

Planning & Control

COLOFON Eindredactie BMC Groep Tekst Jos Moerkamp & Linda Polman, Public Creation Fotografie Jan Vonk Vormgeving en opmaak Mooijekind ontwerpers, Loenen (Veluwe) Druk BDU, Grafisch Bedrijf, Barneveld

Deze Planning & Control krant wordt uitgegeven door: BMC, Postbus 308, 3830 AJ Leusden, T (033) 4965200, F (033) 4965299, bmc@bmc.nl, www.bmc.nl

TMOP, Postbus 2682, 3800 GE Amersfoort, T (033) 450 70 70, F (033) 450 70 80, tmop@tmop.nl, www.tmop.nl

PAGINA 2: ARNHEM

'Vereenvoudiging van de P&C-cyclus is nooit weg, maar omdat de cyclus steeds beter ingesleten raakt, is dat niet onze grootste prioriteit', zegt Frits van Velden, concernmanager van Arnhem.

PAGINA 3: LEUDAL

Op 1 januari 2007 fuseren Heythuysen, Haelen, Hunsel en Roggel en Neer tot de gemeente Leudal, met 37 duizend inwoners. 'Met die verandering wordt tegelijkertijd de planning & controlcyclus tegen het licht gehouden,' zegt Dimitri Thijssen van Heythuysen.

PAGINA 4: BERKELLAND

'Ik zie geen reden voor de organisatie om vast te houden aan één begrotingsmoment. Ik kan me heel goed voorstellen dat programma's ieder een eigen stollingsmoment krijgen', zegt Jeroen van Urk van Berkelland.

PAGINA 4: ZOETERMEER

'Rode draad in effectvolle P&C is risicomanagement. We hebben de plicht om ons financiële weerstandsvermogen zichtbaar te maken', aldus Kees van der Riet, controller van Zoetermeer.

Naar planning & control die wérkt

De 'terreur' van planning & control. We hebben het er vaak over, terwijl het bedoeld is als sturingsinstrument, op maat en op ieder niveau van de organisatie bruikbaar. We zouden ermee tot een meer zakelijke en meer transparante werkwijze van de overheid komen.



De praktijk bleek weerbarstiger. Inmiddels lijkt menigeen in organisaties P&C als een doel op zich te zien. Een directief, abstract, formeel en instrumenteel systeem dat ver afstaat van de werkelijkheid van de mensen in de organisatie. P&C wordt geleidelijk aan vaker gezien als probleem dan als oplossing.

Een van de oorzaken van de irritatie over P&C vloeit voort uit de zogeheten efficiencyparadox. Mensen moeten zoveel tijd, energie en papier in P&C investeren, dat er minder tijd overblijft om de te plannen en te 'controlen' doelen te realiseren. Bovendien levert de cyclus relatief weinig bruikbare sturingsinformatie op voor het management.

Een belangrijk neveneffect van de manier waarop P&C in veel organisaties is ingericht, is dat sturing wordt bepaald door handboeken en regels. Managers zijn hierdoor aan de zijlijn komen te staan, controllers hebben het systeem in handen.

Nieuwe tijdgeest

Ondertussen zijn er nieuwe bewegingen zichtbaar. Nog niet zo duidelijk weliswaar, want daarvoor is de huidige 'controldrang' nog te dominant. Maar onder het oppervlak weerklinkt een nieuwe tijdgeest. De dominantie van louter het bedrijfsmatige neemt af. We zien andere dan alleen de economische waarden in belang toemen. Een 'beyond budget'-beweging is ontstaan, waarbinnen de 'zachte kant' van bedrijfsvoering ruimte heeft. Aandacht voor mens en omgeving, bottom-up, gedeelde waarden, stimuleren, samenbrengen, vraagrijkheid en maatschappelijke vormgeving. Zingeving is weer belangrijk: Waar doe ik het voor? Die vraag is er lange tijd nogal bij ingeschoten.

In hoeverre de alom ingevoerde verschijningsvormen van P&C nog voldoen, is bij die trends zeer de vraag. Niet de P&C-cyclus bepaalt hoe de organisatie in elkaar zit en wat er moet gebeuren, maar mensen doen dat zelf in hun onderlinge samenspel. Niet de begroting normeert hoe het jaar

zal verlopen, maar de praktijk van alledag maakt dat uit. Vernieuwend en verkennend leiderschap hoort bij de nieuwe inzichten.

