

Portret:

Harrie Aardema

Harrie Aardema promoveerde op 21 november 2002 aan de Rijksuniversiteit Groningen op een bestuurskundig proefschrift over bedrijfsmatig werken bij de overheid. Hij is geboren in het Friese dorpje Jubbega op 26 april 1954. In het Noord-Hollandse Purmerend behaalde hij in 1972 het HBS-B diploma. Na een jaar-tje journalistiek werk ging Aardema rechten studeren aan de Vrije Universiteit en haalde z'n doctoraal in 1978. Daarna werkte hij als docent bestuursrecht en bestuurskunde (Universiteiten van Tilburg en Utrecht en bij de bestuursacademie) en als ambtenaar/manager in de overheidspraktijk (gemeenten, provincie). Vanaf 1996 is hij senior organisatieadviseur bij BMC (Bestuur & Management Consultants). Harrie Aardema woont met zijn vrouw, twee dochters en een hoop beesten op een woonboerderij in het Drentse dorpje Zwiggelte.



De kwaliteit van organisaties wordt bepaald door

'BMC vormde begin jaren negentig een personele unie met de Stichting BBI, een organisatie die tot doel had om gemeenten te helpen bij hun ambities om efficiënter, bedrijfsmatiger te functioneren (BBI = beleids- en beheersinstrumentarium). Ik raakte al snel gefascineerd door de vraag wat ervoor nodig was om dat ook echt te doen lukken in termen van cultuur en gedrag. Daarover publiceerde ik in 2000 het boek *Contextmanagement: een nieuw bestuurs- en managementconcept* (ISBN 90 3227161 x).

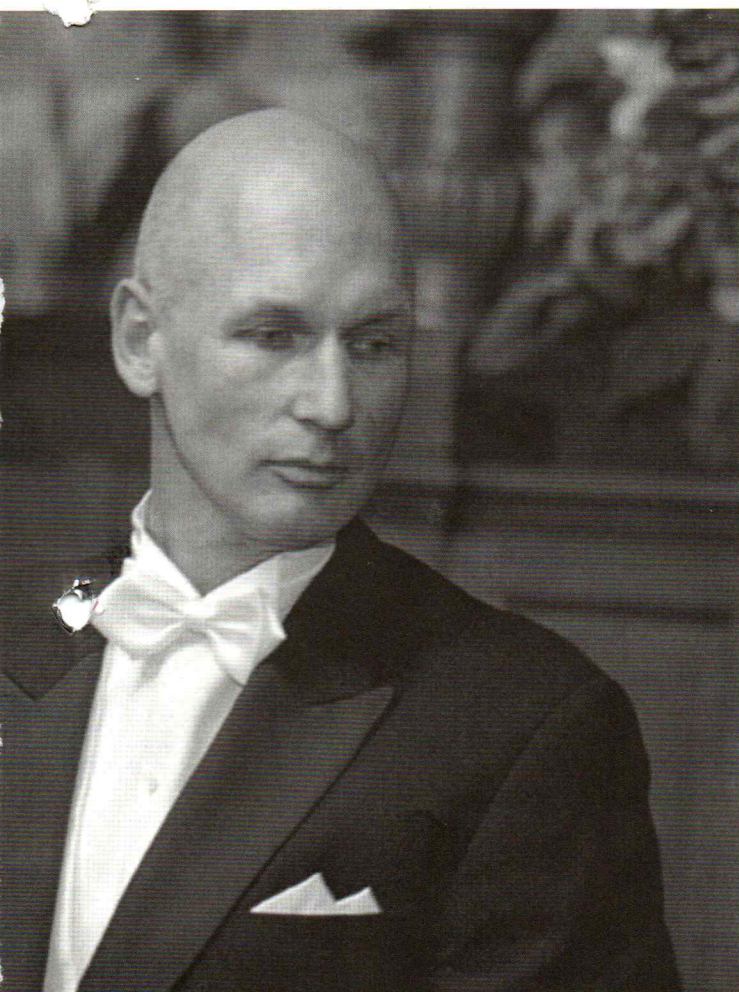
Een van de meelezers bij de totstandkoming van dit boek was prof. dr. Michiel Herweijer, hoogleraar bestuurskunde in Groningen. Met hem raakte ik aan de praat over de uitdaging van een wetenschappelijke onderbouwing van het geheel: een empirische onderbouwing, een scherp omlinjd onderzoeksubject en een heldere probleemstelling. Vanaf dat moment heb ik mij ingegraven in het BBI-project. Mijn werkgever BMC was bereid ruim te faciliteren met uren en andere support.

Michiel bewerkstelligde dat zijn collega prof. mr. dr. Huib de Jong van de Universiteit Twente meedeed als tweede promotor. We spraken elkaar om de paar maanden met

z'n drieën, eerst een paar keer in een restaurant te Zwolle, later bij Huib in Enschede (dat was beter te combineren met zijn functie als lid van het College van Bestuur). Tussen de bedrijven door had ik de nodige contacten met Michiel via bezoeken, telefoontjes en e-mail.

