

Eigentijds contextmanagement

Het is verbazend dat overheidsland de 'terreureur van planning & control' niet heeft zien aankomen. Mintzberg voorzag deze twintig jaar geleden al in zijn analyse van de machinebureaucratie (*Structure in fives*, 1983).

zo goed mogelijk te voldoen aan externe eisen (= 'bedrijfsmatig werken'), produceren overheidsorganisaties een overdaad aan interne voorschriften. Hieraan moeten alle organisatieleden zich houden, ook de managers. De organisatieleiding is daarmee in belangrijke mate overgenomen door 'het systeem'.

Er zijn twee circuits ontstaan: enerzijds een circuit dat bezig is met politiek en extern beleid (de 'lijn'), anderzijds een circuit dat bezig is met de instrumenten en de onderlinge spelregels van het systeem (de 'staf'). Het interne circuit loopt het gevaar tot op zekere hoogte een doel in zichzelf te worden. Het heeft de neiging groter te worden dan nodig is ter ondersteuning van de lijn. Sterker, de lijn ondervindt er extra werkdruk van, omdat het hele jaar door gegevens moeten worden aangeleverd voor

het vullen van de vele plannen en rapportages. Nu deze analyse inmiddels wel zal worden herkend ligt hier voor het overheidsmanagement een mooie uitdaging: contextmanagement. Er is immers behoefte aan een ander type sturing dan de verticale planning & control van VBTB. Die stamt uit de vorige eeuw. Het is niet zo interessant meer om eens per jaar te zorgen voor de ideale begroting en afrekening.

De nieuwe uitdaging is het managen van de context: het permanent schakelen tussen de beleidsmatige inputs, verwachtingen en informatiebehoefte van buitenwereld, politiek, bestuur en werkvloer. De klassieke beheersmatige planning & control van VBTB is hier niet geschikt voor. Die past beter bij het relatief meer te standaardiseren niveau van de opdrachtnemers, de uitvoeringsorganisaties. De departementale opdrachtgevers doen verstandig zich vooral te richten op het registreren van de taakstelling, feedback, toezicht en auditing.

Op het departementale niveau zelf is het werk veelal minder gemakkelijk te kwantificeren en te meten. Hier moet de planning & control aansluiten op het dagelijkse beleidsmatig, procesmatig en projectmatig werken. Dit type planning & control moet meer kwalitatief, horizontaal en dynamisch zijn. Het snijdt dwars door de bestaande verticale kokers heen. Het kan aldus het lijncircuit en het stafcircuit weer verenigen. Tegelijk wordt de macht van systeem teruggedrongen. Alle planning & control papier dat niet aantoonbaar (= feitelijk gebruik) voorziet in een behoefte aan bestuurs- en managementinformatie kan worden afgeschaft. Daarmee is dan meteen een bijdrage geleverd aan bezuinigingstaakstellingen. Het zal namelijk blijken dat met aanzienlijk minder interne staffunctionarissen kan worden volstaan.

✦
Namens BMC, Harrie Aardema

Oorlog

Bij het ministerie van Defensie moet er nog eens tien procent van het personeel uit. Gedwongen ontslagen zijn onvermijdelijk. Wordt het echter oorlog en de dreiging van aanslagen weer serieus, dan is er weer zoveel personeel in eigen land nodig, dat de Nationale Reserve wordt opgeroepen, net als in de Verenigde Staten. Dan zijn er opeens weer allerlei vacatures die door uitzendbureau's moeten worden opgevuld, en zo wordt de economie langzaam maar zeker weer . het slop getrokken. Die oorlog kan niet snel genoeg beginnen, toch?

✦

Principieel

Terwijl premier Balkenende gewoon doorregeert alsof er tussen zijn vorige en volgende premierschap geen demissionaire fase bestaat, werd door staatssecretaris Nijs een overleg met de studentenvakbonden afgezegd, omdat ze haar opvolger niet voor de voeten wil lopen. Eindelijk een principieel bewindspersoon.

✦

Typcursus

In het vorige nummer meldden we al dat de secretaris-generaal van VWS, Roel Bekker, de voorlichter en voormalig journalist Gert Riphagen opdracht had gegeven om de schrijfstijl van de VWS-nota's en -brieven te verbeteren. Naast schrijfcursussen wordt het kennelijk ook tijd voor typcursussen, want de jaartallen in de brieven van Bekker kloppen ook niet altijd. Bekker is door minister De Geus inmiddels van het onderzoek naar de zorgfraude afgehaald.

✦