



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Bestuurskundige in carrière

Brummans, A.

### Citation

Brummans, A. (1990). Bestuurskundige in carrière. *Bestuurskundige Berichten*, 5(1), 17-18. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233319>

Version: Publisher's Version

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

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233319>

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

tenaren: men weet dat er een moment kan komen dat publiekelijk opening van zaken moet worden gegeven.<sup>3</sup>

## DE BOLKESTEIN DOCTRINE

Eind april 1988 hield VVD-ideoloog, Bolkestein een opvallend betoog in de Tweede Kamer naar aanleiding van de bouwsubsidie-enguête. Hij pleitte voor eerherstel en een zuiverder beleving van de volle ministeriële verantwoordelijkheid. Hij vroeg om wijziging van onze hedendaagse politieke cultuur in die zin dat ook een Nederlandse Lord Carrington zou aftreden. Een minister dus die bij gebleken falen, uit eigen beweging de eer aan zichzelf zou houden. (Carrington was minister van Defensie in Engeland en trad af naar aanleiding van het uitbreken van de Falkland-oorlog.)

In de Nederlandse parlementaire geschiedenis is een soortgelijke situatie geweest. Namelijk minister Kranenburg, die aftrad naar aanleiding van de helmen-affaire (bij de oorlog in Nieuw-Guinea bleken de helmen van blik). Ondanks het feit dat Kranenburg niets met de aanschaf te maken had gehad trad hij af. "Ik had nog nooit een helm gekeurd", vertelde Kranenburg recentelijk nog in een interview.

Terugkeer naar een dergelijke interpretatie van de ministeriële verantwoordelijkheid staat Bolkestein dus voor.

Deze ideeën zullen hoogst waarschijnlijk in de komende discussies over de kwaliteit van het publieke domein weer aan de orde komen en er zullen ook tal van nieuwe ideeën en filosofieën worden ontwikkeld.

1. Brief van de fractievoorzitter van D66 aan de fractievoorzitters van: CDA, PvdA, VVD, Groen Links, SGP, RPF. van 23-11-1989.

2. J.J. Vis, "Het illusoire politieke primaat", NRC-Handelsblad, 13-09-88.

3. P.J. Langenberg, "ambtelijke aanspreekbaarheid, aanvulling op de tanende ministeriële verantwoordelijkheid", Bestuur, nr. 3, blz. 61-67, maart 1988.

## SYMPOSIUM '90

Er was eens een bestuurskunde student die elke dag een bestuurskundig boek las. Tijd voor andere dingen had hij hierdoor niet. Dit deed hij enige jaren lang en toen was hij een geleerde en begon zelf boeken te schrijven. Zijn boeken werden echter niet gelezen en hij leefde niet lang en gelukkig.

### SYMPOSIUMCOMMISSIE

Voor een lang en gelukkig leven als bestuurskundige, raden wij je aan het symposium te bezoeken dat de B.I.L. organiseert op vrijdag 27 april. Op dit symposium zal de Nederlandse bestuurlijke organisatie vergeleken worden met die van andere Europese landen. Hierbij zal de aandacht vooral uitgaan naar de positie van de grote stad. Als gevolg van het internationaliseringsproces (EUROPA '92) wordt er een toenemende concurrentie verwacht tussen de grootstedelijke gebieden in Europa. Is Nederland bestuurlijk gezien opgewassen tegen deze concurrentie? Een internationale vergelijking helpt bij het vinden van een genuanceerd antwoord op deze vraag.

Wij hebben daarom wetenschappers uit verschillende Europese landen uitgenodigd, die een uiteenzetting zullen geven over de bestuurlijke organisatie in hun land. Een burgemeester van een gro-

te stad in Nederland, naar alle waarschijnlijkheid burgemeester van Thijn, zal komen spreken over de bestuurlijke problemen van grote steden in Nederland.

Op dit symposium willen wij zo de soms droge en taaie stof uit de bestuurskunde boeken tot leven laten komen. Word geen kamergeleerde, klim uit die ivoren toren en bezoek het B.I.L.-symposium!

namens de symposiumcommissie,  
Saskia Ligthart.