'Gedragen' P&C

Wie kijkt naar P&C door een klassieke bril, ziet slechts de rechtmatigheid en doelmatigheid van het systeem. Resultaten, markt en prestatie, normering en regels en beheersbaarheid, daar ging het allemaal om. Maar zet een eigentijdse bril op en zichtbaar wordt dat P&C-systemen, om de gewenste resultaten te hebben, zich ook moeten richten op doeltreffendheid en aanvaardbaarheid. Wordt het systeem door mensen gedragen?

ZINGEVING IS WEER BELANGRIJK: WAAR DOE IK HET VOOR?

De kunst voor leiders is om aan te sluiten bij wat er gaande is buiten en binnen de organisatie en om P&C in dienst te stellen van deze dynamiek. BMC en TMOP menen dat de toegevoegde waarde van P&C in dit nieuwe tijdperk kan verbeteren door een combinatie van vereenvoudiging en verbreding van het instrumentarium. Vereenvoudiging in de vorm van het terugdringen van systeemeisen en regel-druk, verbreding door versterking van de procesregie: niet de cyclus moet leidend zijn, maar de realisatie van beleids- en uitvoeringsprogramma's. De nadruk ligt niet alleen meer op beheersing, maar ook op proactieve signalering, met de mogelijkheid tot tijdige bijsturing.

BMC & TMOP

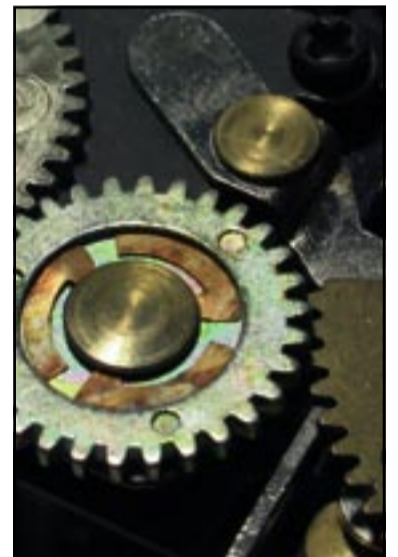
BMC is toonaangevend als ontwikkelaar van vernieuwende visies en werkwijzen. TMOP onderscheidt zich met interim-managers en gedreven beleidsadviseurs van topniveau. Bijna 700 adviseurs werken dagelijks aan een effectieve publieke sector. De ontwikkeling van een nieuwe visie op P&C zien wij als een opwindende uitdaging.

Over deze vertaalslag van visie naar toepassing willen wij graag met de mensen uit de praktijk van gedachten wisselen. Wat werkt, wat werkt niet? Hoe kan het anders, eenvoudiger, beter?

In twee bijeenkomsten, op 29 en 31 mei 2006, deden wij een voorzet voor de gezamenlijke zoektocht. Wij hoorden meningen uit uw praktijk en luisterden naar uw gesprekken met elkaar. In deze krant doen we er verslag van. Omdat u ook graag wilt weten hoe, deden we tijdens de sessies suggesties voor verbeterpunten, zonder overigens uw verwachtingen te hoog te maken. Een kant en klaar pakket met instrumenten hebben we nog niet, maar onze adviseurs zien wél patronen bij publieke organisaties, waar we met u op kunnen reflecteren.

Wijzen naar 'het systeem' schiet niet op, want het systeem, dat zijn wij samen. Wij bevestigen het systeem met elkaar, elke dag opnieuw. Dat heeft één groot voordeel: u en wij samen kunnen het dus ook veranderen.

Paul van Koppen
Directeur BMC



'Planning & control die werkt'

In het najaar publiceert BMC over 'planning & control die werkt'. U wordt hierover nader geïnformeerd.

Onlangs verscheen er ook een bundel waarin BMC een onderzoek presenteert naar de resultaten van bezuinigingen en ombuigingen, met daarin casebeschrijvingen uit zes gemeenten. Ook hierin wordt veel aandacht geschonken aan planning & control. Deze publicatie is te bestellen bij BMC: (033) 4965200.



Frits van der Velden, concernmanager Arnhem:

‘De dialoog als essentiële dimensie van P&C’

‘Vereenvoudiging van de P&C-cyclus is nooit weg, maar omdat de cyclus steeds beter ingesleten raakt, is dat niet onze grootste prioriteit’, zegt Frits van Velden, concernmanager van Arnhem. ‘Voor ons is de belangrijkste vraag hoe we onze cyclus betekenisvoller maken. Want waar het daadwerkelijk om gaat, wordt er in het proces van verantwoorden en rapporteren uitgesleuteld. En wat je dan overhoudt, is een papieren werkelijkheid.’

