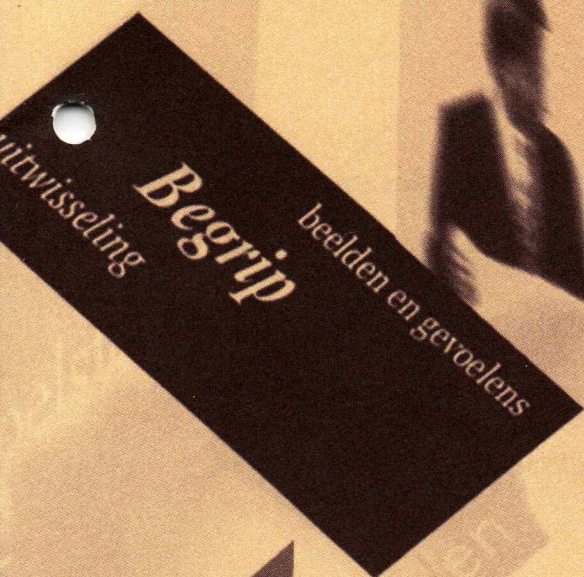




CONTEXTMANAGEMENT

Een nieuw bestuurs- en
managementconcept voor
de overheid



Wie de ontwikkelingen in het lokaal bestuur van de afgelopen decennia overziet, kan niet anders dan tot de conclusie komen dat een geweldige ontwikkeling is doorgemaakt. Tot de jaren zestig stond het overheidsfunctioneren nauwelijks ter discussie. Toen de samenleving en de wetenschap zich gingen roeren, kwam er beweging in het apparaat. Een vliegwiel werd aangezwengeld dat in steeds hoger tempo aanpassingen en veranderingen afdwong.

BEDRIJFSMATIG WERKEN VOORBIJ

In de jaren zeventig maakte de analyserende en beschrijvende belangstelling voor de overheid plaats voor een normatieve benadering: door de introductie van beleids- en planningsmodellen zou de overheidspraktijk rationeler kunnen worden benaderd. Het duurde nog een decennium voordat deze gedachtengang de overheid daadwerkelijk beroerde. Mede onder druk van bezuinigingen kreeg het begrip 'bedrijfsmatig werken' vleugels. Het beleids- en beheersinstrumentarium (BBI), waarvan Bestuur & Management Consultants (BMC) aan de wieg stond, had een enorme impact in gemeenteland. Momenteel maken vrijwel alle gemeentelijke organisaties gebruik van BBI-instrumenten. Uit onderzoek blijkt dat gemeenten BBI over het algemeen ervaren als een flinke stap voorwaarts.

Maar uiteraard is het daar niet bij gebleven. In de loop van de jaren tachtig brak bij bestuurswetenschappers het besef door dat de werkelijkheid van het openbaar bestuur te weerbarstig is om zich te laten vangen in rationele structuren en modellen. De factor politiek maakt de overheid wezenlijk anders dan organisaties in de private sector.

Deze wetenschappelijke noties werden zichtbaar in de overheidspraktijk van de jaren negentig. Onder invloed van onwaarschijnlijk snelle technologische ontwikkelingen, gecombineerd met een fragmentarisering van de samenleving en een teruglopende belangstelling van de burger voor de (partij)politiek, kwamen nieuwe existentiële vragen op de gemeente af. Het ministerie van Binnenlandse Zaken, de VNG, de VGS, alle organiseerden discussies over de toekomstige positie van de gemeente in het lokaal-maatschappelijke krachtenveld. Zijn gemeenten voldoende toegesneden op de ontwikkelingen en verwachtingen van nu en straks? De Staatscommissie Dualisme en lokale democratie kwam met nieuwe politiek-bestuurlijke modellen en met - veelal codificerende - voorstellen om de lokale democratie nieuwe impulsen te geven. Interactieve beleidsvorming en kwaliteit van dienstverlening staan in het centrum van de belangstelling. Diverse gemeenten hebben op interactieve wijze lokale toekomstverkenningen opgesteld.

Het vliegwiel van verandering bevindt zich nog steeds in de hoogste versnelling en het ziet er voorlopig niet naar uit dat het tot stilstand komt. Hoe kan het lokaal bestuur zich equiperen op de veranderingen van nu en van het komende decennium? Hoe moet de gemeente zich positioneren in de eigentijdse maatschappelijke dynamiek en welk professionele uitrusting dient ze daarbij tot haar beschikking te hebben?

