

Beheersing

Uit: *Vakvereisten voor Politiek en Beleid, KPPC 2003*

De *bureaucratie*, ook wel genoemd de *administratie* of de *staf-lijnorganisatie*, is onontbeerlijk voor het handhaven van de kwaliteit van het leven in ons land. Zij staat voor zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, continuïteit, voorspelbaarheid, rechtszekerheid, en rechtsstatelijkheid. Om daaraan te kunnen beantwoorden is de bureaucratie in hoge mate gericht op beheersing. Niet op processen.

Tot dat doel kent de administratie vele instrumenten, zoals de plicht om parafen te zetten op stukken zodat duidelijk is wie waarvoor op welk moment verantwoordelijkheid heeft genomen, het vastleggen en vele jaren bewaren van documenten van overleg en besluitvorming, het creëren van geijkte formulieren en vaste procedures, het onderzoeken van kwantiteit en kwaliteit van overheidsproductie via *planning & control*, het sluiten van managementcontracten en prestatieovereenkomsten tussen beleid en uitvoering, alsook zaken als tijdschrijven en prikklokken.

De gerichtheid op beheersing is wellicht het meest in het oog springende kenmerk van een bureaucratie. Op zichzelf is daar niets op tegen. Het enige probleem is dat zich bij een overheid situaties en omstandigheden voordoen waarbij het toepassen van beheersinstrumenten disfunctioneel, contraproductief en zelfs schadelijk kan zijn. Dat is het geval wanneer de omstandigheden vereisen te gaan werken aan een *doorbraak van de status-quo* omdat *veranderen en vernieuwen* noodzakelijk is. Of als het nodig is om te gaan *sturen op maatschappelijke processen*. In die gevallen is het hanteren van beheersinstrumenten net zo functioneel als in een auto tegelijk gas geven en op de rem trappen.

Het overgrote deel van het huidige overheidswerk is op beheersing gebaseerd: 'Alles, vooral processen, in de klauwen houden.' Dat heeft onder meer te maken met het gegeven dat het overgrote deel van de managers op inhoudelijke gronden in de hiërarchie zijn opgeklommen. Onze *administratie* is kennelijk nog niet toe aan een generatie managers die het sturen op (administratieve) beheersing als vanzelfsprekend verenigen met het sturen op (maatschappelijke) processen. Of toch wel? De eerste generatie managers die dat vermogen wel bezit lijkt eraan te komen. Dit is een bijzondere opgave en uitdaging voor strategisch personeelsbeleid in het algemeen, en voor de *Algemene Bestuursdienst* in het bijzonder.