‘Waar we naar streven is een grotere sturende waarde van onze P&C-cyclus. We willen niet meer dat mensen “zomaar iets” opschrijven en de

stapel papier dan over de schutting gooien om het “hongerige beest” aan de andere kant stil te krijgen. We voegen aan de rapportage een dimensie

toe: de dialoog. Wat vind je van wat je bij ons hebt ingeleverd? Wat betekenen die gegevens dan voor wie? Natuurlijk zoekt een accountant naar rechtmatigheid, maar wie heeft daar wat aan? “Operatie geslaagd, maar de patiënt is overleden”, die paradox willen we steeds opnieuw aandacht geven. Alleen al van de aandacht die we geven aan de betekenis van opgeschreven feiten en cijfers zie je mensen opveren.

De dialoogcultuur in onze organisatie groeit en daarmee ook de “samenkant”, de ontkokering, de rekenschap die je je hoort te geven van ieders belangen. Als mijn afdeling hier duwt, stroomt het water bij een ander over.

In de dialoog wordt die context duidelijk. Je ziet tegelijkertijd een ontwikkeling van de horizontale controle in de organisatie. Mensen spreken elkaar weer aan op hun gedrag, sturen elkaar desnoods door een verfrissende “wasstraat”:

“Hé, jij bent aan het kokeren! Daar heb ik last van, dus ophouden daarmee!”

Een tip voor collega’s misschien: steeds meer decentrale P&C-afdelingen vragen om steeds meer formats. Niet aan toegeven! De concernstaf moet niet alles voor iedereen bedenken. Draai het om: vraag de diensten om hun eigen lijstjes, de formats waar ze zelf op sturen.’

Financieel medewerker:

‘Ik snak naar een einde aan de ellenlange discussies waar iedereen aan mee mag of moet doen over hoe het eindplaatje eruit gaat zien. Eindplaatjes zijn belangrijk, maar als houvast, niet als doel. We opereren nu eenmaal in een politieke omgeving en de politiek intervenueert voortdurend in de organisatie, ook ad hoc en ook onvoldoende onderbouwd en nu in de aanloop naar verkiezingen, ook nog vaker dan gewoonlijk. Lange termijnplanning is heel erg moeilijk. Voor controllers van de toekomst is het belangrijk om dat te leren ondervangen.’

Verbetering door vereenvoudiging



‘Wat we elkaar aandoen bij meer dan één stollingsmoment per jaar is collectieve mishandeling’, spreekt Harrie Aardema in het conferentiecentrum Het Evoluon in Eindhoven. Harrie Aardema is procesdirecteur kennisontwikkeling van BMC en ook bijzonder hoogleraar Publiek Management aan de Open Universiteit.

Zijn publieklucht opgelucht: gek worden ze van de eindeloze pakken papier die inherent zijn aan het huidige planning & controlinstrumentarium. De zaal is gevuld met ongeveer veertig belangstellenden, voornamelijk uit gemeenten in het zuidelijke en oostelijke deel van het land. Financieel beleidsmedewerkers, managers, gemeentesecretarissen uit Schijndel, Cranendonck, Heythuysen, Borne, uit de Achterhoek, uit Elburg en Arnhem. Klein en groot.

‘Er is een overmaat aan schijn-P&C’, gaat Aardema door. ‘U laat zoveel mogelijk opschrijven in plannen en rapporten en hangt het resultaat dan in de lucht. En daar blijft het meestal ook.’

‘En al die rapporten waarin iedereen opschrijft hoe goed het gaat, terwijl dat in werkelijkheid niet zo is’, vult iemand uit de zaal aan. ‘Die doen er niet werkelijk toe. Ellenlange gedetailleerde verhalen, die uiteindelijk alleen maar dienen om de eigen afdeling op de kaart te zetten. Terwijl iedereen wéét dat in al die papierbergen de werkelijkheid is weggefilterd. Wat móet de wereld ermee?’

Eigenlijk neemt niemand dat type rapportages echt serieus, beaamt Aardema. Net zomin als ‘Woensdag Gehaktdag’ serieus wordt genomen, de dag waarop de departementen verantwoording afleggen.

