



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Buitenboordmotor

Kleiboer, M.; Post, L.

Citation

Kleiboer, M., & Post, L. (1988). Buitenboordmotor. *Bestuurskundige Berichten*, 3(2), 4-5. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233115>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233115>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

BUITENBOORDMOTOR

Zelfbeheer, een modegril of een serieuze methode ter verbetering van de kwaliteit van het openbaar bestuur?

Een modegril in de zin dat de overheid tegenwoordig teveel bedrijfskundig benaderd wordt; men legt vooral de nadruk op het dynamische karakter dat de rijksdienst zou moeten bezitten en de efficiency verbetering. Ambtenaren zouden meer doordrongen moeten zijn van de financiële kanten van hun werk. De vraag is echter of deze invalshoek wel geschikt is voor de overheid, gezien de omvang en complexiteit van het openbaar bestuur. Bovendien verschillen de doeleinden van de overheid (de immateriele) met die van het bedrijfsleven (de materiele).

Benita Plesch, plaatsvervangend secretaris generaal van Binnenlandse Zaken, ziet zelfbeheer als een serieuze poging tot kwaliteitsverbetering. Een gesprek met één van de weinige vrouwelijke topmanagers binnen het openbaar bestuur.

Mevrouw Plesch, zelf als wetenschappelijk medewerker aan de VU lid geweest van een bureaucratische organisatie die niet optimaal functioneerde, heeft begrip voor de moeilijkheden die je tegenkomt als je een organisatie intern wilt veranderen. Interne veranderingen zijn echter noodzakelijk; Voordat je naar buiten toe flitsend over kunt komen, moet er intern orde op zaken worden gesteld.

De veranderingen wil mevrouw Plesch vooral toespitsen op de cultuur van het departement. Ze vindt het belangrijk dat hierbij de hele organisatie wordt betrokken. Er moet niet alleen gefocussed worden op de topmanagers, maar de cultuuromslag moet tevens plaatsvinden op de werkvloer; deze lagere ambtenaren zou meer ruimte moeten worden gegeven in hun functie uitoefening.

Marieke Kleiboer en Lenneke Post



Er zijn diverse instrumenten om cultuur veranderingen tot stand te brengen. Het is echter onmogelijk deze allemaal tegelijk toe te passen. Er moeten dus keuzes gemaakt worden. Mevrouw Plesch: "Op Binnenlandse Zaken hebben we gekozen voor decentralisatie en zelfbeheer, als kapstok waar een aantal andere zaken aan opgehangen kunnen worden. Deze twee instrumenten brengen een mentaliteitsverandering teweeg, waardoor ze fungeren als buitenboordmotor om veranderingsprocessen op gang te brengen." Een speerpuntenbeleid.

De commissie Verbaan definieert zelfbeheer als: "Een decentralisatie van het interne beheer van de dienstonderdelen c.q. een delegatie van de directe verantwoordelijkheden en bevoegdheden terzake van de beheersfuncties naar lagere management niveaus." Een mooie ambtelijke volzin.

In de praktijk bij Binnenlandse zaken betekent zelfbeheer ten eerste een cultuuromslag: een omslag van probleem naar oplossingsgericht denken van ambtenaren. Ten tweede betekent het richting geven aan de motivatie van ambtenaren, door ze meer eigen verantwoordelijkheden te geven.

Volgens mevrouw Plesch zijn hierbij twee soorten verantwoordelijkheden te onderscheiden. In de eerste plaats is er de beleidsverantwoordelijkheid. Deze ervaren de ambtenaren wel, maar vaak wordt deze verantwoordelijkheid van bovenaf geblokkeerd, zodat de ambtenaren deze ook onvoldoende nemen.

Vervolgens is er de beheersverantwoordelijkheid, de eindverantwoordelijkheid over de middelen. Dit financiële besef werd in het verleden onvoldoende gevoeld; het bekende probleem van de non-profit sector.

Met zelfbeheer doorbreek je beide verantwoordelijkheden. Enerzijds wordt er voor het operating core meer ruimte gecreëerd voor het initiëren van beleid. Anderzijds raakt men meer betrokken bij de financiële strategieën, door middel van contractueel vastgelegde prestatienormen. Door dit gesloten contract wordt men zich meer bewust van de begroting en ziet men het toegewezen budget meer als het eigen budget. Deze verandering is noodzakelijk om de financiële huishouding op orde te brengen.

Kwaliteitsverbetering door middel van zelfbeheer heeft een positieve gevoelswaarde. Hoe zou iemand daarop tegen kunnen zijn?

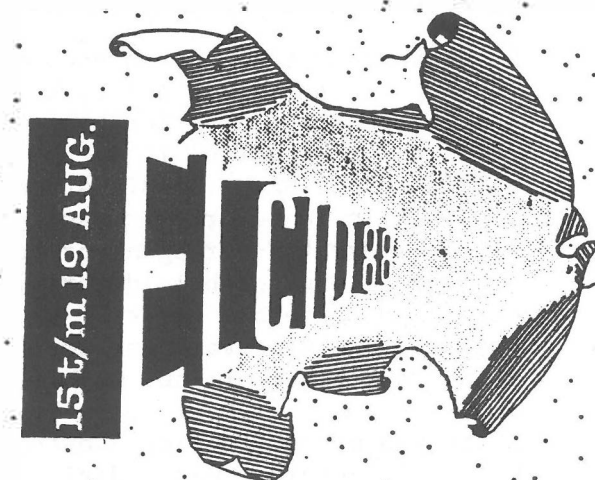
Aanvankelijk echter heerste er onder de ambtenaren enige weerstand; niet omdat ambtenaren zich a-priorie verzetten tegen veranderingen. Maar omdat er angst bestond. Ambtenaren zijn al overbelast, en de angst was dan ook voornamelijk gericht op het eventuele extra werk dat zelfbeheer met zich mee zou brengen. Voorlichting kan volgens mevrouw Plesch uitkomst bieden.

Op politiek niveau was men positief gestemd met betrekking tot zelfbeheer. er werd echter niet onmiddellijk besloten tot brede invoering in de rijksdienst, aangezien zelfbeheer nog een te grote breuk vormde met het in het verleden bij de overheid gevoerde beleid. De waarde van zelfbeheer zou daarom eerst via proeftuinen in de praktijk worden getoetst.

De twee jaar durende proeftuin van Biza is inmiddels afgelopen. Het experiment gaat langzaam over in een proces; er wordt gewerkt aan een stap voor stap invoering van zelfbeheer over het hele departement.

Volgens mevrouw Plesch heeft het experiment met zelfbeheer indirect veel opgeleverd, de buitenboordmotor heeft intern orde op zaken weten stellen. Een serieuze poging.

el cid 88
<blik opener>



word
mentor
tel. 278327