Contextmanagement is een door BMC ontwikkeld bestuurs- en managementconcept dat poogt een samenhangend denkkader te bieden, dat past binnen de in Nederland gegroeide context en dat bouwstenen oplevert voor de verbeteringsprocessen waarmee zoveel Nederlandse gemeenten en andere overheden op dit moment bezig zijn. Het is geen blauwdruk, noch een handboek. Contextmanagement probeert de bedrijfsmatige verworvenheden van de jaren negentig aan te vullen met die eigenschappen die het (lokaal) bestuur nodig heeft om een verbindende en regisserende functie te kunnen vervullen in de lokale samenleving. Bestuursstijlen, leiderschapscompetenties, responsiviteit zijn daarbij belangrijke dimensies. Een kwalitatief hoogstaande bedrijfsvoering is een belangrijke voorwaarde, maar uiteindelijk gaat het om mensen, om communicatie, om relaties. Met het concept Contextmanagement proberen we structuur, procesgang en cultuur in samenhang te benaderen; om rationaliteit en technieken enerzijds te verbinden met menselijke gedragingen en competenties anderzijds.

Met dit interdisciplinaire concept hopen we een zinvolle bijdrage te leveren aan een professionele overheid.

De directie van Bestuur & Management Consultants

In het najaar verschijnt het boek 'Contextmanagement; een nieuw bestuurs- en managementconcept'. Wij zullen u hierover nader informeren.

De informatie- en kennismaatschappij waarin wij leven, vraagt om actief informatie- en kennismanagement. Voor de lokale overheid betekent dit concreet het organiseren van competenties om de informatievoorziening 'van buiten naar binnen' en 'van binnen naar buiten' te optimaliseren. Daarbij hoort een organisatie die ontvankelijk is voor deze informatie, die er een permanente eigen dynamiek aan ontleent en die zelf kennis creëert. Kennismanagement is het zodanig regisseren van de processen binnen een organisatie dat informatie van buitenaf in wisselwerking met kennis van binnenuit leidt tot visie- en doelrealisering van de organisatie.

DE KENNISMAATSCHAPPIJ

Daarmee verandert de overheid principieel van aard: van regelgevend en subsidiërend naar regisserend en voorwaardenscheppend. Het plannings- en structuurdenken maakt plaats voor keten- en netwerkregie. Overheden en maatschappelijke organisaties worden schakels in een gezamenlijke keten, waardoor een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid ontstaat.

In dit krachtenspel staan de politiek-bestuurlijke ontwikkelingen in het teken van een zoeken naar de eigen positionering. De missie-gedreven overheid doet haar intrede. In wisselwerking met de omgeving probeert de overheid haar positie te definiëren en verankeren.

Een verdere opwaardering van automatisering en informatisering is een voorwaarde om aan de regisserende en voorwaardenscheppende overheid vorm te geven. In het algemeen heeft de overheid zich op dit terrein lange tijd voorzichtig opgesteld. Automatisering en informatisering zijn lange tijd vooral gezien als een efficiency-instrumenten.

Naast het efficiency-aspect behoren de diep ingrijpende ontwikkelingen op het terrein van informatie- en communicatietechnologie vooral consequenties te hebben voor de gemeente als informatiebedrijf. De activiteiten van de overheid bestaan voor het grootste deel uit het verzamelen, opslaan, bewerken en distribueren van gegevens. De kwaliteit en de snelheid van deze gegevensverwerking bepalen in belangrijke mate de kwaliteit van de dienstverlening.

De trend is clustering van de dienstverlening rond vraagpatronen van burgers. Deze trend wordt ingegeven door een principe van kwaliteitszorg: leveren wat de klant wil, op het moment dat de klant het wil hebben, tegen de prijs die hij/zij ervoor wil betalen. Op dit moment zijn veel gemeenten bezig met clustering rond vraagpatronen op he

KENNIS- MAATSCHAPPIJ

gebied van bijvoorbeeld inkomen en arbeid, welzijn en zorg, bouwen en wonen, bevolking en belasting. Deze ontwikkelingen vragen om het doorbreken van functionele denk- en werkpatronen. Daarnaast stellen ze nieuwe eisen aan automatisering en informatisering. Kennis dient niet alleen 'in de medewerkers' beschikbaar zijn, maar door middel van informatiesystemen aan de balie ook voor de burger. Op die manier vindt de contractvorming tussen overheid en burger meer en meer direct aan de balie plaats en minder na een langdurig besluitvormingsproces in de back-office.

