

University of Groningen

Het vermaledijde managementdenken in de publieke sector

van Helden, Jan

Published in:
 TPC - Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
 Final author's version (accepted by publisher, after peer review)

Publication date:
 2020

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
 van Helden, J. (2020). Het vermaledijde managementdenken in de publieke sector. *TPC - Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control*, 2020(2), 1-4.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Het vermaledijde managementdenken in de publieke sector¹

Jan van Helden

Kortgeleden kwam een monteur van een internetprovider een nieuw modem voor de wifi bij ons installeren. In drie kwartier was hij klaar met de klus. Op ons verzoek werden ook de verschillende laptops op het vernieuwde internet aangesloten. De monteur vertelde dat hij elke dag zes van dit soort klussen moest doen in een regio die meerdere provincies omvat. Hij was opgeleid als monteur en had bij de internetprovider ook nog een interne training gevolgd. Hij had veel plezier in zijn werk door het contact met verschillende typen klanten en het zelf kunnen oplossen van diverse soorten installatieproblemen. Zijn werk werd gepland door een werkvoorbereider die ervoor zorgde dat er, inclusief de reistijd, steeds een redelijke werkbelasting was. De monteur was duidelijk een professional die op output, het aantal installaties per dag, werd aangestuurd. En dat verliep probleemloos. Waarom zou dat ook niet kunnen in de publieke sector?

Hoe stuur je een professionele organisatie in de publieke sector, zoals een universiteit, ziekenhuis of rechtbank, aan? Kan dat op een vergelijkbare manier als in een organisatie in het bedrijfsleven, dus op resultaten, zoals aantallen eenheden van een product, winst, of klanttevredenheid? Of zijn professionele organisaties uniek en biedt de autonomie van professionals de beste garantie voor een goed draaiende organisatie? Deze vragen probeer ik in dit artikel te beantwoorden. De rechtspraak wordt als illustratie gebruikt, maar het betoog is van toepassing op een breder scala aan professionele organisaties in de publieke sector.

De rechtspraak is onder het juk van het managementdenken gekomen en dat heeft volgens een recente publicatie in *De Groene Amsterdammer* weinig goeds opgeleverd (Smolders, 2019). Er zijn frustraties bij de rechters omdat ze op output, het aantal vonnissen, worden aangestuurd en afgerekend, terwijl rechtszaken zo divers zijn dat afgaan op het oordeelsvermogen van hooggekwalificeerde en ervaren rechters het beste resultaat zou opleveren. Verder kosten de managers en hun uitdijende staven veel geld, dat veel betere besteding verdient, en wel aan de primaire processen, de rechtspraak zelf. En als klap op de vuurpijl: de achterstanden bij het behandelen van rechtszaken zijn toe- in plaats van afgenomen. De budgettaire problemen waarmee de rechtspraak kampt zijn dus allerminst opgelost, terwijl een bedrijfsmatige aanpak juist tot efficiencyvoordelen had moeten leiden (zie kader voor verdere informatie over de rechtspraak).

¹ De auteur heeft dankbaar gebruikgemaakt van de feedback op een eerdere versie van het artikel door de heer Mr. H.C. Naves, voorzitter Raad voor de rechtspraak, Mevrouw Mr. T.J. Sleswijk Visser-de Boer, voorzitter van het college van afgevaardigden, een adviesorgaan binnen de Raad voor de rechtspraak en mevrouw Mr. F.M. Rijnbeek, senior-rechter rechtbank Oost-Brabant en betrokken bij *Tegenlicht*. Ook is hij erkentelijk voor het commentaar van de redactie van TPC. De definitieve tekst van het artikel komt voor uitsluitende verantwoordelijkheid van de auteur.