Informatiebehoefte

Aardema’s stelling is dat de toegevoegde waarde van P&C belangrijk kan verbeteren door vereenvoudiging. Een ‘herontwerp’ van P&C

moet dan niet beginnen met een hernieuwd systeemaanbod door allerhande deskundigen en technisch specialisten, maar met een peiling van de werkelijke informatiebehoefte van gebruikers. ‘Houd het daarbij simpel’, adviseert Aardema. ‘Leef u in, groei van een aanbod- naar vraaggestuurde P&C.’ Hoeveel informatie is werkelijk nodig? Burgers en bedrijven zitten niet te wachten op gedetailleerde informatie over de prestaties van een overheidsorganisatie. En volksvertegenwoordigers stellen kaders, wegen belangen af en nemen besluiten, terwijl ze in de uitvoering zelf terecht minder geïnteresseerd zijn. Bestuurders en managers zijn verantwoordelijk voor die uitvoering, het dagelijkse reilen en zeilen, het inspelen op nieuwe omstandigheden en ontwikkelingen, et cetera. Daarvoor is een wat gedetailleerdere informatievoorziening nodig dan die voor de volksvertegenwoordigers. En medewerkers op de werkvloer hebben behoefte aan informatie die hen in staat stelt te bepalen of zij ‘op koers’ liggen.

Stollingsmoment

‘Uw aanwezigheid hier getuigt van groot besef van de noodzaak van veranderingen, van versimpeling van uw P&C-cyclus. Maar hoever kunt u daar precies in gaan?’, vraagt Aardema de aanwezigen.

Niet meer die hele kerstboom van plannen en rapportages, daarover is iedereen het roerend eens. ‘Nergens staat voorgeschreven dat u tussentijdse rapportages moet maken’, zegt Aardema. Zijn suggestie dat men zich voortaan beperkt tot slechts één ‘stollingsmoment’ van het beleids- en uitvoeringsproces per jaar, in een gecombineerde begroting en verantwoording, belandt echter in een stormpje van protest. ‘Dan kun je wachten op de lijken die uit de kast zullen komen rollen!’, gruwet iemand. ‘Budgetbewaking hangt er in de organisatie tóch al zomaar een beetje bij. Weet je wat ik steeds krijg te horen: ‘Financiën interesseren me niet. Als ik mijn doel maar bereik.’ Terugdrin-

gen van stollingsmomenten speelt die mentaliteit alleen maar verder in de kaart!’

‘Ach’, doet iemand geruststellend, ‘wat er in de voorjaarsnota staat verschilt nauwelijks van wat er in de najaarsnota staat. Het is allemaal zoveel werk voor de afdelingen, terwijl we ons door die nota’s te eisen in feite alleen maar achter bergen papier aan het verschuilen zijn.’

‘Het gaat inderdaad niet om het vastleggen in de P&C-cyclus, het gaat om de beweging, om het proces, om de effecten’, zegt Aardema. Maar hij begrijpt ook de reserves.

Proactieve signalering

De gedachten van BMC gaan uit naar vereenvoudiging van systeemeisen en de regeldruk, onder gelijktijdige versterking van de procesregie. ‘Bij planning & control nieuwe stijl ligt de nadruk niet alleen meer op beheersing, maar ook op proactieve signalering, met de mogelijkheid tot tijdige bijsturing.’

‘Dat doen wij ook’, zegt iemand. ‘In de loop van het jaar kunnen we, gebruikmakend van ICT, naar behoefte monitoren hoe het staat met de voortgang.’ Het is dan niet lastig om uit datgene wat je concludeert nieuwe keuzes te moeten maken. ‘Als één stollingsmoment per jaar niet genoeg is, kun je zelf tussenvormen ontdekken. De informatiebehoefte zal afhankelijk zijn van de omvang van de organisatie.’

Hoofd Financiën:

‘Ik heb een periode gehad dat ik dacht: als wij als management iets zeggen, dan gebeurt het. Toen kreeg ik een periode waarin ik wist dat het niet uitmaakte wat we zeiden: de mensen binnen de organisatie bepaalden dat uiteindelijk zelf. Nu ben ik een balans aan het zoeken. Ik weet dat je het met heel rationele doelen niet redt, je moet ook aanvoelen waar al die andere sleutels en knoppen zijn, de irrationele en emotionele.’