## BESTUURSKUNDIGE IN CARRIERE

Aankomend studenten bestuurskunde stellen vaak vragen als: "Wat kan ik later als bestuurskundige op de arbeidsmarkt zoal gaan doen?" Het antwoord komt erop neer, dat er legio mogelijkheden zijn.

### ANGELIQUE BRUMMANS

Immers door een brede opleiding, ben je breed inzetbaar als het om werk gaat. De overheid is de grootste werkgever: zo'n 70% van de bestuurskundigen vindt er een baan. De overige 30% komt in het bedrijfsleven terecht, bijvoorbeeld bij een organisatie-adviesbureau. Moret Ernst & Young is zo'n bureau, dat begin dit jaar de aandacht trok door een fusie, waardoor het zijn concurrentiepositie verbeterde. Over dit bureau en zijn recent ondergane fusie had ik een gesprek met mevr. M. de Kroon, organisatie-adviseur.

### C.V.

Mevr. de Kroon studeerde bestuurskunde in de oude stijl. In 1978 begon ze aan de rechtenfaculteit in Leiden waar ze, na haar kandidaatsexamen, de doctoraalstudie bestuurswetenschappen volgde. Haar eerste baan als bestuurskundige, was die van beleidsmedewerker bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). "Ik was belast met de begeleiding van gemeenten in de hoedanigheid van bevoegd gezag van openbare scholen voor voortgezet onderwijs in het grote herschikkings- en fusieproces, dat de afgelopen jaren in het onderwijs heeft plaatsgevonden." Ze werkte 2 jaar bij de VNG; daarna 3 jaar bij de Algemene Rekenkamer. Bij de AR was ze belast met doelmatigheidsonderzoek bij het ministerie van WVC. In beide banen sloot haar bestuurskundige achtergrond zeer goed aan bij de vereiste deskundigheid in de praktijk.

Mevr. de Kroon heeft bij Moret Ernst & Young de functie van managing consultant. Ze wordt gerekend tot de ervarener adviseurs. Dat houdt in dat ze de mogelijkheid heeft om een leidinggevende rol te vervullen in het uitbren-

gen van adviezen aan organisaties, die de hulp van het bureau hebben ingeroepen bij het oplossen van hun problemen. "Ik doe moeilijker trajecten. Dat betekent dat ik organisaties doorlicht (het eenvoudiger werk), maar daarnaast bewandel ik het terrein van de strategische advisering (met het management van de organisatie de te volgen koers uitzetten)."

Moret Ernst & Young is ontstaan uit een internationale fusie tussen Arthur Young International (waar Moret reeds een onderdeel van was) en Ernst & Whinney International. Beide bureaus hadden ieder 30 à 40.000 werknemers in dienst.

In de zeker 80 landen, waar Ernst & Whinney en Arthur Young praktijk voerden, hadden alle vestigingen autonome zeggenschap over de vraag of ze aan de internationale fusie deel wilden nemen. De Nederlandse vestiging besloot hiertegen ja te zeggen.

De organisatie omvat drie maatschappen: accountants, belastingadviseurs en organisatieadviseurs (management consultants). "In de management consultancy zijn vele disciplines aanwezig en met name juristen, economen, bedrijfskundigen en bestuurskundigen. Zelfs vind je er neerlandici en historici. In de Nederlandse organisatie maatschap zijn ongeveer 200 organisatieadviseurs werkzaam."

### MANAGEMENT CONSULTANCY

Binnen de management consultancy is een diversiteit aan taken. Mevr. de Kroon heeft zich in eerste instantie beziggehouden met het adviseren van de overheid en non-profitorganisaties. Ze heeft gemeenten begeleid bij reorganisaties. Een voorbeeld van advisering aan een non-profitorganisatie is een ziekenhuis: maatregelen van het ministerie van WVC dwongen de directie van het betreffende ziekenhuis, te denken over met welk ziekenhuis uit de omgeving, men zou kunnen fuseren. Dit is een kwestie van strategie bepalen en daarbij heeft ze de directie gehol-

pen. Een ander voorbeeld is een kunststichting, die met een probleem van financieel management kampte. Mevr. de Kroon heeft dit opgelost door een methode aan te reiken ten einde de financiën beter te kunnen beheren. Ook heeft ze een bemiddelende rol gespeeld in de verslechterde relatie tussen het ministerie van WVC (de subsidieverstrekker) en de stichting. "Bij deze werkzaamheden heb ik veel aan de kennis gehad, die ik tijdens mijn studie heb opgedaan. Denk aan besluitvorming, wet- & regelgeving, de cultuur binnen een organisatie."

