

Bezuinigen leidt niet tot bezuinigingen, kwaliteitverbetering wel

Beste meneer Rutte, beste leden van de Tweede Kamer,

Afgelopen dinsdag konden we de miljoenennota weer beluisteren. De Rijksoverheid moet, na flinke bezuinigingen in de afgelopen jaren, nòg een keer fors bezuinigen. Dat lijkt vervelend, maar het kan ook een kans zijn. Als je het met verstand aanpakt, heeft het vooral voordelen: Voor de Rijksoverheid, voor de burger en voor de ondernemingen in Nederland. Het wordt vervelend als je je richt op bezuinigen, maar het wordt een kans als je je richt op kwaliteitverbetering. Dan nemen de kwaliteit, de effectiviteit en de efficiëntie toe, en dan nemen de kosten bijna vanzelf af.

Het klinkt heel erg logisch: de beste manier om te komen tot bezuinigingen is om te bezuinigen. De praktijk is weerbarstig. Vaak worden bij bezuinigingen aan organisatie-onderdelen doelstellingen ('targets') meegegeven. Jullie moeten x% minder kosten maken. Dat soort bezuinigen leidt in het algemeen tot een aantal reacties die de bezuinigingsdoelstelling verplaatsen, verdunnen en ontcrachten:

1. **Verschraling van de dienstverlening.** Standaardisatie leidt tot kostenverlaging. En dus wordt de dienstverlening gestandaardiseerd. Uitzonderingen worden rigoureus uit het proces geweerd met een beroep op de 80-20 regel. Het proces behandelt alleen nog maar de eenheidsworst, de 80% die min of meer hetzelfde zijn. De afwijkende 20% worden behandeld zonder erkenning van de afwijking of ze worden wegens de afwijking niet meer in behandeling genomen. Die gaan dus elders proberen hun gelijk te halen en veroorzaken daar extra kosten.
2. **Verplaatsing van de kosten.** Bezuinigingsdoelstellingen worden erg vaak opgevangen door voor om niet geleverde diensten ineens geld ("leges") te vragen, of door de prijs van dienstverlening te verhogen. Voor je het weet barst er een heel circus van doorbelasting los: onderling, naar burgers en naar ondernemingen. Al dat rondpompen van geld kost natuurlijk vooral geld. Er komt een hele administratie bij.
3. **Korte termijn denken.** De gemakkelijkste manier om te bezuinigen is: Stoppen met het doen van investeringen. In feite is dit ook een vorm van verplaatsing van kosten. Van nu naar de toekomst. Het is een beetje als niet eten in de eerste 10 kilometer van een marathon, omdat dat eten tijd kost.
4. **Oncontroleerbare prioriteitsstelling.** Verplicht bezuinigen leidt er toe dat er op lager niveau keuzes worden gemaakt. Dàt doen we nog wel en dàt doen we niet. Dàt doen we wat minder en dàár mag de kwaliteit wat lager. Dáár controleren we maar wat minder en in díe contacten steken we minder tijd. Alles bij elkaar leidt dat tot een lappendeken van effecten. De minister en de ambtelijke top willen die keuzes natuurlijk juist zelf maken!
5. **Kwaliteitsverlaging.** Dit is in feite een variant op de vorige. Lokaal en dus buiten de invloedssfeer worden consessies gedaan aan de kwaliteit. Alweer: De minister en de ambtelijke top willen die keuzes natuurlijk juist zelf maken!
6. **Beloning van ongewenst gedrag.** Als je ongewenst gedrag beloont, komt het in veelvoud terug. Stel: er zijn twee identieke afdelingen, allebei bestaan ze uit honderd man. Manager A van afdeling A bracht de formatie terug naar 30 man, zonder kwaliteitsverlies, manager B van afdeling B heeft niets gedaan, zijn afdeling bestaat nog steeds uit 100 man. Als nu allebei de afdelingen ingericht 10% moeten bezuinigen, dan redt manager B dat gemakkelijk en manager A niet. Manager B krijgt complimenten, manager A niet. Dan kun je maar beter manager B zijn, toch?

De enige blijvende manier om te bezuinigen is door op alle gebieden alles te richten op het leveren van kwaliteit, en dus door verspilling uit te bannen, te stoppen met het doen van dingen die geen waarde toevoegen. Dit betekent dat we overal rigoreus werkprocessen moeten beoordelen op de volgende aspecten:

1. **Klant focus.** Zorg dat de dienstverlening aansluit op de vraag van de klant en in één keer geleverd wordt. De burger (of de onderneming) krijgt meteen wat hij nodig heeft en komt dus maar één keer langs in plaats van tien keer. Werkvoorraden slinken, het is steeds minder nodig om oude dossiers nog een keer te openen en daarmee wordt alles sneller opgelost. Resultaat: burger/onderneming tevreden, lagere kosten.
2. **Kwaliteit focus.** Kwaliteit betekent “fit for purpose”. Alles moet bijdragen aan het leveren van de dienst. Dat wat niet bijdraagt aan de dienst, doen we niet; dat wat wel bijdraagt richten we optimaal op het doel. Resultaat: meer kwaliteit, lagere kosten.
3. **Beloning van gewenst gedrag.** Door managers die kwaliteitsverbetering leveren tegen gelijke of lagere kosten te belonen, zullen (veel?) meer managers doen wat nodig is: de effectiviteit en efficiency verhogen. Zeker als ze daarbij ook nog eens in projectvorm bij worden geholpen. Resultaat: meer gewenst gedrag, lagere kosten.
4. **Investeren in de toekomst.** Door te focussen op de lange termijn worden verstandiger en minder kortzichtige keuzes gemaakt. Resultaat: meer zinvolle investeringen, minder korte termijn symtoombestrijding, lagere kosten.
5. **Heldere prioriteitsstelling.** Door duidelijk te zijn over het feit dat dienstverlening sterk gericht is op de klant, is het eenvoudiger om prioriteiten te stellen. Ook betekent het dat prioriteiten op het juiste niveau (op de werkvloer) gesteld kunnen worden. Hierdoor nemen de inefficiëntiekosten door escaleren en veelvuldig vertikaal overleg af. Resultaat: scherpere keuzes, lagere kosten.

Natuurlijk kan de overheid op een heleboel plaatsen veel efficiënter en effectiever werken. Alleen: dat is maatwerk, denk maar aan manager A en manager B. Als je de overheid stukje bij beetje onder de loep neemt, kun je op een heleboel plaatsen verspilling wegnemen, structuurveranderingen doorvoeren, schaalvoordeel invoeren en slimme dingen bedenken. En dus heel veel bezuinigingen realiseren. Als je maar niet gaat bezuinigen!

Niels Loader

Bart Stofberg

Bart en Niels zijn organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood