

Nederland is traag met invoering resultaatgerichte overheid

Overheidsmanagers moeten het belang van prestatie management voor hun eigen functioneren zien, zegt **André de Waal**

In de recente notitie 'Kracht zonder macht' pleit het beraad van secretarissen-generaal (sgb) voor de oprichting van een ambtelijke groep voor het strategisch beleid voor de gehele rijksoverheid. Deze selecte groep dient de grote, strategische problemen te agenderen die de portefeuille van een bepaalde minister en het specifieke departement overstijgen. Dit initiatief is toe te juichen. Door de toenemende complexiteit van de samenleving moet de overheid meer aan geïntegreerde en interdepartementale strategievorming doen om 'grensoverstijgende' problemen aan te kunnen pakken. Daarnaast moet zowel overheid als politiek sneller betere resultaten laten zien om de toenemende onvrede bij de burgers over het functioneren en de resultaatgerichtheid van overheid en politiek tegen te gaan. Het is geen wonder dat bijna alle partijen de kiezers beloven dat de overheid 'anders' zal gaan werken.

Een waarschuwing is echter op zijn plaats. Zowel Roel Bekker, voorzitter van het sgb (Het Financieele Dagblad van 26 april), als Ad Melkert (30 april) spreekt over een

uitvoeringsplan waarin komt te staan hoe de doelstellingen van het regeerakkoord moeten worden gerealiseerd. Bij slecht functionerende organisaties gaat het niet zozeer om de plannenmakerij die niet goed verloopt, maar om de uitvoering van die plannen. Steeds weer blijkt dat, hoewel organisaties beschikken over een goed strategisch plan, ze niet in staat zijn over dit plan effectief te communiceren en het

Overheid moet sneller resultaten laten zien

daadwerkelijk uit te voeren. Dit betekent dat, om een effectieve overheidsorganisatie te creëren, overheidsmanagers ervoor moeten zorgen dat acties worden opgezet, dat toezeggingen gestand worden gedaan, dat kritische opdrachten worden uitgevoerd en dat mensen verantwoordelijk gehouden worden voor het behalen van de door hen

gedane toezeggingen en beloften. Overheidsmanagers moeten passief prestatie meting vervangen door pro-actief, op resultaat gericht prestatie management.

Uit onderzoek van de praktijk blijkt dat organisaties die gericht zijn op prestatie management niet alleen financieel succesvoller zijn, maar ook innovatiever en kwalitatief hoogwaardiger werk leveren dan organisaties die minder prestatiegericht zijn. Ervaringen in de publieke sector in het buitenland tonen aan dat, door het invoeren van prestatie management, doelstellingen eerder worden behaald, betere service aan burgers en bedrijven wordt geleverd, efficiënter gewerkt wordt en er een grotere tevredenheid onder de werknemers is. Ondanks dat deze succesverhalen laten zien dat prestatie management in de publieke sector goed mogelijk is, ligt de Nederlandse overheid (lokaal en centraal) (ver) achter bij de invoering van echte resultaatsturing. Een belangrijke reden hiervoor is dat wanneer het lukt om de juiste zaken goed en eenduidig meetbaar te maken, iets wat niet altijd even makkelijk is in de publieke

sector, overheidsmanagers weinig blijken te doen met de verkregen prestatie-informatie: ze sturen er niet daadwerkelijk op.

Ondanks verschillende verbeteringspogingen, zoals het Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording-programma (VBTB), het project Beleids- en Beheersinstrumentarium (BBI) en de derde woensdag van mei, valt er nog veel te wensen over met betrekking tot

De politiek reageert te vaak op incidenten

het prestatiegerichte gedrag van de overheid. Waar gebrekkelijk gedrag toe kan leiden, hebben we de laatste jaren kunnen zien (Enschede, Volendam, bouwfraude). Roel Bekker merkt terecht op dat 'alle incidenten en crises altijd gaan over uitvoeringsproblemen'. De veroorzaakte (maatschappelijke) schade had beperkt of wellicht helemaal voorko-

men kunnen worden als niet alleen goede doelstellingen waren overeengekomen tussen beleidsinstanties en uitvoeringsinstanties, maar als ook open en eerlijk was gerapporteerd over de voortgang en resultaten op die doelstellingen en als de managers daarvoor verantwoordelijk waren gehouden.

De publieke sector moet veel meer aandacht gaan besteden aan de factoren die, zoals uit praktijkonderzoek gebleken is, prestatiegericht gedrag bevorderen. Ten eerste moeten overheidsmanagers het belang van prestatie management voor hun eigen functioneren zien, ze moeten 'het nut' zien. Managers mogen prestatie management niet als bedreigend ervaren, want hierdoor worden ze terughoudend in het gebruik van prestatie-informatie. Daarbij moeten behaalde resultaten openlijk worden gecommuniceerd, waardoor iedereen op de hoogte blijft van de status van de organisatie en kennis gedeeld kan worden. Belangrijk is het dat managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren met behulp van prestatie management, in plaats van te worden 'afgerekend' op basis

van prestatie-informatie.

Tot slot moet voor overheidsmanagers goed zichtbaar zijn dat zowel de top van de organisatie als de politiek prestatie-informatie van belang vindt én gebruikt.

Helaas zijn de genoemde gedragsfactoren nu juist die factoren waarop de publieke sector van oudsher slecht 'scoort'. Openheid en stimulans tot verbetering worden jammer genoeg nog (te) weinig gestimuleerd. De politiek reageert vaak op incidenten, in plaats van toe te zien op het behalen van afgesproken doelstellingen. Tekenend is dat politici het tegenwoordig vooral over 'afrekenen' in plaats van over verbeteren hebben. Pas wanneer overheid en politiek besluiten dat prestatie management werkelijk van belang is voor een goed functionerende publieke sector, en dit voornemen ook in hun gedrag tot uiting komt, bestaat er kans dat optimaal rendement kan worden gehaald uit een 'overstap' naar een prestatie model. Anders is een belangrijk management instrument gedoemd te mislukken.

André de Waal is vennoet bij Holland Consulting Group (www.hcg.net).