De organisatie van de rechtspraak in Nederland

De rechterlijke macht in Nederland bestaat uit de gerechten (de zittende magistratuur) en het openbaar ministerie (de staande magistratuur). De Raad voor de rechtspraak (Rvdr) vervult een bufferfunctie tussen de gerechten en het ministerie van Justitie en Veiligheid. De Raad bestaat uit drie tot vijf leden, van wie er twee tot drie een functie binnen de rechtspraak hebben vervuld en twee buitenstaanders zijn. Periodiek vindt overleg plaats tussen de Rvdr en de minister over het beschikbare budget. De Rvdr is vervolgens verantwoordelijk voor de verdeling van het budget over de diverse regionale eenheden voor rechtspraak (rechtbanken en gerechtshoven) en ondersteunende diensten, waaronder financieel beleid en bedrijfsvoering. Daarnaast is de Rvdr verantwoordelijk voor het handhaven en waar nodig verbeteren van de kwaliteit van de rechtspraak. Dit gebeurt onder meer door opleidingen voor nieuwe rechters en opleidingen voor zittende rechters in verband met nieuwe wetgeving, als ook voor onderzoek naar de uitvoering van de rechtspraak met het oog op uniformering van de rechtspraak (Bron: Website Raad voor de rechtspraak). Uit het Jaarverslag over 2018 (Raad voor de rechtspraak, 2019) blijkt dat er ongeveer 10.000 mensen werken bij de rechtspraak, waarvan circa 2500 rechter is; de verhouding tussen het aantal vrouwelijke en mannelijke rechters is 60:40.

Het managementdenken in de publieke en non-profitsector, dat overwegend is geïnspireerd op de filosofie van New Public Management (NPM, Hood, 1995) met accentuering van outputsturing en marktssystemen, kan op weinig waardering rekenen. Externe belanghebbenden, zoals de regering of Tweede Kamer, zijn vaak de initiatiefnemers. Binnen de organisaties zelf krijgt men er de handen meestal niet voor op elkaar. Ook klanten of burgers kiezen vrijwel altijd partij voor de professionals en niet voor die vermaledijde managers. Professionele autonomie, het domein van de professionals, en sturing op resultaten, het domein van de managers, zijn kenmerkend tegenpolen.

Professionele autonomie

Professionele autonomie is de bevoegdheid van professionals om naar eigen inzicht te oordelen bij de uit te voeren taken, waarbij opleiding, ervaring en betrokkenheid bij de functie in overwegende mate een goede vervulling van die taken bepalen. De consequentie hiervan is dat aansturing van en toezicht op de taakuitvoering niet of slechts in beperkte mate nodig zijn.

Professionele autonomie geldt niet exclusief voor de publieke sector. Zo zijn journalisten en accountants ook professionals die tamelijk autonoom zijn bij hun werk. Toch zijn deze professionals uit de private sector ook onderhevig aan een bepaalde wijze van resultaatsturing. Journalisten worden op de kwaliteit van hun artikelen beoordeeld, maar ook op het aantal artikelen of het aantal bladzijden dat ze schrijven. Accountants moeten verificaties van jaarrekeningen uitvoeren die voldoen aan de geldende verslaggevingsnormen op basis van een door de markt aanvaardbaar geachte tijdsinspanning. Senior-collega's beoordelen bovendien de uitgevoerde taken op grond van kwaliteitscriteria.

Vaak weet men in de private sector dus een balans te vinden tussen professionele autonomie en sturing op resultaten. Waarom is dat voor sommige delen van de publieke sector zo moeilijk?

Ideologisering van publieke functies

Bij sommige functies in de publieke sector gebruikt men ideologische argumenten voor professionele autonomie. Zo krijgen medisch specialisten vaak veel ruimte om hun werk naar eigen inzicht in te richten omdat zij gaan over zaken van leven en dood en dan kunnen interventies van buitenstaander-managers ernstige schade aanrichten. Bij buschauffeurs die hun klanten veilig over onze drukke wegen moeten vervoeren, hoor je dat soort argumenten nooit. Aan rechters wordt soms ook een ‘goddelijke’ status toegekend omdat zij een van de pijlers van de Trias Politica belichamen: zij spreken recht en moeten daarom volstrekt onafhankelijk kunnen opereren van de twee andere machten, de wetgevende macht van regering en parlement en de uitvoerende macht van de ministers en hun ambtelijke organisaties. Ook in het eerder aangehaalde artikel in *De Groene Amsterdammer* over de rechtspraak (Smolders, 2019) zijn dit soort argumenten te vinden: meer eigenzinnige types zouden nodig zijn bij de rechtbanken en gerechtshoven in plaats van conformisten die het gevolg zijn van de drang tot uniformering bij de Rvdr. De metaforen in dit artikel liegen er niet om: rechters als pionnen op een schaakbord en een sluipenderwijs verval van de rechtspraak.