Tevens biedt de informatie- en communicatietechnologie de mogelijkheid om virtuele banefuncties te ontwikkelen, onafhankelijk van fysieke locaties. De toepassing van webtechnologie maakt het mogelijk informatie te verstrekken, vragen in te nemen en te toetsen en producten en diensten te leveren op interactieve wijze.

De kennismaatschappij zorgt voor een verbreding van de lokale politiek. Niet langer staat de verhouding tussen raad en college centraal, maar de plaats van het bestuur in een brede maatschappelijke context. Kerncompetenties van politici zijn responsiviteit, externe profilering en het vermogen om effectieve samenwerking in complexe maatschappelijke ketens te organiseren. De ambtelijke organisatie zal zich moeten instellen op permanente dynamiek, op de betrekkelijkheid van structuren en op het gegeven dat organisatieverandering en -aanpassing nooit meer zal zijn voltooid.

Mensen willen succes hebben en gewaardeerd worden. Ze kunnen die wensen vervullen door de dingen te doen die de omgeving - de context - van hen verwacht, en liefst nog meer dan dat.

Succes en waardering is te oogsten door een scherp gevoel, een antenne, voor impulsen uit de context.

CULTUUR EN COMMUNICATIE

De motivatie en kennis van de individuen binnen een organisatie bepalen tezamen de organisatiecultuur. Organisaties - zeker kennisorganisaties als overheden - zijn immers niets meer dan een verzameling mensen. Binnen een organisatie worden individuele kennis en talenten getransformeerd tot organisatiekennis en organisatietalenten.

De organisatiecultuur is geen onveranderbaar gegeven. Voor individuen binnen de organisatie en voor organisaties als geheel dienen een heldere missie, een strategie en een breed gedragen gezamenlijkheidsgevoel te worden geformuleerd. Het is een doorslaggevende kwaliteit van de leiders binnen de organisatie om de juiste mensen bij elkaar te brengen, in wisselende samenstellingen en met de juiste impulsen, om ze gezamenlijke kennis en talenten te laten genereren, die de uitstraling van de organisatie naar buiten bepaalt.

Aanvoelen wat in de context van de (lokale) overheid gewenst wordt, dient dus een 'overkoepelende' competentie van de organisatie te zijn. De mate waarin en de wijze waarop deze overkoepelende competentie aanwezig is, bepaalt de organisatiecultuur. Aanvoelen betekent in dit verband iets anders dan serviliteit of naar de mond praten. Het eigen gevoel, c.q. de eigen cultuur, dient in voldoende mate overeen te stemmen en te communiceren met de gevoelens, c.q. de cultuur van de omgeving. Daarbij hoort ook: aanvoelen dat de omgeving serviliteit in het algemeen juist niet op prijs stelt. Zelfstandigheid, denkracht (voor organisaties: bestuurskracht) en pro-activiteit zijn juist eerder de waarden die succes en waardering opleveren.

Aanvoelen heeft meer te maken met EQ - emotionele intelligentie - dan met IQ. Een hoog IQ zegt weinig over het functioneren van een individu in een collectief. De belangrijkste maatstaf is niet meer of iemand veel weet van zijn/haar vak, maar in hoeverre hij/zij in staat is die kennis te delen en te communiceren met anderen, zowel binnen als buiten de organisatie.

Zo ontwikkelt zich een nieuw type organisatie waarin mensen centraal staan, werknemers betrokken worden bij de besluitvorming, ondernemerskwaliteiten op alle niveaus van belang zijn, innovatie voorop staat en ieder individu binnen de organisatie gericht is op de klant. In deze organisatie wordt gezag vervangen door invloed. Het meten van prestaties en van gedrag speelt een grote rol. Leren staat centraal. Dat betekent soms ook afleren: het relativeren van bestaande kennis en van (onjuiste) zelfbeelden. De permanent veranderende organisatie staat zo synoniem voor de lerende organisatie.