1992

Tegenwoordig is haar hoofdtaak gericht op 1992: de eenwording van Europa. Ze adviseert organisaties, met name bedrijven, waarbij ze hen helpt met het uitstippelen van de strategie, anticiperend op 1992. Moret Ernst & Young verzorgt de dienstverlening op verschillende manieren. Ten eerste voorziet ze bedrijven permanent en continu van informatie ten aanzien van aankomende regelgeving vanuit Brussel.

Ten tweede bekijkt ze samen met de ondernemer alle facetten van de interne organisatie (structuur, personeel, financiën etc.). Vervolgens wordt deze situatie geconfronteerd met de gemaakte en aankomende wet- & regelgeving en beleid, relevant voor die organisatie (anticiperend op 1992). "De begeleiding gebeurt op verschillende manieren: door middel van een boek met checklists voor 1992. Aan de hand van deze lijst kan de manager zichzelf relevante vragen stellen, die een mogelijk probleem impliceren. Komt hij er niet uit, dan kan hij hulp krijgen in de vorm van bijvoorbeeld een workshop, waarin ondernemers met eenzelfde probleem samen met de adviseur brainstormen over een mogelijke oplossing." Lezingen van adviseurs kunnen ook veel duidelijkheid scheppen. Ook is een zogenaamde health check mogelijk. Dat is een interne doorlichting van het bedrijf. "In mijn huidige hoofdtaak is mijn studie van belang geweest. Internationaal recht was een verplicht bijvak en daar heb ik nu profijt van, evenals van EG institutioneel recht."

De loopbaan van mevr. de Kroon laat zien, dat je als bestuurskundige vele wegen kunt bewandelen. De overheid biedt een groot scala aan functies en ook het bedrijfsleven is blij met mensen die veel kennis hebben van de publieke sector.

## BEZUINIGEN, MOEILIK HE?

**De overheid groeit. Meer mensen vragen hulp en die overheid probeert die hulp te geven. Een probleem hierbij blijft het geld.**

INGRID QUARLES

Geld, waar moet dat, met de groeiende uitgaven, vandaan komen? Het budgettair kader heeft maar een beperkte rek, dus zullen er beleidsaanpassingen nodig zijn. Dit kan het volgende betekenen:

\* beperkende maatregelen tot inkrimping van de

overheid, zoals: personeelsinkrimping, vacaturestops of privatisering.

\* ombuigen. Daar waar budgetten niet tot het maximum worden benut moet het geld overgeheveld worden naar niet sluitende begrotingsonderdelen.

\* meer belastingen.

\* gewoon minder geld uitgeven, bezuinigen. Geen geld uitgeven wat je niet hebt, zou het motto moeten zijn.

Dit laatste is naar mijn idee het grootste probleem. We hebben veel te maken met openeinderegelingen. Een echte schatting van de uitgaven hiervoor is moeilijk van te voren te maken. Overschreiding van vastgestelde budgetten is dan snel gebeurd.

### PROBLEMEN

Een ander probleem bij bezuinigen is het feit dat overal waar bezuinigd moet worden dit van hoger hand wordt bepaald. De ondergeschikte ambtenaren zijn dan bang om verworven machtsposities en aanzien kwijt te raken. Een front van tegenwerking oprichten, tegen de voorziene bezuinigingen, is dan de gebruikelijke gang van zaken. Toch is er meestal niet aan te ontkomen. Op is op.