'Het denk- en schrijfproces verliep voorspoedig. Handig was dat ik alle benodigde boeken en tijdschriftartikelen kon laten verkrijgen via de Rijkuniversiteit Groningen. Daarmee gewapend sloot ik mij thuis op mijn woonboerderij in het Drentse Zwiggelte wekelijks enkele dagen, vele avonden en vele weekenden en vakanties op in mijn werkkamer. Ik was weliswaar thuis, maar mijn huisgenoten zagen mij toch niet zo vaak. Ook handig was dat mij als werk materiaal het archief van de Stichting BBI ter beschikking stond en dat ik in de gelegenheid was om interviews te houden met BBI-ers van het eerste uur en met andere deskundigen.

'De titel van het proefschrift is *Doorwerking van BBI: evaluatie van een veranderingsbeweging bij de Nederlands gemeenten* (ISBN 90 9016349 2). Er is ook een samenvat-



gedrag van mensen

ing van 60 pagina's in boekvorm verschenen. De titel daarvan is *Bedrijfsmatige schijnbewegingen : over BBI, verstaffing en waardeinteractionisme* (ISBN 90 8075431 5). Mij was verteld dat er voor proefschriften nauwelijks lezers zijn te vinden, maar dat bleek toch niet te gelden voor deze boeken. Er zijn er veel van verkocht. Ook heb ik een flink aantal uitnodigingen gekregen voor congresinleidingen, cursusbijdragen en het schrijven van artikelen. De grote belangstelling houdt ongetwijfeld verband met de actualiteit van het onderwerp en met de herkenning-waarde van de bevindingen. Deze komen kort samengevat op het volgende neer.

'Nederlandse gemeenten moesten in de jaren tachtig onder druk van de recessie efficiënter gaan werken. Het BBI-project werd in 1987 in het leven geroepen door het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Om BBI te kunnen invoeren hebben de gezamenlijke gemeenten in 1989 de Stichting BBI opgericht. BBI werd alom omarmd als dé nieuwe bedrijfsmatige norm. Feitelijke veranderingen betroffen vooral de techniek: plannen, rapportages, instrumenten, structuren, regels. In de praktijk betekende

dit: veel staffunctionarissen, veel papier en veel nieuwe bureaucratie. Daarbij ontstond over het algemeen geen gedrag dat paste bij bedrijfsmatige idealen als 'sturen op hoofdlijnen', 'integraal management', 'afpraak is afspraak', 'decentraal tenzij' en 'planning & control'. Eind 1995 werd het BBI-project beëindigd. Intussen was het een echte hype. Vrijwel alle gemeenten waren enthousiast, hoewel er vooraf geen bewijs was dat het zou werken. Het klinkt zo vanzelfsprekend: een transparante, zakelijke, snelle, flexibele, kostenbesparende en resultaatgerichte overheid. Het is wat iedereen nog steeds wil, ook bijvoorbeeld de ministeries (hun 'VBTB-project' is bijna een kopie van BBI; hetzelfde geldt voor het 'BBP-project' van de waterschappen).

'In mijn promotieonderzoek heb ik tal van mogelijke onbedoelde neveneffecten van bedrijfsmatig werken geïnventariseerd.

Het meest in het oog springend is dat er binnen overheidsorganisaties twee circuits zijn ontstaan. Het ene circuit is intern gericht, het andere is extern en politiek gericht. De intern gerichte mensen vragen voortdurend aan de extern gerichte mensen om gegevens aan te leveren voor de vele plannen en rapportages. Die werken hier ogenschijnlijk loyaal aan mee, omdat het moet. Maar in werkelijkheid proberen ze zich er zo veel mogelijk aan te onttrekken. Ze werken vanuit andere waarden en belangen. Ze komen met summier en 'gunstige' informatie. Plannen en rapportages zijn daardoor vaak weinigzeggend. Zo is een hoop intern gedoe ontstaan waar de buitenwereld niets aan heeft. De paradox is dat dit juist minder efficiënt is.

'De les is dat het invoeren of aanpassen van instrumenten, structuren en regels niet leidt tot beter functioneren. De volgorde moet worden omgedraaid. De kwaliteit van organisaties wordt bepaald door gedrag van mensen. Hun werkelijke informatiebehoefte blijven vaak verborgen. Gereedschappen worden alleen gebruikt als ze daarop aansluiten. Dan blijkt dat je met veel minder retoriek en techniek toe kunt en daardoor goedkoper en meer omgevingsgericht kunt functioneren.

Een sleutelrol is daarbij weggelegd voor het management. Dat is in de tegenwoordige overheidsorganisaties wat aan de zijlijn geraakt, zoals Mintzberg 20 jaar geleden al voorzag in zijn analyse van de machinebureaucratie. Het systeem regeert, de mensen van het interne beheer bepalen de spelregels. Dat moet en kan anders. Het management moet leren "schakelen" tussen extern en intern, tussen hard en zacht, tussen politieke ambities en gevoelens van werkdruk en negativisme op de werkvloer. Planning & control moet worden teruggebracht tot dat wat voorziet in een actuele bestuurs- en managementbehoefte. Wat niet wordt gebruikt kan beter worden afgeschaft.

'Lezers van *Facta* die belangstelling hebben voor genoemde boeken of aanvullende informatie willen, kunnen contact met mij opnemen via mijn mobiele telefoonnummer 06 20015909 of via e-mail: HarrieAardema@BMC.info.'