Die lerende organisatie kan ook worden aangeduid als een 'virtuele organisatie'. De organisatie wordt gedreven door een duidelijk gevoel van richting (missie) en zoekt daarbij voortdurend naar de meest passende vorm. Dit dynamische proces voorkomt verstarring in structuren. De virtuele organisatie drijft geheel op communicatie tussen mensen en wordt gekenmerkt door continue adaptatie en leerprocessen.

De virtuele organisatie, waarin succes en waardering op elk niveau centraal staan, heeft een fundamenteel andere opvatting over het individu tot gevolg. De 'moet-en-mag-niet-cultuur' die het openbaar bestuur van de twintigste eeuw kenmerkte, maakt plaats voor een 'mag-en-mogelijkheden-cultuur' van de 21ste eeuw. Aanvoelen en weten wat van je wordt verlangd en dit omzetten in gedrag(sverandering). Hiervoor is een ander soort intelligentie nodig dan 'boeken-intelligentie'.

Contextmanagement is een dynamisch en normatief bestuurs- en managementconcept, waarin menselijke competenties worden verbonden met omgevingsaspecten. Contextmanagement is de synthese van de geschetste ontwikkelingen die zich in de praktijk van het lokaal bestuur voltrekken.

CONTEXTMANAGEMENT

Nogmaals kort samengevat zijn die ontwikkelingen:

- **Het toenemende belang van kennismanagement**

Om als gemeente goed te kunnen blijven functioneren is het van belang dat de organisatie een interne dynamiek kent, die waarborgt dat ze in hoofdlijnen op de hoogte is van nieuwe ontwikkelingen, deze op hun merites beoordeelt en daar waar mogelijk actief op inspeelt. Goed kennismanagement stelt de gemeentelijke organisatie als geheel in staat om nieuwe ontwikkelingen te duiden, om er vervolgens een gemeenschappelijke visie aan te kunnen ontleen;

- **De ketenbenadering**

Geen enkele organisatie staat op zichzelf. Gemeenten beseffen dat ze er alleen in slagen om de dienstverlening te optimaliseren door hun positie ten opzichte van andere partijen in de keten duidelijk op het netvlies te krijgen.

- **Beleidsintegraliteit**

Intern vervagen grenzen tussen beleidsterreinen, omdat de kunstmatigheid ervan duidelijker wordt naarmate de gemeente meer zicht krijgt op de integraliteit van de werkelijkheid;

- **Wederzijdse afhankelijkheid op alle niveaus**

Voor elke functionaris binnen de lokale overheid - bestuurder, manager, medewerker - komt de vraag centraal te staan waarvoor en voor wie inspanningen worden geleverd, en wie er nodig zijn om die inspanningen tot resultaat te laten leiden. Zo ontstaan wederzijdse afhankelijkheidsketens, waarin iedereen elkaar nodig heeft om interne en externe doelen te realiseren;

