

'Bedrijfsmatig werken leidde tot ondoelmatigheid'

De poging van gemeenten in de eerste helft van de jaren negentig om bedrijfsmatig te werken, heeft geresulteerd in het tegendeel. Zij leidde over het algemeen juist tot een grotere ondoelmatigheid.

Arrie Aardema bestudeerde voor zijn promotieonderzoek het instrument BBI, dat staat voor beleids- en beheersinstrumentarium. Zeventig procent van de gemeenten heeft geprobeerd een organisatie in te voeren die paste bij BBI. Die pogingen hadden volgens Aardema een tegengesteld effect. Er kwamen bijvoorbeeld meer staffunctionarissen. 'De doelstelling was om met minder middelen betere resultaten te behalen. Gemeenten stelden onder meer technici en specialisten

aan om dat te bereiken,' aldus Aardema. Daarnaast groeide de gemeentelijke papierwinkel en kwam er nieuwe bureaucratie. Doorgaans ontstond daarbij geen gedrag dat paste bij idealen van bedrijfsmatigheid, zoals sturen op hoofdlijnen en het nakomen van afspraken. De promovendus stuitte op onbedoelde neveneffecten van bedrijfsmatig werken. Zo ontstonden bij gemeenten twee circuits, een intern en een extern gericht circuit. 'Het eerste was vooral gericht op het bewerkstelligen van transparante informatie, heldere begrotingen en dergelijke. Het andere circuit hield vooral de klant in het oog. Ze werkten vanuit andere waarden en belangen.' Het resultaat: minder efficiency.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken introduceerde

het BBI-project in 1987. Gemeenten richtten twee jaar later de Stichting BBI op om het instrumentarium bij gemeenten in te voeren. Eind 1995 kwam een einde aan het BBI-project. Er valt uit te leren dat veranderingen niet van bovenaf op te leggen zijn, meent Aardema. 'De veronderstelling dat mensen zich door invoering van bepaalde instrumenten anders gaan gedragen, blijkt onjuist te zijn.' Gedragsverandering is bijzonder moeilijk,' erkent Aardema. Zij vergt in ieder geval een open instelling binnen gemeenten en intensief management.

Aardema, die deze week hoopte te promoveren tot doctor in de rechtsgeleerdheid aan de Rijksuniversiteit Groningen, ziet overigens ook de positieve kanten van BBI. 'Het was een voortreffelijk antwoord op de problemen die er begin jaren negentig waren.' Hij doelt onder meer op de teruglopen-de middelen uit het gemeentefonds, die efficiënter werken noodzakelijk maakten. Toen het later financieel beter ging, hebben veel gemeenten te veel noodzakelijk geachte deskundigheid in huis gehaald. Dat werkte averechts. •