



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Bezuinigingen: terug van nooit weggeweest?

Schmidt, J.E.T.

Citation

Schmidt, J. E. T. (2020). Bezuinigingen: terug van nooit weggeweest? *Bestuurskundige Berichten*, 35(2), 16-17. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3212613>

Version: Not Applicable (or Unknown)

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

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3212613>

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

Bezuinigingen: terug van nooit weggeweest?

Dr. Eduard Schmidt

Postdoc onderzoeker Universiteit Leiden



Sinds maart 2020 houdt het Coronavirus Nederland in zijn greep. Dagelijks lezen we in de krant of zien we op tv hoe het aantal besmette personen en het overledenen zich ontwikkeld. Het Coronavirus is niet alleen een medische aangelegenheid. Door de maatregelen van de ‘intelligente lockdown’ zijn scholen, kinderdagverblijven maar ook restaurants, bars en sportclubs lange tijd gesloten geweest. De winkelstraten waren uitgestorven, vakanties werden uitgesteld of geannuleerd en buiten de supermarkten hadden veel ondernemingen het moeilijk. Naast bedrijven kwamen ook publieke organisaties onder grote druk te staan. De pakketten met steunmaatregelen en dalende inkomsten voor de overheid zorgen ervoor dat bezuinigingen welhaast onafwendbaar lijken. Niet voor niets luidden verschillende gemeenten de noodklok vanwege de impact van de Coronacrisis op de financiën. In dit artikel ga ik in op dit thema en beschrijf ik, mede naar aanleiding van de inzichten uit mijn proefschrift, met welke belangrijke maatregelen publieke organisaties in de toekomst zomaar weer te maken kunnen krijgen.

Publieke organisaties onder druk

De Coronacrisis heeft (de financiën van) publieke organisaties wederom onder grote druk gezet. Stijgende uitgaven en dalende (belasting)inkomsten zorgen ervoor dat het huishoudboekje van de overheid niet meer op orde is. Waar de focus nu nog sterk ligt op het mitigeren van de gevolgen van de Coronacrisis, zal dit kabinet en zeker het volgende goed moeten nadenken over hoe de overheidsfinanciën weer op orde gebracht kunnen worden. Als de reactie op de financiële crisis van 2008 ons iets leert, is het dat overheidsorganisaties zelf zeer waarschijnlijk (ook) kind van de rekening worden. Weinig thema’s lijken politieke partijen van links tot rechts in het politieke spectrum immers zoveel te verbinden als het idee dat bezuinigen op ambtenaren altijd wel kan. Daarmee zijn bezuinigingen waarschijnlijk binnenkort terug van eigenlijk nooit weggeweest, want met uitzondering van het kabinet Rutte-III, bezuinigde vrijwel ieder kabinet fors op de overheid zelf. Dikwijls betekende dit dat publieke organisaties meer (of in ieder geval hetzelfde) moesten doen met minder. Dat betekende in veel gevallen dat er nagedacht moest worden over andere manieren van werken en dus organisatieveranderingen.

Als er bezuinigingen zijn op de overheid spelen topambtenaren een belangrijke rol, vanwege hun centrale positie in de organisatie, te midden van politieke actoren, medewerkers en externe stakeholders (Schmidt, 2020). In mijn proefschrift concentreerde ik mij op deze lastige maar tegelijkertijd ook uitermate boeiende rol. Want hoewel topambtenaren voor moeilijke keuzes worden gesteld als ze moeten bezuinigen, hebben ze juist vanwege hun positie en relatie met allemaal verschillende groepen behoorlijk wat in de melk te brokkelen. De grote vraag is wat bezuinigingen als gevolg van de Coronacrisis gaan betekenen voor publieke organisaties en het werk van topambtenaren in de toekomst. Kunnen we grote veranderingen of innovaties verwachten of zal het zo’n vaart niet lopen?

De crisis als kans én bedreiging voor veranderingen

Nieuwe door de Coronacrisis opgelegde bezuinigingen kunnen zowel een kans als bedreiging zijn voor veranderingen en innovatie in publieke organisaties. In een prijswinnend artikel zet Joris van der Voet (2019) op heldere wijze uiteen dat bezuinigingen innovatie kunnen stimuleren, maar dat bezuinigingen ook als een rem op innovatie kunnen fungeren. Afhankelijk van de

omstandigheden van de organisatie (bijvoorbeeld de hoeveelheid financiële reserves van de organisatie), kunnen we een positief danwel negatief effect van bezuinigingen op innovatie verwachten. Deze beredenering kunnen we ook doortrekken naar organisatieveranderingen.

