



Trendalert



Uitholling van de publieke sector

Samenvatting

De publieke sector staat wereldwijd onder toenemende druk, en de rol van consultancybureaus in het vormgeven van beleid en besluitvorming wordt steeds controversiëler. Kritische stemmen, zoals econoom Mariana Mazzucato, benadrukken dat een te grote rol van consultancybureaus schadelijk kan zijn voor zowel overheidsinstanties als bedrijven. Overmatige uitbesteding aan consultants kan leiden tot gebrek aan interne kennis, hoge kosten en mogelijke belangenconflicten. Dit staat in contrast met de doelstellingen van publieke organisaties, die streven naar onafhankelijke, kostenefficiënte oplossingen die de samenleving ten goede komen. Deze trendalert onderzoekt de impact van consultancybureaus op de publieke sector, met een focus op Nederland. We analyseren de uitgaven aan externe inhuur door de Nederlandse overheid en de mogelijke risico's. Daarnaast kijken we naar de relevantie voor de watersector en de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking met consultancybureaus.



Figuur 1 lege post-its, metafoor, presentaties

Consequenties voor u

	Laag	Middel	Hoog	Beknopte uitleg
Impact				Impact en zekerheid is afhankelijk van de Kosten vs. toegevoegde waarde per bedrijf.
Zekerheid				



Trendbeschrijving en achtergrond

Inleiding

De vooraanstaande econoom Mariana Mazzucato is een belangrijke voorvechter van de rol die de overheid speelt in een economisch systeem dat ten bate komt van de samenleving. Mazzucato bekritiseert de markteconomie en pleit voor de waarde die de Staat kan creëren. In haar bestseller *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths* (2013) laat ze zien dat de overheid een grote rol speelt bij innovaties. Ze argumenteert dat overheden veel innovatie-investeringen doen zonder bij succes hiervan de vruchten te plukken. In *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy* (2018) stelt ze het verband tussen financiële beloning en het creëren van echte waarde ter discussie. In *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism* (2021) beschrijft ze hoe de huidige economie vraagt om missiegedreven oplossingen, en daarbij een actievere rol van overheid. Ze vergelijkt de huidige aanpak van o.a. klimaatverandering en waterverdeling met de Apollomissie naar de maan in 1969.

In haar nieuwste boek waarschuwt ze voor de uitholling van de publieke sector. In Maart 2023 verscheen *The Big Con: How the Consulting Industry Weakens our*

Businesses, Infantilizes our Governments and Warps our Economies, waarin Mazzucato samen met PhD student Rosie Collington, de consultancysector onder de loep neemt. Ze laten zien hoe consultants bedrijven verzwakken, overheden uithollen en economieën schaden. Zij stellen dat, ondanks dat er ook eervolle adviesbureaus en consultants zijn die goed en betrouwbaar werk leveren, veel consultancybureaus ten onrechte de indruk wekken objectieve expertise aan te bieden. Bovendien gaat er veel belastinggeld naar de consultancysector, terwijl de toegevoegde waarde twijfelachtig is. Deze trendalert gaat met name over dat segment van de consultancysector.

Ook in het boek *When McKinsey comes to town'* van Bogdanich en Forsythe (2022) uiten de auteurs forse kritiek op de consultancysector. Volgens hen is er onder managementconsultantbureaus veel hypocrisie en belangenverstrengeling te vinden. Daarnaast verschijnen in de Nederlandse media ook steeds meer artikelen die meegaan in de trend van toenemende kritiek op de consultancysector zoals in [Nieuwsuur, de Groene Amsterdammer](#) en [NRC](#) en tijdens de [De Avondshow met Arjen Lubach](#).

In deze trendalert wordt enerzijds onderzocht in hoeverre en waarom de belangen van consultants niet

altijd overeenkomen met die van de opdrachtgever, en ten tweede wordt geanalyseerd hoe en waarom de publieke sector elders expertise zoekt. Deze ontwikkelingen dragen samen bij aan een uitholling van de publieke sector. Allereerst zetten we uiteen wat een consultant is en hoe de consultancysector zich heeft ontwikkeld tot haar huidige vorm. Daarna wordt ingegaan op de beweegredenen van de publieke sector om met consultants in zee te gaan. Vervolgens worden de risico's van deze samenwerkingen beschreven en wordt de omvang van externe inhuur door de Nederlandse Rijksoverheid geanalyseerd. Als laatste kijken we naar de relevantie van deze kwestie voor de watersector en de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking met consultancybureaus.

Wat is een consultant?

Volgens het online platform van de consultancybranche, is een consultant iemand die professioneel advies geeft aan bedrijven of individuen. Hoewel de titel 'consultant' niet juridisch beschermd is en door iedereen kan worden gebruikt, zijn er drie belangrijke kenmerken die consultants volgens dit platform onderscheiden van andere beroepen: 1) ze bieden expertise die hun klanten niet hebben, 2) ze opereren onafhankelijk van hun klanten, 3) ze handelen op een professionele manier, wat inhoudt dat ze beschikken over de juiste expertise,



gedegen projectmanagement toepassen en professionele bedrijfsvoering hebben ([consultancy.nl](https://www.consultancy.nl)). Mazzucato en Collington (2023) leveren kritiek op deze definitie, met name op de kenmerken. Zij stellen onder andere dat de werkzaamheden vaak expertise en ervaring vereisen die consultants in de praktijk dikwijls niet bezitten en dat er regelmatig sprake is van belangenverstrengeling.