Hier valt tegen in te brengen dat rechtsgelijkheid juist gediend is bij een zekere uniformering van procedures die leiden tot vonnissen. Dit vereist dat rechters in gelijke gevallen tot gelijke oordelen komen. Natuurlijk is de ene rechtszaak de andere niet. Maar naarmate zaken eenvoudiger zijn, is de marge voor verschillende oordelen geringer. Zo maakte *de Volkskrant* van 27 augustus 2019 melding van een groot verschil in straffen tussen de verschillende rechtbanken bij arbeidsrechtelijke zaken. Een persrechter vertelt in dat artikel dat het de bedoeling is die verschillen zoveel mogelijk weg te nemen door vakoverleg en strafbepalingsnormen. Binnen de Rvdr heeft uniforme rechtspleging ook aandacht door kritisch te volgen of vonnissen bij hoger beroep in stand blijven. Bij complexere zaken is de wetgeving en jurisprudentie ook leidend, maar zal de beoordelingsmarge voor rechters groter zijn. Maar deze zaken eisen naar mijn inschatting eerder rechters met een bezonnen oordeel dan eigenzinnige types.

Begrenzing van professionele autonomie

Bovendien: professionele autonomie betekent niet dat er geen beperkingen worden opgelegd aan de professionals. Zo stelt Anne Ruth Mackor (2011) dat professionals weliswaar een grote mate van zelfstandigheid hebben om te beslissen maar ook bredere maatschappelijke belangen moeten dienen. Daarover dient verantwoording te worden afgelegd. Mackor maakt een onderscheid tussen professionele autonomie voor een groep van professionals en voor individuele professionals. Op groepsniveau gelden protocollen voor het uitvoeren van bepaalde taken. In de rechtspraak noemt men die protocollen professionele standaarden. Dat zijn kwaliteitsnormen voor de uitvoering van het vak op diversie deelterreinen. Deze zijn, mede gestimuleerd door de Rvdr, door de rechters zelf ontwikkeld. Daarnaast zijn er gedragscodes. Zo is het rechters verboden een functie als vertegenwoordigend politicus te vervullen, bijvoorbeeld als lid van de Tweede Kamer of een gemeenteraad. Verder geldt bij het vervullen van nevenfuncties een meldingsplicht en in een register is in te zien welke nevenfuncties rechters vervullen. Op

individueel niveau bestaat ruimte om handelingsvoorschriften naar bevind van zaken en na grondige afweging te interpreteren.

Naast het gebruik van protocollen is inperking van de professionele autonomie mogelijk door visitaties op het niveau van de organisatie als geheel en op het niveau van specifieke wetgeving, waarbij buitenstaanders, zoals burgemeesters en mensen uit de wetenschap meekijken met de rechters over de beste manier van werken.

Collegiale consultatie

De effectiviteit van professionele autonomie kan worden versterkt door collegiale consultatie. Rechters gaan te rade bij collega's of hun superieuren om ingewikkelde zaken te bespreken of de houdbaarheid van hun voorlopige oordeel te toetsen. Binnen de rechtspraak kennen we ook geïnstitutionaliseerde vormen van collegiale consultatie, zoals bij meervoudige kamers van een rechtbank of gerechtshof. Daarnaast zijn er landelijke expertgroepen per gebied van de rechtspraak, die aanbevelingen doen om werkprocessen te verbeteren en zogenaamde aandachtspunten voor strafoplegging aan te scherpen. Maar collegiale consultatie kent zijn beperkingen. Zo stelt Hans de Bruijn dat collega's binnen professionele organisaties de neiging vertonen elkaar de hand boven het hoofd te houden als er iets mis is. Risico's van een tunnelvisie en zelffelicitatie zijn dan niet ver weg (De Bruijn, 2019). Daarom is het van belang dat buitenstaanders en het management kunnen meekijken en interveniëren als dat nodig is.