‘AFSCHAFFEN HOEFT NIET, MAAR VERSIMPELEN EN INDIKKEN KAN GEMAKKELIJK’

‘Afschaffen hoeft niet, maar versimpelen en indikken kan gemakkelijk’, zegt Aardema. ‘Niet twintig A-4tjes, maar één, en dan inzoomen, een toelichting vragen op een wezenlijk punt.’ Zorg voor bijsturingmomenten alleen als het nodig is. ‘Van managers eist dat dan wel een intuïtief gevoel voor wie wel en wie niet tussentijds aangestuurd moeten worden’, zegt nog iemand.



Op 1 januari 2007 fuseren Heythuysen, Haelen, Hunsel en Roggel en Neer tot de gemeente Leudal, met 37 duizend inwoners. 'Met die verandering wordt tegelijkertijd de planning & controlcyclus tegen het licht gehouden,' zegt Dimitri Thijssen van Heythuysen.

Dimitri Thijssen, hoofd afdeling Financiën van Heythuysen:

'Rapportages op één moment'

'In de voorbereiding op de herindeling ligt veel nadruk op de positiebepaling van planning & control in de nieuwe gemeente. De uitkomst van deze voorbereiding leidde tot de conclusie dat P&C wordt gebouwd op drie pijlers.

Ten eerste de organisatiestructuur; de inrichting van de organisatie – dus niet alleen de P&C-functie – maar vooral de organisatie van programma en projectmanagement, en het ontwikkelen van matrixorganisaties. Ten tweede de procedures; hierbij gaat het om zaken als mandaat, de

wijze van verantwoorden et cetera. Ten derde de organisatiecultuur; dan hebben we het over het internaliseren van de waarden en normen, die geënt zijn op het realiseren van de doelen van de organisatie.

Planning & control is geen politieagent, maar is ondersteunend in het bereiken van doelen. De nadruk ligt niet op de procedures, maar op het op orde brengen van de basis. Als voorbeeld van zo'n keuze noem ik het aspect rechtmatigheid. Waarom veel inspanningen steken in de bu-

reaucratie die hierbij komt kijken als alles een jaar later bij de herindeling weer helemaal opnieuw moet? Dan kies ik ervoor dat we in het handelen en denken van mensen de rechtmatigheid tot zijn recht laten komen. Daarmee kiezen we duidelijk voor de toekomst.

Op het vlak van financiën zijn basale voorwaarden een boekhouding die up to date is en blijft en controles die naar behoren worden uitgevoerd. De basis verstevigen we verder door wegstrepen, vereenvoudigen en verminderen van de bureaucratie. Nu

al presenteren we in Heythuysen bijvoorbeeld de rekening over het afgelopen jaar, de bestuursrapportage over het actuele jaar en de kadernota voor het meerjarenperspectief op één moment. De gedachte daarbij is, dat P&C noodzakelijk is, niet alleen voor controle op procedures, maar vooral op doelen.

Als het aan mij lag, gingen we naar één A4-tje per afdeling. Genoeg voor het noodzakelijke inzicht in de voortgang, waarbij zou gelden dat geen nieuws goed nieuws is en je niet hoeft te communiceren als het traject nog onduidelijk is. Alleen slecht nieuws moet je meteen melden, zodat we kunnen bijsturen. Je moet elkaar dan wel de ruimte geven, ook om fouten te maken. Dit vraagt openheid. Medewerkers moeten open en eerlijk kunnen zijn en bijvoorbeeld eerlijk kunnen zeggen wanneer iets niet haalbaar is. Dat is onderdeel van het cultuurtraject van onze herindeling: de nieuwe gezamenlijke manier van werken, om gezamenlijke waarden te vinden.'

Gemeentesecretaris:

'We moeten uit de ivoren torens en niet meer naar "de hei". We moeten ons losmaken uit dat volgeplande isolement en contact met de werkvloer organiseren. Het is verbijsterend hoeveel tijd gaat naar vergaderen, en niet naar wat we eigenlijk willen. Bovendien gaan die MT-vergaderingen vaak over niks.'

Beleidsmedewerker Financiën:

'Het spannendste idee wat vandaag ter tafel kwam, was om managersmeetings te houden zonder agenda. Gewoon met die mensen praten. Vragen: Wat hebben jullie nou eigenlijk nodig?'

'Herkennt u de noodzaak tot vernieuwing van P&C bij de overheid?', is de vraag in het Rosarium in Amsterdam. Nagenoeg alle circa vijftig aanwezigen zeggen die noodzaak aan den lijve te ondervinden. 'Het algemene gevoel is dat leidinggevendenden het contact met de werkvloer kwijt zijn. Dat P&C een doel op zich is geworden.'



