Een productieve overheid: enkele notities

JOS BLANK

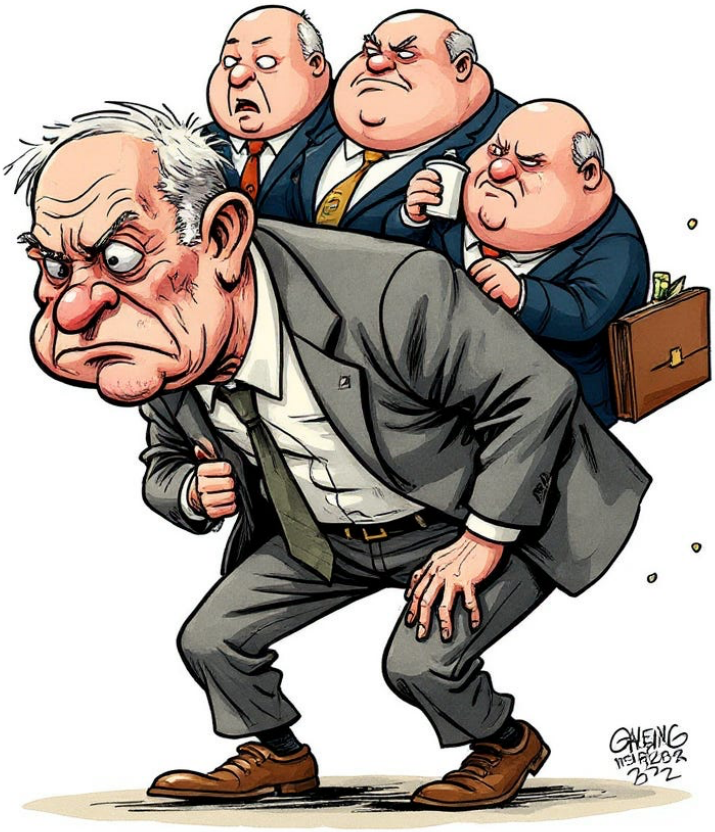
OCT 30, 2026

Aanleiding

De brief van het Kabinet aan de Tweede Kamer (26 oktober) over een slagvaardige overheid heeft nogal wat reacties losgemaakt. Volgens de brief vervallen de komende tien jaar 25.000 voltijdbanen bij de Rijksoverheid. Dit levert een besparing op van ongeveer 3,5 miljard euro. De gevolgen hiervan voor de dienstverlening zullen voor een derde worden opgevangen door de groei van de productiviteit. De andere twee derde gaat ten koste van de dienstverlening door de overheid, waarbij vooral het afschaffen van adviesorganen in het oog springt. Uit de brief en de reacties blijkt dat er over dit onderwerp een aantal misvattingen en het nodige onbegrip bestaan. Die komen hier kort aan de orde. Wellicht kan, nadat het stof over de brief is neergedaald, hier nog even bij stil gestaan worden.

Wat is een productieve overheid?

Een productieve overheid is een overheid die publieke diensten aanbiedt tegen de laagst mogelijke inzet van middelen. Hierdoor verdringt de ene publieke dienst de andere niet onnodig, wordt er geen onnodige belastingdruk op burgers en bedrijven gelegd en concurreert de overheid zo min mogelijk met private bedrijven op de arbeidsmarkt. Daar kan niemand iets op tegen hebben.



De Nederlandse belastingbetaler en zijn ambtenaren (AI gegenereerd)

Productiviteit is geen synoniem voor bezuinigingen

Welke diensten de overheid levert is het prerogatief van het Kabinet en het parlement, waarbij de uiteindelijke keuzes het gevolg zijn van het politieke proces, waarin allerlei maatschappelijke belangen zijn gewogen. Dat heeft niets met een productieve overheid te maken. Op het moment dat de politiek besluit om in de dienstverlening te snijden, heeft dat per definitie geen invloed op de productiviteit van de overheid. Dergelijke ingrepen hebben uiteraard wel invloed op de dienstverlening, het aantal werkzame ambtenaren of andere dienstverleners en het overheidsbudget. In de brief aan de Tweede Kamer lopen deze zaken door elkaar.