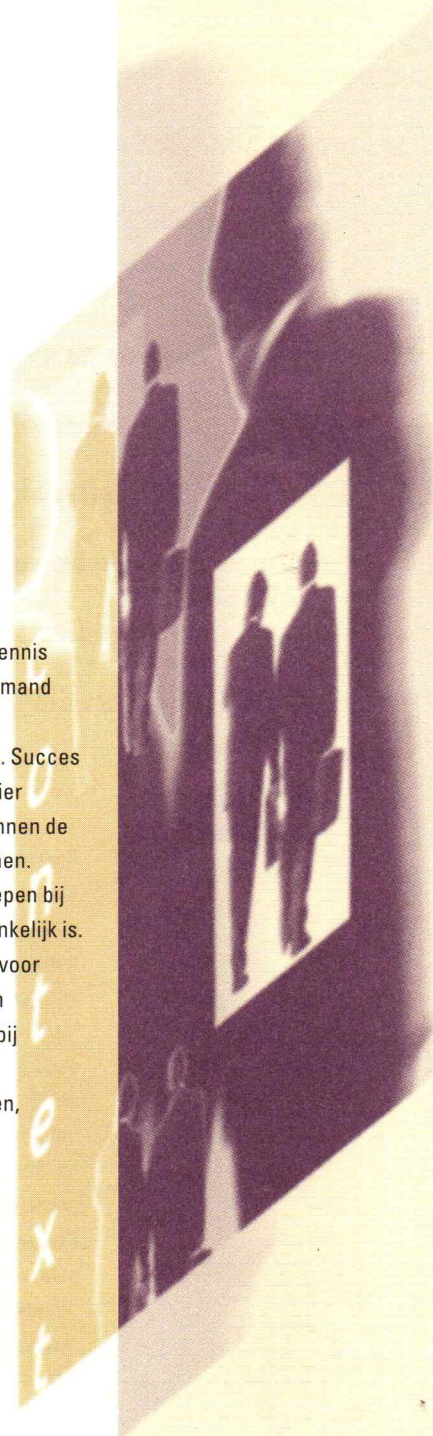
- **EQ is belangrijker dan IQ**

Gemeenten merken in de dagelijkse praktijk dat een verzameling van intelligente mensen niet per definitie leidt tot een goed lopende organisatie. Intelligentie wordt een randvoorwaarde. Gemeenten proberen door allerlei vaardigheidstests (assessments, praktijksimulaties) te ontdekken of nieuwe medewerkers/managers over voldoende sociale en communicatieve vaardigheden beschikken om enerzijds hun kennis over te brengen op anderen binnen en buiten de organisatie en om anderzijds aan te voelen wat de organisatie als geheel van hen verwacht.

MENT

Deze ontwikkelingen maken duidelijk dat bij de (lokale) overheid niet langer kennis centraal staat, maar het begrip competentie. Uiteraard is het belangrijk dat iemand inhoudelijk veel weet van zijn/haar vak. Het is ook prettig dat de betreffende deskundige daarover goede rapporten kan schrijven. Maar dat is niet genoeg. Succes en kwaliteit van de gemeentelijke organisatie worden afgemeten aan de manier waarop deze 'wijsheid' wordt gepresenteerd, wat een andere functionaris binnen de organisatie, de organisatie als geheel of (delen van) de omgeving ermee kunnen. Succes en kwaliteit worden ook afgemeten aan het gevoel dat wordt opgeroepen bij degenen van wiens waardering het individu of de organisatie als geheel afhankelijk is. Op organisatieniveau gaat het dan vaak over imago: hoe komen we over, wat voor beeld heeft de buitenwereld van ons. Op individueel niveau wordt wel de term performance gebruikt: hoe breng je het, hoe lig je in de groep, bij de directie, bij burgers, etc.

Contextmanagement probeert het begrip competentie te vertalen naar mensen, structuren en processen.



MENSEN

In toenemende mate zal het in het openbaar bestuur gaan om integraliteit, samenhang en ketens van verantwoordelijkheden, dwars door bestaande grenzen heen. Grenzen virtualiseren. Op alle niveaus wordt een dringend beroep gedaan op het vermogen van mensen om samen te werken en te netwerken. Dat lukt alleen door rationaliteit en de eigenheid van mensen, politiek en overheid met elkaar te verbinden. Daarbij staat de individuele professionaliteit van mensen én hun vermogen om die om te zetten in organisationele professionaliteit, centraal. Bepalend voor het succes en de kwaliteit van de (gemeentelijke) organisatie zijn immers het succes en de kwaliteit van de mensen op de diverse niveaus binnen die organisatie, zowel politiek als ambtelijk. Het is deze menselijke interactie die invulling geeft aan het begrip professionaliteit.

Bestuurders hebben een professionele verantwoordelijkheid bij het formuleren van een gemeenschappelijke bestuursstijl. Daarin worden zowel 'harde' als 'zachte' waarden vastgelegd. In de eerste plaats is het van belang om te duidelijk te maken vanuit welke gezamenlijke visie wordt gestuurd, waarbij het belang van samenwerking met zowel de interne organisatie als met externe organisaties wordt onderkend. De visie van de bestuurders bepaalt waarvoor de ambtelijke organisatie zich inzet. Er is een beleidsplan geformuleerd, waarin duidelijke afwegingen zijn gemaakt tussen wat wel en niet kan, gelet op de capaciteit van de organisatie en de financiële middelen. Dit beleidsplan wordt uitgewerkt in duidelijke, resultaatgerichte doelen, bijvoorbeeld in het kader van de jaarbegroting. Op die manier wordt voorkomen dat de organisatie permanent wordt overvraagd door de waan van de dag.

