

Een bedrijfsmatig werkende overheid is schone schijn. De bureaucratie in gemeentehuizen, op provinciehuizen en departementen werkt blokkerend.

Een overheid die afgerekend wil worden op prestaties, een gemeente die belooft de veiligheid van de burger te vergroten en de leefbaarheid te verruimen. Deze beloften uit het regeerakkoord van CDA, LPF en VVD hebben alleen het gewenste effect met een nieuw type managementstijl van het ambtelijke top- en middelmanagement. Als dat niet gebeurt, lopen alle mooie beloften vast in de bureaucratie van gemeente, provincies en ministeries. Want prestatiegericht en dus efficiënter werken door de overheid, kan juist tot meer bureaucratie in plaats van minder plannen, structuren en regels leiden, concludeert organisatieadviseur Harrie Aardema. De Groningse bestuurskundige promoveert vrijdag op het zogeheten BBI, het project van het ministerie van Binnenlandse Zaken uit 1987 dat tot doel had dat gemeenten efficiënter zouden gaan werken. BBI staat voor beleids- en beheersinstrumentarium en werd in 1989 overgenomen door de Stichting BBI, opgericht door VNG, VGS en Famo, die het project in 1995 afsloot. In de praktijk leidde BBI tot veel staf-functionarissen, veel papier en vooral veel nieuwe bureaucratie.

### Circuits

Aardema: 'BBI was een doorslaand succes. Juist in een tijd met teruglopende middelen uit het gemeentefonds was BBI hét antwoord om beter te functioneren. Wat men alleen heeft onderschat is hoe zo'n project landt in de organisatie. Een ambtelijke organisatie reageert op prikkels met het opschrijven van regels, dus meer bureaucratie. BBI valt dat effect niet aan te rekenen.'

i.m.



**Progem**  
Overheidsdetacheringen

• Belastingen • Sociale Zaken • Financiën •  
• Burgerzaken •

Voor beschikbaar personeel zie:  
[WWW.PROGEM.NL](http://WWW.PROGEM.NL)  
Telefoon: 079 - 347 99 99

# Managementstijl

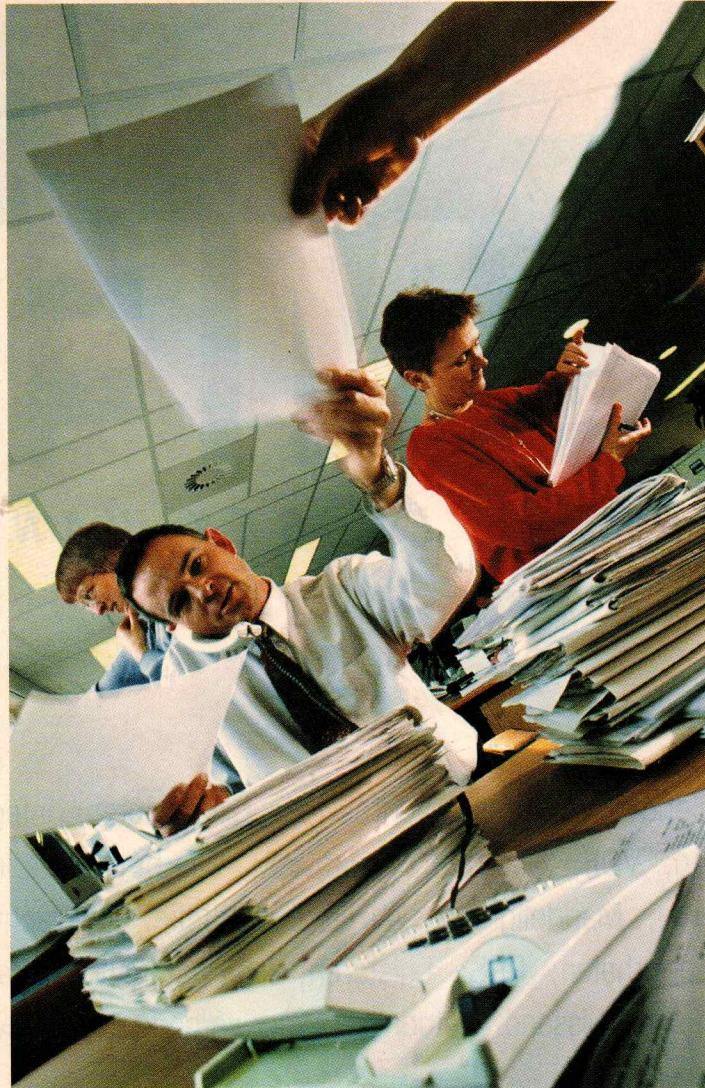


Foto: Martijn Beekman/H.H.

## & Bureaucratie

Volgens Aardema, ex-gemeentelid en -provincieambtenaar, is de verklaring voor de groei van de bureaucratie het bestaan van twee circuits bij gemeenten, provincies en departementen. 'Een voorbeeld: bij het ministerie van vrom is 45 procent van het personeelsbestand bezig met het interne functioneren. Al deze ambtenaren rekenen het tot hun hoofdtaak om plannen te maken en mooie rapporten te schrijven. Het betekent dat zij vrijwel continu de extern gerichte ambtenaren aan hun jas trekken om gegevens en informatie. Door deze ambtenaren wordt dat niet ervaren als een ondersteuning van hun werk, maar juist als een extra last. Er wordt dus vooral energie gestoken in elkaar bezighouden.'

De Groningse promovendus en wetenschappelijk docent, die sinds 1996 werkzaam is als senioradviseur en manager bij Bestuur & Management Consultants (BMC) in Leusden, stelt vast dat op vele fronten dezelfde fout dreigt te worden gemaakt. Te denken valt hierbij aan het VBTB-project van de Tweede Kamer waardoor departementen zich moeten verantwoorden voor hun beleid en de versterking van de financiële functie in het kader van de dualisering van het lokale bestuur. Ging het in de jaren tachtig om efficiënter werkende overheidsorganisaties, nu moeten gemeenten en in mindere mate ministeries afgerekend worden op prestaties als meer veiligheid en handhaving. Ook moet de transparantie van het geleverde werk groter worden.

'Iedere ambtenaar zal uiteraard zeggen dat hij dat zal doen. Maar een cultuur die al decennialang geïnspireerd wordt door top-down signalen te geven, verander je niet met nieuwe normen vanuit Den Haag. Integendeel.' Een probleem dat dit effect versterkt, is de miskenning van de gevoelens op de werkvloer. Daar wordt geklaagd over de politiek die steeds weer nieuwe plannen bedenkt en het management verwijt dat die daar niets tegen doet. 'Het gevolg is dat de werkvloer die toch al met een hoge werklast zit uiteindelijk kiest wat er wel en niet gebeurt.'

### Buitenspel

De analyse van Aardema is duidelijk: het management heeft zich buitenspel laten manoeuvreren. 'Het systeem heeft de macht overgenomen. De werkvloer, die zich aan zijn lot overgelaten voelt, onttrekt zich aan wat er feitelijk van de organisatie gevraagd wordt door de politiek. Het management dat er tussen zit, weet het niet meer.' Een nieuwe stijl van management is volgens Aardema de oplossing. Het mag geen verbazing wekken dat deze aansluit op de voorstellen die hij lanceerde in zijn boek 'Contextmanagement' dat Aardema in 2000 publiceerde. 'Het management moet een schakelende rol vervullen tussen de politiek en de werkvloer. Vooral het middenmanagement, een afdelingshoofd of directiechef, moet goed schakelen tussen de plannen van de politiek en de dynamiek van elke dag. Als de middenmanager beter luistert en alert reageert naar boven en naar onderen toe, ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van plannen niet langer op de werkvloer.' (HBO)

**Doorwerking van BBI. Evaluatie van een veranderingsbeweging bij Nederlandse gemeenten.** BMC Leusden, ISBN 90-9016349-2, Prijs: 39 euro.

i.m.

Bureau voor  
Organisaties  
In Ontwikkeling



leren - coachen -  
tijdelijk management  
[www.oio.nl](http://www.oio.nl)