Afstemming ingezette middelen en prestaties

Het is de taak van de overheid om een publieke dienst via wetgeving, maatregelen en bekostiging zodanig in te richten dat de gevraagde prestaties ook daadwerkelijk kunnen worden geleverd met de beschikbare budgetten. Hiervoor is het noodzakelijk dat de overheid een goed inzicht heeft in wat we de productiestructuur noemen. Hoeveel en in welke

combinatie moet de overheid middelen inzetten om tot het gewenste resultaat te leiden? Hier manifesteert zich het belang van een goede informatiepositie. Heldere jaarrekeningen, dashboards of monitors vervullen hierbij een belangrijke rol. De brief aan de Tweede Kamer meldt hier weinig over, behalve dan dat er minder regels moet komen en dat er gemonitord moet worden.

Design wet- en regelgeving en bekostiging zijn belangrijk

Bij het ontwerpen van goede regelgeving en bekostiging moet de overheid ook voldoende oog hebben voor de prikkelstructuur die hierdoor ontstaat, in het bijzonder ook voor de perverse prikkels in het systeem. De regel van Bowen (alle beschikbare middelen worden opgemaakt) en het bureaucratengedrag van Niskanen (ambtenaren streven naar een maximaal budget) zijn een eminente bedreiging voor een productieve overheid en moeten permanent worden bestreden. Strakke budgetten zijn noodzakelijk, maar ook aanpassing van de sturing van het management is dringend gewenst. Zo moeten er regels voor het topmanagement komen over bijvoorbeeld de (beperkte) lengte van aanstelling, het eenvoudig maken van ontslag, demotie of overplaatsingen. Ook hier schenkt de brief geen aandacht aan. Zonder deze diepere oorzaken aan te pakken is ieder productiviteitsbeleid gedoemd te mislukken.

Kostendoelmatigheid en technische ontwikkeling zijn twee componenten van productiviteit

Productiviteit kent twee belangrijke componenten: kostendoelmatigheid en technische ontwikkeling. De kostendoelmatigheid refereert aan de mogelijkheid om op korte termijn al tegen lagere kosten de diensten te verlenen, omdat bestuurders en management nu allerlei verkeerde keuzes hebben gemaakt in de bedrijfsvoering, zoals slechte inkoop, te veel overhead, weinig verzuimpreventie et cetera. Uit de onderzoeken van IPSE Studies blijkt dat het hier om tientallen procenten kan gaan. Hier zijn dus omvangrijke besparingen mogelijk zonder dat de dienstverlening hieronder hoeft te lijden. De brief negeert de bestaande kostendoelmatigheid in zijn geheel.

Technische ontwikkelingen kunnen bijdragen aan een verbetering van de productiviteit in de loop der tijd. Implementatie van nieuwe technologieën gaat nogal eens gepaard met extra investeringen in nieuwe machines en uitrusting en vergen vaak scholing van personeel om hiermee om te gaan. Op de korte termijn kunnen deze overgangskosten optisch bijdragen aan een verminderde productiviteit. Op de lange termijn leveren de innovaties structureel besparingen op. Wat de technische ontwikkeling betreft, gaat de bewindspersoon in de brief uit van een bescheiden 0,5 procent per jaar.

Politici zijn geen managers

Opvallend is dat de politiek zich nogal eens bezig wil houden met de bedrijfsvoering van publieke instellingen of overheidsorganisaties. De Roemer-norm, die bepaalt wat de maximale inhuur is voor een overheidsorganisatie, is een voorbeeld van dit gedrag. Hieruit blijkt dat politici blijkbaar niet veel vertrouwen hebben in de bestuurders of managers die zij hebben aangesteld. De SG's van departementen moeten zich erg beknot voelen in hun taakuitoefening. Ook nu is er weer een roep om de overhead aan maxima te binden. Overigens, de Roemer-norm wordt structureel overtreden en bij normering van de overhead is te verwachten dat de labels voor overhead binnen de organisatie worden aangepast. Dit soort micromanagement heeft geen enkele zin.

Conclusie

Het is goed dat het Kabinet inzet op verhoging van de productiviteit bij de Rijksoverheid. Een productieve overheid is goed voor de dienstverlening zelf, is goed voor de belastingbetaler en goed voor het verminderen van de druk op de arbeidsmarkt. Je verzetten tegen een productieve overheid is ronduit vreemd. De politiek moet zich vooral richten op de dieperliggende oorzaken van de huidige improductieve overheid. Dat houdt onder andere in dat er een goede sturingsrelatie moet zijn, die pervers gedrag tegengaat en verantwoordelijke topmanagers de ruimte geeft, maar ook scherp houdt. Dit houdt ook in dat er fors in de regelgeving moet worden gewied en dat samenleving en politici over een goede informatiepositie moeten beschikken.