Een ander onderdeel van de gemeenschappelijk gedefinieerde bestuursstijl betreft meer de zachte kant. De bestuursstijl geeft aan hoe de verhouding is tot het ambtelijk apparaat (gaat de bestuurder niet te veel op de stoel van de manager, of zelfs van de medewerker, zitten?), maar ook hoe de verhouding is tot elkaar (hoe gaan bestuurders met elkaar om, hoe geven ze invulling aan hun team-zijn?).

EN

De ambtelijke top definieert op zijn beurt een managementstijl. Die vormt onder meer een leidraad voor het management om zijn positie te bepalen ten opzichte van het bestuur: in welke mate en op welk moment helpt het management het bestuur om prioriteiten te bepalen en om tot realistische opdrachten aan de organisatie te komen? In hoeverre vormt de ambtelijke top een 'brede rug' om medewerkers te beschermen tegen overvraging door het bestuur?

Daarnaast bepaalt de managementstijl de verhouding tot elkaar: hoe wordt vorm gegeven aan organisatiebrede en projectmatige samenwerking? Wat voor type leiderschap wil het management uitstralen richting medewerkers? Coachend, regisserend, vanuit 'people management'?

Aan de 'harde' kant gaat het bij het formuleren van de managementstijl om onder meer afspraken over eenduidig en planmatig werken: het formuleren van (jaar)afspraken met het bestuur en met de medewerkers, het onderling vergelijkbaar maken van werkplannen per afdeling. Ook het stramen van voortgangs- functionerings- en beoordelingsgesprekken en van de wijze van verantwoording afleggen op alle niveaus is onderdeel van de geformuleerde managementstijl.

Tenslotte zijn de medewerkers op de werkvloer van doorslaggevend belang voor het slagen van organisatieverandering en voor het realiseren van gestelde doelen.

Professionalisering van medewerkers veronderstelt een samenhangend ontwikkelingsprogramma met als inzet het door ervaring aanleren van omgevingsgerichte gedragskenmerken.

STRUCTUREN

De wens tot structuurverandering kan een valkuil zijn. Vaak gaan onder deze wens proces- cultuur- en gedragsproblemen schuil. Structuurverandering lost deze problemen niet op.

Sterker nog: ze zorgen er eerder voor dat energie wordt gestoken in verkeerde dingen.

Beter is het om bij organisatieontwikkeling structuurverandering als één van de opties te zien om processen binnen te verbeteren en om een bijdrage te leveren aan een gesteld streefperspectief.

Het sectorenmodel beantwoordt niet aan het ideaal van een platte organisatie met korte lijnen. Ook de beoogde integrale koppeling van beleid aan uitvoering (verticale integraliteit) komt niet uit de verf. De beleidsstrategische dimensie komt daarbij in het gedrang. Dit komt mede door de 'schotten' tussen de beleidsvelden. Pogingen van gemeenten om de organisatie 'te kantelen' van een verticale kokerstructuur naar een structuur waarbij 'de logica van de burger' leidraad is, betekent in beginsel slechts een structuurverandering, die evenmin zonder meer leidt tot verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, de communicatie met de politiek en de interne cultuur en procesgang.

In plaats van de gemeente als piramide, als een verzameling van verticale kolommen of als de gekantelde versie daarvan, dient de gemeente zich te ontwikkelen tot netwerkorganisatie. Die netwerkorganisatie staat voor openheid, flexibiliteit, samenwerking en externe gerichtheid. Het vormen en onderhouden van relaties staat centraal. Voor iedereen die binnen de (gemeentelijke) overheidscontext opereert - politici, managers en medewerkers - vraagt de netwerkorganisatie een professionele houding. Professionaliteit is niet synoniem voor 'netwerken'. Voor veel uitvoerende taken is netwerken niet aan de orde, maar daarmee zijn deze taken niet minder belangrijk. Iedere medewerker is professioneel op zijn eigen niveau. Juist 'de gewone dingen goed doen' vraagt veel professionaliteit.

Binnen de gemeente als netwerkorganisatie zal projectmatig werken een steeds belangrijker rol gaan spelen. Juist deze vorm van samenwerken dient goed gemanaged te worden. Dat vereist van de politieke en ambtelijke top het maken van heldere keuzen, gerelateerd aan de organisatiedoelen, het bij elkaar brengen van talenten, karakters, het toepassen en doen nakomen van duidelijke spelregels.

