'de prooi' wordt door Smit de praktijk van strategievorming bij 'de bank' verhaald. Rutgers e.a. beschrijven de praktijk van het beoordelen van Limburgse gemeenten op het vlak van financiën en bestuurskracht en zetten daarmee een volgende stap in de ontwikkeling van het benchmarken van de staat van gemeenten.

Herman J.Th. Rottinghuis (2008). *Futuring: de kunst van het anticiperen – Toekomstbestendig strategisch denken*. Schiedam: Scriptum, 319 blz., ISBN 9789055945863.

Het scenariodenken en een zingevende visie vormen de ingrediënten van een aanpak die niet wil controleren, maar inspireren. *Futuring* wordt door de auteur neer gezet als een vorm van scenariodenken waarbij aan dat denken een bevlogen mentale opstelling gekoppeld wordt. Een gedreven visie op de toekomstige identiteit van de organisatie, waarbij de leiding over zijn eigen schaduw moet springen. Een boeiende ambitie voor een boek; een ambitie die de auteur heel praktisch weet waar te maken.

De eerste helft van het boek biedt de theoretische basis voor het tweede deel van het boek, waarin een praktische handleiding wordt geboden voor de implementatie van de aangeboden kijk op strategievorming. Eerst wordt het waarom van *futuring* uit de doeken gedaan. Vervolgens komt de essentie van bewust anticiperen aan de orde, waarna *futuring* als bevlogen en bezonnen gebruik van het gezonde verstand wordt uitgewerkt. Daarna volgen de regels van het gezonde gesprek. Het tweede deel start met de aard van het probleemstellen (fase 1), met oog voor helderheid, reikwijdte en focus. Daarna volgt het visie en missie proces (fase 2), gevolgd door het scenarioproces (fase 3), en tot slot het robuust maken van de visie en de strategie (fase 4). Het boek besluit met een aantal bijlagen met concepten, methoden en technieken, symptomen van en voorzorgsmaatregelen tegen groepsdenken, de eigenaardigheden van ons denken en de getijbeweging van organisch leven.

Al met al een inspirerend en goed leesbaar boek, waarbij de verwijzing naar andere literatuur met name op wezenlijke punten erg mager is. Vanuit wetenschappelijk perspectief wordt de aanpak dus nauwelijks onderbouwd, hoewel het boek anders suggereert. Dat is jammer en had goed anders gekund, want op sommige momenten wordt rijkelijk gestrooid met zinnige citaten. Het boek draagt vooral bij doordat in deze tijd van recessie zichtbaar wordt gemaakt dat je het onmogelijke voor mogelijk moet houden, om goed aan *futuring* te werken. Voorwaar een belangrijke opdracht voor veel (publieke) organisaties op dit moment. Voor managers en controllers die zich met de strategie van hun organisatie bezig houden, is het een zeer nuttig boek om de sprong over de eigen schaduw voor te bereiden.

Jeroen Smit (2008). *De prooi, blinde trots breekt ABN AMRO*. Amsterdam: Prometheus, 448 blz., ISBN 0789044813124.

Het boek kent, na een verantwoording, twee grote delen. Het eerste deel gaat over de periode waarin de bank de jager was. Het tweede deel over de periode waarin het als prooi in de markt stond. Daarna volgt een epiloog van 6 oktober 2008. Sindsdien is er natuurlijk ook al wel weer veel gebeurd. Het boek is gebaseerd op materiaal van en gesprekken met vele bronnen binnen en buiten de bank. Het perspectief dat gekozen wordt, kenmerkt zich door het oog voor de menselijke kant van het besturen van een bank als de ABN AMRO.