Dat is ook de boodschap van de Amerikaanse bedrijfseconoom William Ouchi die collegiale consultatie aanduidt met 'clan control': een socialisatieproces binnen een groep dat verschillen van opvatting over de doelstellingen van het werk elimineert. Ouchi beweert dat dit type control effectief is bij hoogopgeleide professionals die bovendien gecommitteerd zijn aan de waarden van de organisatie. Maar, zo stelt hij verder, in de praktijk zien we vaak combinaties van collegiale consultatie en andere vormen van aansturing en beheersing, zoals op processen of resultaten (Ouchi, 1979).

Complementariteit

In een professionele organisatie als de rechtspraak moeten managers en professionals elkaar aanvullen, en niet, zoals in het artikel van Smolders (2019), elkaars tegenstanders zijn. Managers zijn specifiek gericht op capaciteitsplanning en efficiency: om rechters en hun staven een aanvaardbare werklast te geven, maar ook om de beschikbare ruimtelijke capaciteit, zoals rechtszalen en kantoorruimte, goed te benutten. Bovendien fungeert het hoogste management als schakel tussen de bekostiger, de minister van Justitie en Veiligheid, en de eigen organisatie. Hierbij zijn taken in het geding op het gebied van begrotingsopstelling en verantwoording over gevoerd financieel beleid. Professionals zijn primair gericht op kwaliteit: de rechtszittingen en daarvoor benodigde voorbereidingen, moeten voldoen aan geldende rechtsregels en standaarden, terwijl ook afgewogen oordelen in het geding zijn. Er zijn ook overlappingen tussen beide domeinen, bijvoorbeeld bij het verminderen van wachtlijsten (herverdeling van beschikbare capaciteit) en het verbeteren van de kwaliteit (door te leren van eenheden met de best denkbare werkprocessen, benchmarking). Het management aan de top van de organisatie (bij de rechtspraak de Rvdr), maar ook bij regionale eenheden, de rechtbanken en gerechtshoven, kan

ondersteuning bieden bij het verbeteren van werkprocessen. In een kritisch artikel over de bestuursstructuur bij de rechtspraak bepleit staatsrechtdeskundige Paul Bovend'Eert (2016) een duidelijker scheiding tussen rechtspreken, het domein van rechters en bedrijfsvoering, een zaak voor het management. Dit is een lovenswaardig streven, maar gaat voorbij aan overlappingsen tussen beide. Neem tijdsnormering van verschillende typen rechtszaken als voorbeeld. Zo'n normering is nodig voor capaciteitsplanning door het management, maar is ook een leidraad voor het handelen van rechters. Hier is scheiding van verantwoordelijkheden weliswaar op papier te regelen, maar het lijkt mij belangrijker hoe er in de praktijk mee wordt gewerkt. Zo zal, naarmate rechtszaken meer gestandaardiseerd zijn, een tijdsnormering met beperkte marges verstandiger zijn, terwijl bij complexere zaken een flexibele hantering van normen belangrijk is. Deze variatie in het gebruik van tijdsnormen houdt rekening met de professionele autonomie van rechters.

De top van een organisatie gaat ook over strategische aangelegenheden, zoals over de vraag waar het met de rechtspraak heen moet in de komende decennia. Professionals verwijten de top van de organisatie vaak een gebrek aan visie. Maar ojee als de top een visie ontwikkelt, bijvoorbeeld meer bedrijfsmatig werken of grotere flexibiliteit bij de uitoefening van taken, die de professionals niet zint, dan is Leiden in last. Dan willen ze nog liever een top die het non-interventiebeginsel hanteert.

Tegenlicht is een groep van kritische rechters die een pamflet heeft uitgebracht met ideeën over besturing en bekostiging van de rechtspraak (Tegenlicht, 2018). Deze groep wil bij de benoeming van de gerechtsbesturen een beslissende stem toekennen aan de rechters in plaats van aan de Rvdr. Zo'n standpunt houdt echter onvoldoende rekening met de bufferfunctie van de Rvdr tussen ministerie en gerechten, maar de Rvdr zou aan de gerechtsvergadering als afvaardiging van de rechters zeker een adviserende rol kunnen toekennen bij de benoeming van gerechtsbestuurders.