'Informeel machtscentra' en 'verbindend leiderschap'

Hoe functioneert het nu? Om het P&C-systeem te kunnen 'vullen', vraagt 'de staf' informatie aan 'de lijn', volgens doordachte procedures en formats. Die lijn werkt maar mondjesmaat mee, leert de praktijk. Lijnmedewerkers vinden hun eigen werk nu eenmaal belangrijker dan het leveren van informatie aan het P&C-systeem. 'Ze zien P&C niet als hún werk en hún verantwoordelijkheid', zegt iemand in de zaal. Daardoor komt in de uiteindelijke plannen en rapportages doorgaans 'veilige' en 'ontzield' informatie te staan. Informatie die nauwelijks interessant is om besluiten en andere interventies mee te onderbouwen.

De échte kwesties in de organisatie gaan intussen meestal over de gevoelheden die het P&C-systeem er juist uitfiltert.

'Petrischaaltjes'

Een organisatie moet je zien als een verzameling petrischaaltjes, waar ze in laboratoria micro-organismen in kweken. 'Het is in die schaaltes waar mensen gezamenlijk de cultuur binnen een organisatie maken en dus bepalen wat er gebeurt. Daar doen de papieren die over ze worden uitgestort niet veel aan', aldus Aardema. Een aanwezige herkent de vergelijking: 'Het zijn kringetjes van mensen

die met elkaar overleggen, ze vinden elkaar op onderwerpen.'

'Het gaat van 'heb je het al gehoord' bij het toilet en de koffieautomaat. In de weerbarstige praktijk, dáár gebeurt de échte P&C, los van het systeem. Dáár, in die groepjes, wordt betekenis gegeven, dát zijn de veranderingsmotortjes in de organisatie, zo worden de normen gevormd. Daar ook zitten de informele machtscentra in je organisatie.'

IN DE WEERBARSTIGE PRAKTIJK, DÁÁR GEBEURT DE ÉCHTE P&C, LOS VAN HET SYSTEEM

Officiële planning & control en P&C in de praktijk zijn uit elkaar gegroeid. Dat heeft geleid tot verkokering binnen het Nederlands openbaar bestuur: gescheiden circuits, eilandjes die meer last van elkaar hebben dan elkaar versterken. Niet alleen binnen organisaties – tussen staf en lijn en tussen top en werkvloer – maar ook tussen volksvertegenwoordigers en bestuurders, tussen bestuurders en topmanagement, tussen beleid en uitvoering, tussen opdrachtgevers en

opdrachtnemers/uitvoeringsorganisaties, tussen diensten, sectoren en afdelingen onderling, tussen 'Den Haag' en gemeenten. De overheid als geheel vormt op die manier te zeer een gescheiden circuit ten opzichte van de samenleving.

Verbindend leiderschap

Hoe doorbreek je de verkokering? Door verbindend leiderschap, dat inspireert tot gemeenschappelijke kaderstelling. Controllers kunnen helpen bij het verbinden van gescheiden circuits. Zij kunnen de processen regisseren, of daartoe voorstellen doen, waarlangs coalities met vertegenwoordigers uit verschillende circuits tot nieuwe betekenisvolle constructies kunnen komen. Controllers ontwikkelen zich tot betrokken ondersteuners in de dagelijkse praktijk, zowel in procesregisserende zin als in de zin van het uitzoeken en op een rij zetten van benodigde gegevens om verantwoorde afweging en besluitvorming mogelijk te maken.

Ook in Amsterdam gaat het over het besef dat de P&C-cyclus niet sturend is, maar volgend. 'We moeten faciliteren en ons toelagen op procesregie. Rechtlignig beleid werkt niet, onze benadering moet veel meer inspelen op de dagelijkse praktijk', zegt iemand.

Oprechte aandacht

Door veelvuldige contacten met de werkvloer weet je wat er leeft bij de medewerkers van de organisatie. 'U weet dat gebrek aan aandacht één van de belangrijkste pijnpunten voor mensen is, dat blijkt uit alle tevredenheidsonderzoeken. Je moet oprechte aandacht tonen voor wat er in de verschillende circuits gebeurt', zegt Aardema.