De kracht van het boek zit in de toegankelijkheid en de scherpheid waarmee de ontwikkelingen getoond worden. Strategie in de praktijk van een trotse Nederlandse onderneming. Wie na het lezen van het boek nog denkt dat strategievorming een exacte wetenschap betreft, is wel heel eigenwijs. Op een treffende manier worden verhoudingen tussen mensen en de ontwikkeling daarvan geplaatst in het perspectief van de gehanteerde strategische keuzes van de onderneming. Wat kan wel en wat niet? Welke functieportfolio past bij elkaar en welke niet? De betrokkenen hebben na lezing van het boek gezegd dat het naar hun oordeel een getrouwe weergave van de werkelijkheid betreft. Boeiend is dat eveneens scherp zichtbaar wordt dat het niet maken van keuzes vergaande consequenties heeft. Iets dat we weten uit de theorie, maar wat helaas in de praktijk nogal eens veronachtzaamd wordt. Een ander punt dat ook erg duidelijk wordt, is dat culturen erg dominant en moeilijk veranderbaar blijken. Recent nog hebben we in de krant kunnen lezen dat Zalm voorlopig de huidige naam van ABN AMRO handhaaft, maar in de toekomst mogelijk naar de naam ABN wil groeien. Blijkbaar is de tweespalt er nog niet uit. Het boek is daarom ook boeiend voor elke controller en manager, omdat het aanleiding zou moeten zijn voor een stevige reflectie op de eigen bijdrage en de mate waarin die dominant is over de belangen van de organisatie.

Een volgend belangrijke notie is dat het bestuur zijn toezichthoudende taak blijkbaar onvoldoende kende. Ontluisterend op dat niveau. Wie anderzijds kijkt naar hoe overheden taken uitbesteden en hun toezichthoudende functie invullen naar hun bedrijven, ziet dat het bij de overheid al niet beter is. Dat moet aanleiding zijn tot ernstige zorgen over de toekomst. Hoe staat het echt met *checks* en *balances*? Er zullen vast nog de nodige affaires komen doordat we het toezicht niet goed geregeld hebben. Het boek biedt de aanleiding stevig te investeren in de governance.

J.M.L.R.Schutgens, A.J.C.Maessen, A.F.A.Korsten (2009). *Beoordeling van gemeenten, financiële verdiepingsonderzoeken en bestuurskrachtmetingen van gemeenten*. Delft: Eburon, 166 blz., ISBN 9789059722842.

Gemeenten laten zich steeds vaker beoordelen in benchmarkonderzoek. Dat is een goede ontwikkeling zolang we ons blijven realiseren dat het bij het beoordelen van het functioneren van gemeenten, niet alleen gaat om kwantitatieve resultaten. De methodologie ontwikkelt zich. Dit boek legt een interessante relatie tussen bestuurskrachtonderzoek en financieel verdiepingsonderzoek (passend bij de traditie van het financiële toezicht op gemeenten door de provincie) bij een aantal Limburgse gemeenten. Om een nationaal beeld te krijgen van hoe gemeenten presteren en wat we daar globaal van

weten, wordt verwezen naar *Maten voor gemeenten 2008, een analyse van de prestaties van gemeenten van het SCP*.

Het boek is vooral methodologisch interessant. Duidelijk wordt uit het onderzoek dat van het financiële verdiepingsonderzoek geen voorspellende waarde uit gaat naar bestuurskrachtonderzoek en omgekeerd. Of anders gezegd; de kwaliteit van de financiële organisatie en positie zegt niet wat van de bestuurskracht en omgekeerd. Het boek geeft in het eerste deel zicht op de inhoud van het financieel verdiepingsonderzoek. Daarbij wordt een model geïntroduceerd dat op een overzichtelijke manier inzicht biedt in de financiële organisatie en positie van een gemeente. Hoofdvariabelen daarbij zijn de staat van de begroting en meerjarenramingen, de mate waarin aan wet en regelgeving wordt voldaan, hoe de vermogenspositie valt te beoordelen en hoe het staat met de stuurinformatie. Daarna wordt de toepassing in meer detail in de gemeente Beesel besproken. Vervolgens wordt het beeld geschetst van de financiële slagkracht in Noord-Limburg, waarna de waarde van dit type verdiepingsonderzoek en de kwaliteit ervan besproken wordt. In het tweede deel komt de bestuurskrachtmonitor aan de orde. Wat is die monitor, hoe verhoudt die zich tot de eerdere die in Limburg is gehouden? Maar ook, hoe is die in Beesel en de andere Noord Limburgse gemeenten uitpakkt? Afgesloten wordt ook hier met een beoordeling van de kwaliteit van de bestuurskrachtmonitor. In het derde deel van het boek worden beide benaderingen in verband gebracht met elkaar.

Wetenschappelijk is het een verantwoord boek. Jammer is wel dat, hoewel gesuggereerd wordt dat dit anders is, het boek geen zicht biedt op het proces waarin de resultaten zijn behandeld (en wat dat opleverde) in de betrokken gemeenten.