Bekostigingssystematiek

Ook wil *Tegenlicht* dat de bekostiging wordt bepaald door wat er aan middelen nodig is op basis van de geldende professionele standaarden. Deze kritiek is gebaseerd op twee argumenten. Het eerste argument is of een bekostiging op uitsluitend een bedrag per eenheid output (vonnis) wel recht doet aan de kostenstructuur van de activiteiten van de gerechten. Hieraan kan tegemoet worden gekomen door de bekostiging te baseren op de variabele kosten per eenheid van de output, terwijl vaste en semi-vaste kosten afzonderlijk worden bekostigd. Dit soort bekostigingssystemen zijn bijvoorbeeld ook bij ziekenhuizen en universiteiten te onderkennen (Groot en van Helden, 2017, hoofdstukken 14 en 15). Zo zien we dat de NPM-soep zoals opgediend in de VS en het VK, die productbekostiging als een soort marktstelsel bepleit, in Nederland vaak minder heet wordt gegeten. Het tweede argument is dat in het huidige bekostigingssysteem de prijs per eenheid output geen dekking geeft voor de integrale kosten per eenheid output. Dat is onder andere te wijten aan de toenemende inspanningen die nodig zijn om alle activiteiten voor het uitspreken van een vonnis goed te kunnen uitvoeren, onder meer in verband met complexere wetgeving en hogere eisen die advocaten stellen (zie bijvoorbeeld Jensma, 2019). Ook de Rvdr onderkent de risico's van bekostiging louter op basis van output

en bepleit dat de kwaliteit van de rechtspraak leidend moet zijn voor de wijze waarop een rechter zijn of haar zaken behandelt. Al in een eerder stadium hebben Kees Sterk en Frans van Dijk (2016) de werking van outputbesteding op de korrel genomen: hun kritiek luidt dat het ministerie stelselmatig een te laag tarief voor de verschillende typen rechtspraakproducten heeft vastgesteld, ingegeven door bezuinigingsoverwegingen en met veronachtzaming van de stijgende werklast voor deze producten.

Dit alles neemt niet weg dat de schaarste aan publieke middelen, die van alle tijden is, een bewindspersoon en ook de Rvdr dwingt om afwegingen te maken tussen wat idealiter nodig is en wat beschikbaar is. Die afwegingen gelden immers ook bij andere publieke taken, zoals gezondheidszorg en hoger onderwijs. Bovendien heeft de Rvdr er bij Prinsjesdag 2019 veel geld bijgekregen van het ministerie van Justitie en Veiligheid om achterstanden weg te werken en problemen met de informatisering op te lossen: circa 100 miljoen euro per jaar over meerdere jaren op een totaal aan lasten in 2018 van ongeveer 1 miljard euro.

Zijn er niettemin redenen om de rechtspraak een uitzonderingspositie toe te kennen? Frits Bakker (2016), de voormalige voorzitter van de Rvdr benadrukt dat de rechtspraak als afzonderlijke staatsmacht behoort tot de infrastructuur van ons staatsbestel en dus een andere behandeling verdient dan andere publieke taken (zie ook Sterk en van Dijk, 2016). Dit is een uitdaging tot verdere discussie, te meer daar er nog wel meer kandidaten zijn voor deze infrastructurele positie: het Openbaar Ministerie, de politie. En wat te denken van de Algemene Rekenkamer, het niet-rechtsprekende deel van de Raad van State en het Koningshuis?

Het pamflet van *Tegenlicht* bevat wel een steekhoudend pleidooi voor intensief overleg tussen management en de werkvloer. Het kapitaal van elke professionele organisatie zijn de mensen en die moeten betrokken worden bij veranderingen in beleid en werk.

Rechtspraak onder druk?