STRUCTUREN

De gemeentelijke organisatiestructuur vertakt zich ook naar de maatschappelijke context. Er is sprake van een vrij brede herinrichting op het grensvlak van beleid(sregie) en uitvoering. Iedere gemeente trekt hierin zijn eigen grenzen. Afhankelijk van de mate waarin een gemeente greep wenst te houden op aansturing, regie en middelenaanwending van de uitvoering buiten de deur, kunnen verzelfstandigde en andere externe structuren worden beschouwd als gemeentelijke structuren. Zowel voor vormen van verzelfstandiging als voor uitbesteding geldt dat een gedegen analyse vooraf van groot belang is, onder meer omdat het per uitvoeringstaak sterk kan verschillen in hoeverre de voordelen zullen opwegen tegen de nadelen.

Al met al horizontaliseert de politiek-bestuurlijke dimensie extern. En ook bedrijfsintern is sprake van meer horizontale integraliteit op de verschillende niveaus: beleidsexpertise, concerncontrol-expertise, uitvoeringsexpertise en dienstverleningsexpertise. Deze horizontalisering, in combinatie met 'naar buiten gerichtheid' en de inschakeling van externe netwerken leidt tot het streefperspectief van een flexibele contextstructuur.

PROCESSEN

Bedrijfsmatiger werken wordt door politiek en management veelal gekoppeld aan 'sturen op hoofdlijnen'. Veelal wordt deze term begrepen als een verbod om je met de organisatie en met details te bemoeien. Het is daarom beter om te spreken van 'sturen op visie'. Voor de professionele overheid is het een randvoorwaarde om bedrijfsintern de zaken op orde te hebben. Belangrijker dan intern product-denken is het externe effectdenken: de gerichtheid op het bereiken van externe resultaten, zowel voor wat betreft de beïnvloeding van de omgevingskwaliteit als voor wat betreft het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

ESSEN

Belangrijk bij bedrijfsvoering is het organisatiebreed operationaliseren van planning & control. In de huidige praktijk van het openbaar bestuur heeft planning & control een te financieel-instrumentele en te beheersingsgerichte lading gekregen. Bij contextmanagement past een ruimere, meer eigentijdse benadering, samen te vatten in de begrippen profiel & progressie. Dit uiteraard zonder het engere begrip planning & control overboord te zetten.

Bij profiel gaat het om rationaliteit: visievorming, het formuleren van effectgerichte doelen, het maken van resultaatsafspraken op alle niveaus.

Bij progressie gaat het om de feitelijke werkelijkheid: de mate waarin gestelde doelen zijn gerealiseerd, de voortgang van gemaakte afspraken, de keuzen die gemaakt worden wanneer het er op aankomt.

Moderne planning & control betekent:

- een eigen gezamenlijke visie en resultaatgerichte doelen en afspraken;
- zeggen wat je doet en doen wat je zegt;
- inhoudelijke afspraken met bijbehorende budgetten;
- afspraken op alle niveaus binnen de organisatie en ook buiten de organisatie;
- een eerste verantwoordelijkheid van politici/bestuurders en managers;
- professionele ondersteuning door controllers/procesadviseurs.

BBI heeft een bedrijfsmatige omwenteling in gemeenteland teweeggebracht. Bij de implementatie in de praktijk heeft de instrumentele inrichting (vooral de invoering van de productenbegroting) veel aandacht gekregen. Ook de invoering van planning & control is in veel gemeenten in eerste instantie instrumenteel ingezet. Na(ast) de instrumentele inrichting staan nu de cultuur- en gedragsaspecten van planning & control centraal.

Colofon

BMC Wijzer is een uitgave van Bestuur en Management Consultants (BMC).

Voor een gratis exemplaar kunt u contact opnemen met de administratie.

Redactie- en Administratieadres

BMC

postbus 308

3830 AJ Leusden

telefoon (033) 496 52 00

fax (033) 496 52 99

e-mail bmc@bmcleusden.nl

Redactie

Jos Moerkamp, Baarn

Fotografie

Jan Vonk, Amsterdam

Vormgeving

Mooiekind ontwerpers bv, Apeldoorn

Druk

Drukkerij de Rijn, Dieren