

Portefeuille-overleg is doelstellingsmanagement

De meeste overheidsorganisaties staan bol van de overlegorganen, platforms, werk- en projectgroepen, werkoverleg en ga zo maar door. Door deze overdaad aan frequente ontmoetingen tussen sleutelfiguren in de interne organisatie zou je toch zeggen dat men het helemaal met elkaar zou moeten kunnen vinden. Dit blijkt geenszins het geval te zijn. Neem nou het (twee)wekelijks portefeuille-overleg met de eigen vakwethouder. Gezien de aansluiting van de werkzaamheden, te weten beleidsvoorbereidend werk én richting geven aan het gemeentebestuur, veronderstel je een intensieve, intieme samenwerking op hoog niveau tussen de betrokken beleidsambtenaar en de verantwoordelijke dagelijks bestuurder. Helaas is niets minder waar dan dit. Irritaties en wrevel over de onderlinge samenwerking is aan de orde van de dag. Het verwijt 'op-elkaars-stoel-zitten' is ook niet van de lucht. Elkaar passeren bij de ontwikkeling van belangrijke beleidskwesties is eerder regel dan uitzondering. Kritiek op het gebrek aan politiek gevoel en het anticiperende vermogen van de beleidstoelieferende ambtenaar voert de boventoon. Het moeten bijhouden van de eigen voortgangscontrole over de gemaakte werkafspraken in het portefeuille-overleg is soms nog wel de grootste doorn in het oog van een wethouder. Omgekeerd worden verwijten gemaakt in trant van 'chaotische bestuurder'; 'doet herhaaldelijk toezeggingen aan burgers, bedrijven en instellingen die hij niet terugkoppelt (lees: niet waar kan maken)'; 'geeft geen duidelijke sturing en richting aan bepaalde beleidszaken' etc. etc. Dit schiet natuurlijk niet op. Verwijten maken over en weer gooit meer olie op het vuur dan op de golven. Heel vaak moet één van de twee het onderspit delven. En gezien het begin van een nieuwe collegeperiode dit jaar is dat veelal niet de portefeuillehouder maar zijn of haar eerste beleidsadviseur in de top van de organisatie. Jammer. Maar is dat wel werkelijk nodig? Valt zoiets wesenlijks als het regelmatige portefeuille-overleg niet te verbeteren? Naar mijn idee wel.

Hoe dan, zult u zeggen. Vrij eenvoudig: door het van te voren omschrijven van het gewenste beleidsresultaat. Dit werkt in de praktijk als volgt. In samenspraak met de ambtelijke beleidstoeleveraar wordt de opdracht door de wethouder geformuleerd. Voor wanneer wát (en waarom op die wijze) afgerond moet zijn.



John Roos

En bovendien: op grond van welke criteria de portefeuillehouder het geleverde beleidswerk zal toetsen. Oplevertermijn, terugkoppelingstijdstippen en de al dan niet aanwezige politiek-bestuurlijke gevoeligheden worden daarbij ook besproken. Afhankelijk van de importantie van de beleidsontwikkeling voor de portefeuille van de wethouder (en de bestuurlijke afbreukrisico's die daarmee samenhangen) worden in meer of mindere mate stringente afspraken gemaakt over de zogenaamde 'vrije beslissingsruimte' van de betrokken ambtenaar. Stelregel hierbij is een medewerker die zorgvuldiger met zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden op dit vlak weet om te gaan (en zelfs op het juiste moment terugrapporteert binnen de gestelde kaders omdat cruij mogelijk politiek-bestuurlijke commotie voortvloeit) creëert hiermee een grotere vrije beslissingsruimte dan medewerkers die dit met handen en voeten treden. Op dit punt moet het management en bestuur binnen de ambtelijke organisatie willen én durven differentiëren. Na de opleverdatum wordt door de portefeuillehouder in goed overleg met de beleidstoeleverende ambtenaar beoordeeld óf en zo ja in welke mate het geleverde werk aan de eerder geformuleerde toetsingscriteria voldoet. De verzuiging van werke-mijn-vakwethouder-maarsystematisch kan worden ondervangen door op deze manier de gewenste duidelijkheid af te dwingen. Want wie reguleert de leider als een ambtelijke professional niet bereid is om zijn of haar eigen duidelijkheid in de organisatie te scheppen? Dit geldt ook voor de inrichting, afstemming en samenwerking in het portefeuille-overleg met leden van het dagelijks bestuur. Zo bezien is portefeuille-overleg niets anders dan een vorm van 'management by objectives', mits goed gestructureerd.