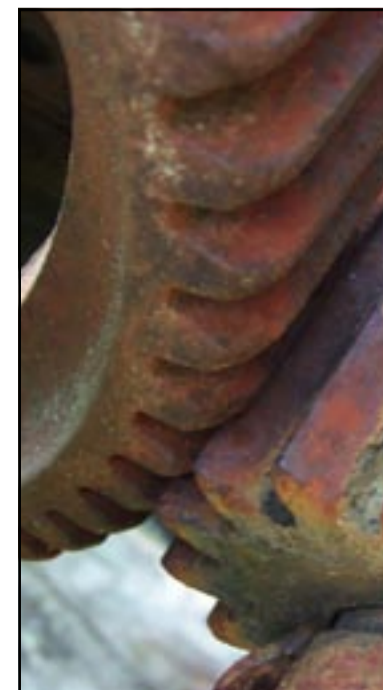
'Niet mededelen dat bijvoorbeeld de jeugdwerkloosheid van 20 naar 16 procent moet, maar weten waar je het over hebt en vragen naar oorzaken en naar mogelijke oplossingen', zegt een ander.

'Weet wat de verwachtingen zijn, kunnen meebewegen, aanvoelen wat er moet gebeuren', voegt een hoofd Financiën toe.

'Maar je moet het ook léuk vinden om met medewerkers te praten, om energie te brengen, om door te vragen. Dan word je als leidinggevende vanzelf uitgenodigd om mee te doen in de verschillende circuits.'

Sectorhoofd Financiën:

'Je kunt stapels plannen en rapporten vol cijfers maken, maar als in de praktijk desondanks financiële lijken uit de kast blijven rollen, is je basis niet op orde. Mijn vader zei altijd: 'Ik hoef je niet te zien studeren, als je maar voldoende haalt.' Ik zie elk jaar minder lijken en begin steeds meer vertrouwen te krijgen dat bij ons de afdelingen weten wat ze doen en zich aan afspraken houden.'





Jeroen van Urk, adviseur afdeling Concerncontrol van de gemeente Berkelland: 'Rapporteren wanneer dat nodig is'

'Ik zie daarom geen reden voor de organisatie om vast te houden aan één begrotingsmoment. Ik kan me heel goed voorstellen dat programma's ieder een eigen stollingsmoment krijgen', zegt Jeroen van Urk van Berkelland.

'Ik denk aan een systeem dat permanent registreert en bijstuurt. Dagboekachtig misschien, waarin de medewerkers zelf rapportagemomenten bepalen. Medewerkers voeren het beoogde resultaat van een programma in en bepalen ook het moment waarop het systeem een piepje geeft om te waarschuwen dat het feitelijke resultaat achterop begint te raken. Tegelijkertijd zouden gemeenteraadsleden uit het systeem rechtstreeks relevante actuele informatie kunnen putten.

Zo'n nieuwe manier van P&C vergt uiteraard een technische aanpassing, maar veel relevanter is de cultuurverandering die nodig is. Een omslag naar openheid. Het functioneren is dan niet langer gebaseerd op afrekenen, maar op evaluatie. Niet op controle, maar op 'control' in de Engelse betekenis van het woord: volgen, evalueren, overleggen, veranderen.

Wij zijn een nieuwe gemeente met 45 duizend inwoners, op 1 januari 2005 ontstaan uit de samenvoeging van

Eibergen, Ruurlo, Borculo en Neede. Een herindeling is enerzijds een natuurlijk moment om veranderingen door te voeren, anderzijds heeft iedereen al zoveel nieuws om aan te wennen. Daarom zou vernieuwing van P&C bijna onmerkbaar moeten gaan, als vanzelf. Voor de leiding betekent dat aan de medewerkers laten zien wat de veranderingen opleveren: met zo weinig mogelijk inspanningen en middelen een zo groot mogelijk maatschappelijk voordeel behalen.'



'Ook als afdelingen de sturing goed op orde hebben, vinden ze P&C-vragen onaangenaam en belastend. Het instrumentarium wordt niet als nuttig ervaren.' Dat zegt Ad de Kroon, gemeentesecretaris van Helmond. 'Als instrumenten niet passen bij wat je nodig hebt om je werk te kunnen doen, roepen ze alleen maar weerstand en irritaties op.'

Ad de Kroon, gemeentesecretaris Helmond

'Focussen op wat er werkelijk toe doet'

'Vóór alles is versobering nodig van het aantal zaken waarover verantwoording moet worden afgelegd. Tachtig procent van de rapportage gaat over onze reguliere dienstverlening, twintig procent over projecten. Over die reguliere dienstverlening is slechts minimale informatie nodig, in dat deel van de rapportage kunnen we drastisch snijden.