Als er inderdaad bezuinigingen nodig zijn, moet er van te voren goed onderzoek gedaan worden. Al te vaak komt er dan een gesjoemel met gegevens op gang. Iedereen probeert op die manier zijn eigen budget te redden.

Wat een nog groter probleem is, is het feit dat er vaak geen ordentelijk onderzoek is gedaan. Op verkeerde plekken wordt dan geprobeerd te bezuinigen. Dit gebeurt bijvoorbeeld op beleidsgebieden die maar een paar honderdste procent van de totale rijksbegroting behelzen.

Dit laatste is van toepassing op de gezondheidszorg. Niet op de gehele gezondheidszorg, maar op dat deel van de uitgaven en vastgestelde budgetten voor de medische specialisten.

Allereerst wil ik terugkomen op de gehele gezondheidszorg. We weten dat veel van ons belastinggeld naar deze enorme begroting-post gaat. Om te bezuinigen hierop zijn er allerhande voorstellen gedaan.

### RECEPTEN-KNAAK

Zo bestond er de "receptenknaak". Deze knaak moest door ziekenfondspatiënten betaald worden aan de apotheker per voorgeschreven recept. Op zich een goed idee om de kosten te laten dalen, ware het niet dat veel artsen nu meerdere medicijnen per recept gingen voorschrijven. Zo kwamen zij hun patiënten financieel tegemoet. Helaas moesten zo meer medicijnen door de ziekenfondsen betaald worden. De kosten stegen dus meer, dan dat ze daalden. De knaak is dus ook afgeschaft.

Een ander idee was het opheffen van de verschillen tussen particulier- en ziekenfondsverzekeren. Een volksverzekering zou het beste zijn. Ik ben alleen bang, dat als dit doorgevoerd gaat worden, de privé-klinieken als paddestoelen uit de grond schieten. Deze zijn natuurlijk duur en niet voor iedereen te betaalbaar. Hopelijk krijgen we dit niet, aangezien we dan met dezelfde problemen als Groot-Brittannië te maken krijgen. Daar hebben ze het systeem van de volksverzekering en privé-klinieken. Eén van de misstanden waar we dan mee te maken krijgen is het volgende.

Woont men ver van een ziekenhuis af en heeft men geen geld voor de dichtstbijzijnde privé-kliniek, dan moet men (zoals in Groot-Brittannië vaak gebeurt) ver reizen naar het ziekenhuis met een doodziek kind. Nederland is wat dat betreft gelukkig klein.

### SPECIALISTEN PROBLEMATIEK

Nu naar de uitgavenproblematiek rond de specialisten. Ik maak een onderscheid tussen specia-

listen met vastgestelde budgetten en zonder vastgestelde budgetten.

Specialisten zonder vastgestelde budgetten kunnen zoveel patiënten helpen als ze willen. Dat is logisch, aangezien de patiënten allemaal premie hebben betaald. De overheid voorziet nog in een klein gedeelte van de kosten, die meestal goed in bedwang zijn te houden.

De specialisten met vastgestelde budgetten hebben grote problemen. Lange wachttijden en luchtbruggen naar het buitenland zijn meestal het gevolg. Dit is absurd aangezien alle patiënten, soms al jarenlang, hun premies hebben betaald en dus recht hebben op behandeling. Voor veel mensen kom deze behandeling te laat of zo laat dat in dat stadium van ziekte genezing veel moeilijker is.

We kunnen spreken van slecht beleidvormend onderzoek, als we zien dat ziekenfondsen wel de dure levensreddende luchtbruggen betalen, maar er niet voor zorgen dat de budgetten aangepast worden, zodat goedkoper kan worden geopereerd in eigen land. De capaciteiten zijn hiervoor aanwezig.

Als het beleid zou worden aangepast, zou een heleboel bezuinigd kunnen worden. Dit komt niet alleen de overheid ten goede, maar ook de kwaliteit van de gezondheidszorg. Het gerechtelijk apparaat hoeft dan niet meer beslissingen te nemen omtrent levensreddende P.T.C.A.-procedures (dotterprocedures) of luchtbruggen voor hartoperaties. We hebben de capaciteiten, dan moeten we die ook gebruiken.