Druk is er zeker. Maar uit diverse bronnen valt op te maken dat de rechtspraak in Nederland redelijk goed functioneert. Rechters en hun staven zijn competent. In een levendige rapportage over de rechtbank Midden-Nederland signaleert Folkert Jensma (2019) dat veel rechters flink moeten overwerken maar niet overwerkt zijn; een mooie metafoor voor betrokkenheid bij het werk. Bovendien, zijn er, zoals eerder opgemerkt, extra middelen gekomen van het ministerie van Justitie en Veiligheid om achterstanden weg te werken. Deze middelen zijn er mede gekomen omdat een extern onderzoek uitwees dat de rechtspraak doelmatig functioneert en dat verdere efficiëntievergroting nauwelijks mogelijk is. En verder is al een begin gemaakt met het wegwerken van achterstanden en heeft de Rvdr het voornemen de overhead terug te dringen.

Publieke en bedrijfsmatige waarden

Naarmate organisaties in de publieke sector sterker steunen op hoogopgeleide professionals, is de nadruk op professionele autonomie en collegiale consultatie groter. Resultaatsturing is dan relatief minder belangrijk. Dit geldt voor rechtbanken, maar ook voor universiteiten en ziekenhuizen. Als echter de resultaten goed meetbaar zijn en de processen die leiden tot deze resultaten eenduidig zijn, staat sturing op resultaten voorop. Dat kan zich voordoen bij technologisch

geavanceerde processen zoals vuilverbranding, of gestandaardiseerde processen zoals de afgifte van bepaalde typen vergunningen. Steeds draait het erom de juiste accenten te leggen en een goede balans te vinden tussen aansturingssystemen (zie hierover ook Van der Kolk, 2019).

Naast verschillen tussen de kennis over processen en producten, kunnen organisaties in de publieke sector ook verschillen ten aanzien van het belang dat wordt toegekend aan publieke en bedrijfsmatige waarden. Publieke waarden hebben bijvoorbeeld betrekking op rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid (Steccolini, 2019). Bedrijfsmatige waarden hangen samen met de visie om een organisatie in de publieke sector als een bedrijf te zien: markwerking en resultaatsturing zijn kernbegrippen (Hood, 1995).

Uit de casus over de rechtspraak komt naar voren dat betrokkenen in die organisatie worstelen met de spanningen tussen het dienen van publieke belangen en de aansturing op resultaten. Deze spanningen hebben een bredere geldigheid binnen de publieke sector. Maar niet voor elk deel van de publieke sector of organisatie gelden ze in dezelfde mate. Er zijn, met andere woorden, verschillen, die worden verkend in figuur 1.

Aan de linker kant van de figuur bevinden zich organisaties waar publieke waarden domineren. Organisaties in de kunstensector met een innoverende en creatieve missie zijn een voorbeeld. Op het niveau van de organisatie als geheel is er wel resultaatsturing, bijvoorbeeld om de grote kosten in overeenstemming te brengen met de subsidies, maar op het niveau van de uitvoering van projecten en programma's is de speelruimte van professionals omvangrijk. Het topmanagement moet goochelen om verlieslijdende projecten of programma's te compenseren met een aanbod waarop geld wordt overgehouden (vergelijk Knardal, 2020). Aan de rechterzijde van de figuur zijn organisaties gepositioneerd waarvoor bedrijfsmatige waarden ongeveer even belangrijk zijn als publieke waarden, zoals bij veel organisaties in de gezondheidszorg: op het niveau van organisatie-eenheden is resultaatsturing van toepassing, maar binnen de grenzen van die resultaatsturing is er professionele autonomie. Vaak eisen bekostigende instanties, zoals verzekeringsmaatschappijen verantwoording over aantallen producten en hun kostprijzen. De middenpositie in de figuur wordt ingenomen door organisaties waar publieke waarden belangrijker worden geacht dan bedrijfsmatige waarden, bijvoorbeeld indien de kwaliteit van de processen hoger wordt aangeslagen dan de output. De rechtspraak lijkt zich in deze positie te bevinden: er is zeker resultaatsturing op het hoogste niveau en die wordt ook naar lagere niveaus vertaald maar daar levert het spanningen op met de professionele autonomie.

<p>Dominantie van publieke waarden</p> <p>Resultaatsturing alleen op hoogste niveau; professionele autonomie op lagere niveaus</p>	<p>Publieke waarden belangrijker dan bedrijfsmatige waarden</p> <p>Resultaatsturing op hoogste niveau en op lagere niveaus deels ontkoppeld van werk professionals</p>	<p>Publieke waarden combineren met bedrijfsmatige waarden</p> <p>Integratie resultaatsturing en professionele autonomie op alle niveaus</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figuur 1 Publieke en bedrijfsmatige waarden en de consequenties voor resultaatsturing

De figuur is slechts een denkmodel. Meer tussenposities zijn denkbaar. Bovendien kunnen organisaties opschuiven van de ene naar de andere positie. Financiële druk kan bijvoorbeeld een beweging van links naar rechts veroorzaken. Ook ervaringen met systemen van resultaatsturing kan een beweging in gang zetten: van midden naar rechts als gevolg van positieve ervaringen door resultaatsturing maar ook in tegengestelde richting als die ervaringen negatief zijn.

Het vermaledijde managementdenken

Als een professional na een lange werkdag thuiskomt en klaagt over overuren en de ‘terreur’ van het management, is besef over een keerzijde van deze klacht niet overbodig: professionals hebben interessante functies, worden gewaardeerd door buitenstaanders en verdienen een mooi salaris. Ze zouden nog gelukkiger worden in hun werk en nog meer de publieke zaak dienen als ze managers niet als tegenstanders, maar als partners zien om de organisatie goed te laten draaien. Maar, de liefde moet wel van twee kanten komen, dus ook van de managers..

Jan van Helden is emeritus-hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij heeft veel gepubliceerd over de voor- en nadelen van een bedrijfsmatig overheid.

Literatuurverwijzingen

- Bakker, F. (2016), Maatschappelijk effectieve rechtspraak, *Nederlands Juristenblad*, 8 september 2016.
- Bovend'Eert, P. (2016), Wat is er mis met de rechterlijke organisatie?, *Ars Aequi*, pp. 406-410.
- Bruijn, H. de (2019), In universiteit, ziekenhuis, school en elders heerst chagrijn over bestuurders en bureaucraten, maar de kritiek is te makkelijk, *Trouw*, 31 augustus 2019, pp. 4-7.
- Groot, T.L.C.M. en Helden, G.J. van (2017), *Financieel management van non-profitorganisaties*, zevende druk, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Hood, C. (1995), The ‘New Public Management’ in the 1980s: ‘Variations on a Theme’, *Accounting, Organizations and Society*, 20, 1/2, pp. 93–109.
- Jensma, F. (2019), De overbelaste rechtbank, *NRC*, 23-24 november 2019, pp. 24-28.
- Knardal, P.S. (2020), Orchestrating institutional complexity and performance management in the performing arts, *Financial Accountability and Management*, 36, verschijnt binnenkort.
- Kolk, B. van der (2019), Management control packages; a literature review and guidelines for public sector research, *Public Money and Management*, 39, 7, pp. 512-520.
- Mackor, A.R. (2011), *Grenzen aan de professionele autonomie*, oratie Rijksuniversiteit Groningen.
- Ouchi, W.G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25, 9, pp. 833–848.
- Raad voor de rechtspraak (2019), *De rechtspraak; Jaarverslag 2018*, Den Haag.
- Smolders, A. (2019), Het rechterlijk bedrijf, van vonnis naar output, *De Groene Amsterdammer*, 15 augustus 2019, pp. 13-15.

- Steccolini, I. (2019), Accounting and the post-new public management: Re-considering publicness in accounting research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32, 1, pp. 255-279.
- Sterk, K. en van Dijk, F. van (2016), Financiering van de rechtspraak in rechtstatelijk kader: generieke kortingen op het rechtspreken zijn in strijd met de wet, *Nederlands Juristenblad*, 24, pp. 1683-1688.
- Tegenlicht (2018), *Toekomstvisie landelijk Tegenlicht: concreet en constructief*, pamflet (www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments).