

HARRIE AARDEMA, SENIOR ADVISEUR BMC

# 'ONDERSTEUNING BIJ PROFESSIONELE AMBITIES VAN DE VOLGENDE EEUW'



HARRY AARDEMA

**De afgelopen tien jaar was bedrijfsmatig werken het dominante thema binnen de overheid. "Nu richten organisaties massaal de blik op de toekomst: waartoe zijn wij op aarde? Waar willen we naartoe? Wat hebben alle ontwikkelde instrumenten en technieken ons opgeleverd en wat zijn de vervolgstappen?", zegt Harrie Aardema, senior adviseur van BMC. Verbindingen aanbrengen tussen de rationele denk-modellen enerzijds en de unieke complexiteit, de eigenheid en de dagelijkse praktijk van het overheidsfunctioneren anderzijds. Dat is de uitdaging waarvoor overheidsorganisaties nu staan.**

Volgens Aardema hebben de rationele concepten die het afgelopen decennium zijn ontwikkeld belangrijke bijgedragen geleverd aan verbetering van de bedrijfsvoering binnen overheidsorganisaties. Uit onderzoek onder gemeenten blijkt dat men behoorlijk tevreden is over bijvoorbeeld het ontwikkelde planning- en controlinstrumentarium. "Nu zie je echter dat beheersing van de interne bedrijfsprocessen niet langer het kernprobleem is waarvoor overheidsorganisaties oplossingen zoeken. Andere thema's voeren de boventoon: inter-

actieve beleidsvorming, vraaggestuurd werken, kwaliteitsbeleid, visie-ontwikkeling. Soms blijven dergelijke thema's geliefde speeltjes van geëngageerde politici of ambtenaren. Van fundamentele verandering komt er dan weinig terecht. In andere gevallen worden oplossingen gezocht in nieuwe structuren. Verticale sectorenmodellen worden doorsneden door horizontale projectorganisaties, vanuit het idee dat veel maatschappelijke vraagstukken sectoroverstijgend zijn en een integrale aanpak behoeven. Dat zijn buitengewoon belang-

wekkende ontwikkelingen. Maar het uiteindelijke effect van dergelijke structuurveranderingen zal in hoge mate afhangen van de mate waarin organisaties in staat zijn de rationaliteit van de modellen op de tekentafel te verbinden met het feitelijk functioneren van mensen. We kunnen prachtige systemen en structuren bedenken, maar we zullen telkenmale vaststellen dat ze de werkelijke gang van zaken slechts ten dele beïnvloeden. Die beperkte invloed heeft alles te maken met de factor mens. Ik denk dat de overheid van de toekomst veel meer oog moet hebben voor de organisatie als verzameling van menselijke competenties."

## CONTEXT

'Contextwerken' is de term waaronder Aardema deze visie samenvat. "Het kernpunt is dat we ons genoodzaakt zien om dwars door vertrouwde structuren heen, zowel intern als extern, met elkaar samen te werken. Er moeten verbindingen worden gemaakt tussen ambtenaren, politici, specifieke doelgroepen, partners in de samenleving. Niet alleen de grenzen van afdelingen, sectoren of departementen vervagen, ook de grenzen tussen overheid en niet-overheid worden betrekkelijker. Er ontstaan samenhangende ketens van verantwoordelijkheden. De consequentie is dat organisaties virtueel worden, dat structuren losser worden geformuleerd, ten gunste van de zelfstandig en verantwoordelijk handelende mens. Het succes van organisaties hangt af van de wijze waarop de mensen binnen organisaties met elkaar communiceren, de mate waarin ze gezamenlijk tot innovatie kunnen komen, waarin hun gezamenlijke creativiteit tot vernieuwing, verandering en verbetering leidt. De professionele overheidsfunctionaris heeft uiteraard verstand van zijn/haar vakgebied, maar is zich daarnaast bewust van de context waarbinnen dit deelterrein moet worden geplaatst en met welke andere partijen, beleidsaspecten en visies hij/zij te maken heeft."

Dit is volgens Aardema in grote lijnen de professionaliseringsslag die de overheid de komende jaren moet maken. "De gevolgen zullen verstrekkend zijn", zegt hij. "De moet-en-mag-niet-cultuur van de twintigste eeuw maakt plaats voor een mag-en-mogelijkheden-cultuur van de 21ste eeuw.



De belangrijkste competentie van leidinggevendens wordt het samenbrengen van talenten en karakters, die gezamenlijk tot creatieve en effectieve oplossingen komen. De overheidsmanager verbindt en spant de draden van het web zodanig dat vorm wordt gegeven aan de visie die door de politiek is uitgezet. Hij wordt daarbij ondersteund door controllers nieuwe stijl. Dat zijn niet langer louter functionarissen die financiële adviezen en analyses schrijven, maar de 'verbindingsofficieren' van het beleidsproces. De controller nieuwe stijl organiseert dat verantwoording wordt afgelegd over gemaakte afspraken, dat daadwerkelijk zaken met elkaar wordt gedaan en dat mensen elkaar daarop aanspreken.

"Niet alleen voor leidinggevendens en voor de controlfunctie brengt de overheid van de 21ste eeuw belangrijke veranderingen met zich mee. Voor individuele ambtenaren biedt het wegvallen van een hiërarchische, dirigistische organisatiestructuur meer mogelijkheden tot zelfontplooiing, tot het nemen van initiatieven, tot meer zelfstandigheid en zelfsturing. Het bindende element in al die handelingen is de gezamenlijke missie, datgene waarvoor de overheidsorganisatie als geheel staat. Het samenbrengen van de gevirtualiseerde overheidsorganisatie aan de ene kant en de gemeenschappelijke koers van die organisatie aan de andere kant. Recht doen aan individuele competenties en creativiteit, aan het belang dat andere groeperingen en individuen in de samenleving spelen en ondertussen als overheid weten waarvoor je wel en niet staat. Dat zijn de uitdagingen voor de overheid in de komende jaren."

## PLANNING & CONTROL IN DE 21STE EEUW

"De planning & control-functie ondergaat een wezenlijke verandering. Centraal staat het registreren van afspraken tussen mensen. Enerzijds gaat het daarbij om rationele aspecten als een heldere methodiek, een raamwerk waarbinnen gewerkt wordt. Daarbij gaat het niet alleen om de financiën, maar om een heldere synthese van de verschillende concernspelregels. Dan hebben we het dus niet alleen over beleidscontrol en financiële control, maar ook over bijvoorbeeld P&O-control, I&A-control en juridische control. Vanzelfsprekend beschikt de controller nieuwe stijl, net als zijn collega's van nu, over de technische vaardigheden om daar vorm aan te geven. Tegelijkertijd echter, gaat het bij moderne planning & control anderzijds om het organiseren van afspraken tussen mensen, om vertrouwen te creëren, om een sfeer van openheid en respect te onderhouden. De controller nieuwe stijl beschikt over de vaardigheid om de ambities van mensen binnen de organisatie te begrijpen, om ze tot elkaar te brengen en samenwerking te organiseren, die leidt tot goede afspraken en het nakomen daarvan. Bij moderne planning & control zal het dus gaan om rationaliteit én om mensenwerk.

"Wat mag planning & control niet zijn? Geen papieren tijger van hobbyisten, die strenge circulaire's uitvaardigen, waaraan bedrijfsonderdelen het hele jaar door zuchtend informatie moeten leveren, om vervolgens weer over te gaan tot de orde van de dag. Het is niet een kunstje van financieel specialisten.

"Centraal staat de koersbepaling, de politiek geformuleerde missie. Vervolgens wordt met elkaar afgesproken hoe die missie gestalte wordt gegeven en wie daarvoor wat nodig heeft. Eerst afspreken wát we gaan doen, vervolgens bekijken welke budgetten en andere afspraken daarbij horen, in die volgorde. De controller heeft deze verbindende taak zowel intern als extern. Uitvoerende taken die op afstand van de overheid zijn gezet, dienen immers ook te worden gecontrolled, om er op toe te zien dat de overheid haar beleidsverantwoordelijkheid blijft waarmaken.

"De controller nieuwe stijl is kortom iemand die pendelt tussen de verschillende verantwoordelijken, als ondersteuner van de regisseurs van het beleidsproces."

## BMC EN PROFESSIONELE ONDERSTEUNING

Bestuur en Management Consultants ondersteunt overheidsorganisaties bij hun professionele ambities van de 21ste eeuw. BMC-aanpak houdt onder meer in:

*- een gemeentemonitor;*

In aanvulling op traditionele monitoring en rationele modellen als die van het INK, brengt de monitor van BMC tevens individuele competenties in beeld en de transformatie daarvan naar organisatiecompetenties. Zo ontstaat een beeld van de ontwikkelpotentie van de overheidsorganisatie, waarbij de complexiteit (realiteit en rationaliteit) van het totale overheidsfunctioneren uitgangspunt is.

*- het opstellen van een ontwikkelingsschema;*

In dit ontwikkelingsschema worden individuele en groepscompetenties in kaart gebracht. Uiteraard speelt het beschikbare beleids- en beheersinstrumenten ook een belangrijke rol, maar ten opzichte van de kwaliteit en de professionaliteit van de mensen zijn ze secundair.

*- een verandermethodiek;*

BMC werkt met zeer ervaren verandermanagers, die inzicht hebben in de instrumentele als de intermenselijke en culturele kanten van organisaties. Ze reiken managers de kunde en vaardigheden aan om veranderingen daadwerkelijk te kunnen implementeren.