De crisis als kans

“Never let a good crisis go to waste” is misschien wel één van de meeste iconische uitspraken die Winston Churchill ooit deed. Het is een populair motto onder (publieke) verandermanagers en consultants en dat is niet voor niets. Crises, ook de Coronacrisis, kunnen dienen als ‘window of opportunity’ voor veranderingen. Juist op het moment dat er niets te verliezen lijkt, kan het aantrekkelijk zijn om veranderingen door te voeren. De noodzaak om te veranderen kan in moeilijke omstandigheden juist aangegrepen worden om te laten zien dat verandering noodzakelijk is om te overleven als organisatie.

De crisis als bedreiging

Tegelijkertijd is er in de praktijk en in de wetenschap ook een tegengeluid te horen. Zo geven Peters, Pierre en Randma-Liiv (2011) aan dat hervormingen en veranderingen vaak verstrend werken en kunnen leiden tot verwarring en onduidelijkheid. Bezuinigingen zorgen er bovendien vaak voor dat er een conservatief klimaat in organisaties ontstaat, waarin nieuwe ideeën niet gehoord worden en vooral alles bij het oude moet blijven (Schmidt, Groeneveld & Van de Walle, 2017).

“De vraag die we onszelf nu en in de toekomst moeten stellen, is wat we verwachten van publieke organisaties”

Of er straks wordt gekozen voor het doorvoeren van organisatieveranderingen en innovaties na bezuinigingen, of juist niet, is een belangrijk vraagstuk voor topambtenaren. Zoals besproken is voor allebei iets te zeggen. Hoe dan ook, is het voor topambtenaren belangrijk om continu de discussie over hun organisatie en de toekomst aan te gaan met interne, externe en politieke actoren. Mijn proefschrift laat zien dat dit een spel is dat veel vraagt van topambtenaren, het is continu schaken op verschillende schaakborden, en tegelijkertijd is het van belang om de doelen van de organisatie in het oog te houden. Veel van de speelruimte die topambtenaren straks zullen krijgen om een weg te kiezen in het omgaan met bezuinigingen, zal ook te maken hebben met wat we verwachten van publieke organisaties. Juist op dat punt hebben we nog veel te leren.

De toekomst: een pleidooi voor het waarderen publieke organisaties

Zoals in de introductie gesteld, werd veelal van topambtenaren gevraagd om hun organisaties zo te veranderen dat er meer gedaan kon worden met minder. De vraag die we onszelf nu en in de toekomst moeten stellen, is wat we verwachten van publieke organisaties. Meer dan eens werd voorheen gedacht dat het altijd wel een beetje minder kon bij publieke organisaties. Juist de Coronacrisis heeft laten zien hoe belangrijk het is dat publieke organisaties snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Het UWV, dat in no-time miljarden uitkeerde naar meer dan honderdduizend ondernemers, is een prachtig voorbeeld van een publieke organisatie die tijdens de Coronacrisis een belangrijke rol op zich nam en een nieuwe regeling uitvoerde. Als we met z'n allen vinden dat publieke organisaties een cruciale rol spelen, dan moeten we ook onder ogen zien dat dit een prijskaartje heeft. Nieuwe bezuinigingen op publieke organisaties kunnen dus alleen als we ook goed kijken naar welke taken zij uitvoeren. Als we publieke organisaties willen zoals het UWV, die snel en wendbaar kunnen inspelen op veranderingen, dan is het belangrijk om te realiseren dat dit geld kost. Hoewel bezuinigingen dus straks wellicht weer terug zijn van net weggeweest, is de hoop dat we wel op een andere manier kijken naar wat wel en niet kan bij publieke organisaties.

Referenties

- Peters, B. G., Pierre, J., & Randma-Liiv, T. (2011). Global financial crisis, public administration and governance: Do new problems require new solutions?. *Public Organization Review*, 11(1), 13-27.
- Schmidt, E. (2020). *Perspectives on cutback management in public organisations: what public managers do* (Dissertatie). Leiden: Universiteit Leiden.
- Schmidt, E., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: Towards a framework for analysis. *Public Management Review*, 19(10), 1538-1555.
- Van der Voet, J. (2019). Organizational Decline and Innovation in Public Organizations: A Contextual Framework of Cutback Management. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(2), 139-154.