

Planning & control binnen overheidsorganisaties

Ongeveer de helft van de controllers die werkzaam zijn binnen overheidsorganisaties beoordeelt de kwaliteit van de planning- en controlfunctie binnen de eigen organisatie als 'voldoende tot goed'; de andere helft 'als matig tot onvoldoende'. Dit bleek uit een onderzoek onder 120 deelnemers van het door TCG georganiseerde congres *Sturing en control binnen overheidsorganisaties*.

In veel overheidsorganisaties staat planning & control al geruime tijd hoog op de agenda. Immers, of het nu om een gemeente, een provincie of een ministerie gaat, in toenemende mate wordt verwacht dat de overheid bij krimpende budgetten resultaatgericht opereert. Maar de praktijk is helaas weerbarstig.

Enkele typerende opmerkingen uit de wandelgangen: 'we hebben grote slagen gemaakt, maar er valt nog veel te verbeteren.' 'Er zijn veel gegevens beschikbaar, maar nog te weinig informatie.' 'Het valt erg tegen om managers en bestuur te overtuigen van het nut en de voordelen van een goede planning & control.' 'Er zijn inmiddels veel instrumenten en randvoorwaarden ingevuld, alleen het gebruik ervan is nog ver onder de maat'.

'Zachte control' is bezig aan een opmars, zo bleek. Hierbij past geen rigide sturing, waarin de top alles voorschrijft en vervolgens de uitvoering laat controleren. Maar leidt deze gedachte niet tot een te 'softe' benadering van control? Control is immers ook duidelijke afspraken maken over te bereiken doelen en daarvoor beschikbare middelen. De controller mag daarbij soms best hard zijn: hij moet niet over zich heen laten lopen. Niettemin verdient control 'op gevoel' dikwijls de voorkeur boven control op basis van zogenaamd objectieve informatie.

'Zachte' control is bezig aan een opmars

Overheidsproducten en diensten zijn vaak moeilijk meetbaar. Als men toch probeert te meten, leidt dat tot schijnzekerheid en technocratie. Subjectiviteit lijkt uit den boze in controllersland, maar 'het timmermansoog'



De controller mag daarbij soms best hard zijn: hij moet niet over zich heen laten lopen.

kan soms veel zinvoller (stuur)informatie opleveren.

Een van de inleiders de heer Peter Polhuis, directeur van Wetterskip Fryslân, signaleerde, mede op basis van het *Fortuyn-effect*, een grote behoefte aan informatie over de samenleving. Dit werd door hem 'political control' genoemd. 'Laat controllers zich echter beperken tot managerial control, dat is al ingewikkeld genoeg!', zo waarschuwde hij. Mevrouw Sabine Blokhuis, hoofd begrotingszaken bij het ministerie van Buitenlandse Zaken gaf in een enthousiasmerend verhaal aan hoe haar ministerie vorm geeft aan het VBTB-project. Centraal daarin staat de begroting nieuwe-stijl: een compact document, dat is ingedeeld naar vijftien beleidsdoelen. Maar ook zij stelde vast dat de praktijk erg weerbarstig is. Zo is het moeilijk om kengetallen te ontwikkelen voor zaken als 'het versterken van bilaterale, politieke banden'. Ambassadeurs worden nauwelijks aangesproken op resultaten en de vereiste cultuuromslag is lastig te realiseren.

Eenzijdige aandacht voor het instrumentarium schiet zijn doel voorbij. Waar het veel meer om gaat is: hoe maak je de instrumenten 'levend' en hanteerbaar? Hoe creëer je een control-cultuur in de organisatie? Hoe kun je het bewustzijn van bestuurders en managers voor planning & control vergroten?

Tips voor (overheids)-controllers

Tijdens de workshops kwam een aantal tips voor overheidscontrollers naar voren, waarmee controllers die in het bedrijfsleven werken, uiteraard ook hun voordeel kunnen doen.

- Denk na over hoe u de boodschap overbrengt. Realiseer dat communicatie en vaardigheden 93 procent van het effect van de boodschap bepalen, inhoud en kennis slechts 7 procent.
- Stel u open voor de belevingswereld van managers en beleidsmedewerkers en investeer in uw baas. Bouw een vertrouwensrelatie op met het management. Blijf niet achter uw bureau zitten, maar zoek contact. Ga de wandelgangen op. Ken de manager, ken de klant.
- Realiseer dat uw doelen anders kunnen zijn dan die van de manager. Stel u kritisch op, maar waak ervoor als een drammer te worden gezien.
- Stel u onafhankelijk op. Wees nuchter en professioneel. Zorg dat u alle aspecten van de bedrijfsvoering overziet, en leg niet te veel nadruk op het financiële aspect.
- Wees kritisch op het instrumentarium. Voer nooit nieuw instrument in, zonder over het probleem en over de toegevoegde waarde van het instrument te hebben nagedacht.
- Zie rapportages niet als invuloefening, maar zoek de toegevoegde waarde. Laat de lijn rapporteren en help hen daarbij. Laat niet alleen over problemen rapporteren, maar ook over positieve resultaten.
- Control vooral ook uw eigen planning & control-organisatie. Leer van je eigen fouten, maar vergeet niet ook de successen te etaleren en te vieren.