**IEDEREEN KOMT DIE DAG
FLUITEND NAAR ZIJN WERK:
"HA, IK GA VANDAAG EENS
LEKKER VERANTWOORDING
AFLEGGEN!"**

Ook zouden we moeten streven naar de laagst mogelijke frequentie waarin we verantwoording afleggen. Tweemaal per jaar is mooi, waarbij ik aantekenen dat ik het voorjaar te vroeg vind. Een eerste ronde na de zomer is zinvoller.

Verder wil ik graag iedereen in overweging geven om de presentatie van de verantwoording anders vorm te geven. Papier is statisch en geduldig. Als directeurs gevraagd zou worden om een powerpoint presentatie te houden, zouden ze gestimuleerd worden om te focussen op wat er in de verantwoording werkelijk toe doet. Zo kan ook een aandachtsverschuiving naar de inhoudelijke voortgang van projecten en programma's, naar creatieve oplossingen voor maat-

schappelijke vraagstukken, beter gestalte krijgen.

Tenslotte vind ik de doorlooptijden te lang. Ik kan me voorstellen dat je tweemaal per jaar een P&C-dag organiseert. Iedereen komt die dag fluitend naar zijn werk: "Ha, ik ga vandaag eens lekker verantwoording afleggen!" En aan het einde van de dag is het dan ook klaar. Te idealistisch gedacht? In een vorige functie organiseerde ik "brievenachterstandwegwerkdagen". Met z'n allen de klus klaren, ondersteund met goed eten en drinken. Aan het einde van de dag waren mooi wel alle brieven de deur uit.'

Kees van der Riet, controller van Zoetermeer: 'Risico's inbedden in P&C'

'Rode draad in effectvolle P&C is risicomangement. We hebben de plicht om ons financiële weerstandsvermogen zichtbaar te maken', aldus Kees van der Riet, controller van Zoetermeer.

'In de praktijk zijn risico's vaak niet in de planning opgenomen en indien dit wel het geval is, vooral gericht op alleen mogelijke financiële gevolgen. Politieke of organisatorische risico's bijvoorbeeld worden veel minder geïnventariseerd. Mensen zijn nu eenmaal geneigd om alleen naar het deel van het bloempje te kijken dat boven de grond uitsteekt en te vergeten dat er ook nog een wortelstelsel is dat het bloempje uiteindelijk maakt of breekt. Risico's moeten gekwantificeerd worden. Je moet weten wie en wat de externe factoren zijn in jouw project. Per plan moet geanalyseerd worden hoe je de risico's minimaliseert. Heb je daarvoor meer mensen nodig? Meer geld? Zijn er meerdere acties nodig? Of aanvaard je het risico? Dat kan natuurlijk ook. Door de analyse baseer je de sturing op de échte werkelijkheid en niet op een papieren verhaal.

Veranderingen, zeker in organisatie-culturen, zijn altijd een kwestie van lange adem. De volgende generatie managers gaat de grote slagen maken – wij doen het vooralsnog stapje voor stapje. Per project leggen we risico's

op tafel. En we leggen de verantwoordelijkheid daarvoor steeds zo laag mogelijk in de organisatie. We vragen de medewerkers waar ze over drie, zes, twaalf maanden willen zijn en welke hulpmiddelen ze daarbij nodig hebben. En later evalueer je: wat ging

**DOOR ANALYSE BASEER JE
DE STURING OP DE ÉCHTE
WERKELIJKHEID EN NIET OP
EEN PAPIEREN VERHAAL**

goed? Wat niet en hoe ga je dat de volgende keer voorkomen?

Een ander belangrijk element van effectvolle P&C is naar buiten kijken. P&C zit te vaak diep in de spelonken van de organisatie verstopt, naar formaties te turen. Terwijl P&C juist middenin de organisatie zou moeten staan, meedenkend met beleidsmedewerkers.'



BMC
Postbus 308
3830 AJ Leusden
T 033 - 496 52 00
F 033 - 496 52 99
bmc@bmc.nl
www.bmc.nl

TMOP
Postbus 2682
3800 GE Amersfoort
T 033 - 450 70 70
F 033 - 450 70 80
tmop@tmop.nl
www.tmop.nl