Ontstaan huidige rol consultant

De inhuur van consultants nam sterk toe in de jaren 1980, onder invloed van het New Public Management (NPM). Deze visie op de rol van de overheid heeft zijn oorsprong in de ideologie van o.a. de Amerikaanse president Reagan en de Britse premier Thatcher. Destijds heerste de overtuiging dat de overheid de vrije markt meer ruimte moest geven en werd er publieke munt geslagen “uit het publiekelijk kastijden van de publieke sector” (Mazzucato en Collington, 2023, p.84). De consultancysector adviseerde de publieke sector toentertijd vooral in doelmatigheid (zoveel mogelijk werk met zo min mogelijk mensen). Politieke doelen zoals sociale zekerheid en gelijkheid maakten plaats voor efficiëntie.

In de jaren 1990 ontstond als reactie op groeiende kritiek op de overheid de "Derde Weg", geïntroduceerd door leiders als Bill Clinton (VS), Tony Blair (VK) en Wim Kok (NL)¹. Deze benadering streefde naar een evenwicht tussen de markt en de staat, en tussen links en rechts, en werd gekenmerkt door het motto *'reinventing the government'*². Consultants speelden een cruciale rol in het vormgeven van deze hervormingen en werkten aan nieuwe modellen van outsourcing die het belang van marktpartijen benadrukten. De Derde Weg liep uiteindelijk volgens sommige critici, tegen de bedoelingen in, vast in het modern kapitalisme ([De Derde Weg voorbij](#)).

Het is opvallend dat de consultancysector zich een vaste positie heeft verworven binnen de publieke sector en zich voortdurend aanpast aan diverse bestuurlijke en economische trends, zelfs als deze trends onderling tegenstrijdig zijn. Deze aanpassingen zijn erop gericht om de sector zelf in stand te houden. Zo ondersteunde de consultancysector in het tijdperk van het New Public Management de overheid bij het vormgeven van "BV Nederland", terwijl ze tegenwoordig zichzelf profileert als expert op het gebied van duurzaamheid.

Deze wendbaarheid zien we ook in de houding van consultancybureaus ten aanzien van klimaatverandering. Sinds het IPCC-rapport van 2018 kunnen overheden en bedrijven niet meer om klimaatadaptatie en -mitigatie heen. Om hun toekomst veilig te stellen gaan consultancybureaus mee in deze koersverandering, door de publieke en private sector bij te staan in (het opstellen van) haar duurzaamheidsambities of bijvoorbeeld Environmental, Social, and Governance (ESG)-advies te geven. Op het eerste gezicht lijkt deze verschuiving van koers positief, maar volgens Mazzucato en Collington is dat niet het geval.

Consultancybureaus hebben bijgedragen aan winstgedreven productie op korte termijn, wat resulteerde in te hoge CO₂-uitstoot. In de nieuwe koers lijken ze zich in te zetten voor duurzaamheid, maar belemmeren ze tegelijkertijd de grootschalige transformatie die nodig is in onze CO₂-intensieve economie. De consultancysector promoot een benadering van de klimaatcrisis die gericht is op marktprincipes, en belemmert op die manier de hervormingen van ons economisch stelsel die nodig zijn om klimaatverandering het hoofd te bieden. “Ze [consultants] leveren overheden en ondernemingen kaders die de schijn van engagement bieden zonder de verplichting tot actie over te gaan, onder meer door het

¹ Onder Wim Kok werd in Nederland vooral de term ‘paars kabinet’ gebruikt in plaats van expliciet ‘derde weg’.

² Gebaseerd op het boek ‘Reinventing the government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector’ geschreven door consultants David Osborne en Ted Gaebler uit 1992. Dit boek inspireerde

Clinton zijn campagne en later het marketingmateriaal van de consultancy industrie.



ontwerpen en propageren van ESG-instrumenten die door Tariq Fancy, voormalig manager van BlackRock en nu klokkenluider, een 'gevaarlijke afleiding' zijn genoemd"(p. 18-19).

Het risico van mislukking van een marktgerichte aanpak zal worden gedragen door degenen die momenteel het meest worden blootgesteld aan deze crisis. Met andere woorden, "de impact van de 'consultancy-industrie' op ons collectieve vermogen om de immense uitdagingen van vandaag aan te gaan, is dringender dan ooit tevoren" aldus Mazzucato en Collington (2023).

De klimaatconsultancy, die door Mazzucato en Collington een existentiële bedreiging wordt genoemd, heeft Nederland ook bereikt. Halverwege september kopte de NOS 'Experts: adviesbureaus nemen taak ambtenaren over bij energietransitie' ([experts adviesbureaus nemen taak ambtenaren over bij energietransitie](#)). Het artikel beschrijft dat gemeenten en provincies in Nederland moeite hebben met de uitvoering van de energietransitie, die tot doel heeft om het land tegen 2050 van gas af te halen en CO₂-neutraal te maken. Ze beschikken, zo geschreven, vaak niet over voldoende personeel en expertise voor deze omvangrijke taak. Hierdoor zijn ze afhankelijk geworden van commerciële adviesbureaus, wat heeft geleid tot zorgen over de invloed van deze bureaus op het beleid.

Uit onderzoek door Nieuwsuur blijkt dat opdrachten vaak zonder aanbesteding worden toegekend aan adviesbureaus, wat marktversturende effecten heeft. Deze bureaus worden niet alleen ingehuurd voor specialistische kennis, maar ook voor ambtelijke ondersteuning, het schrijven van beleidsdocumenten en het uitvoeren van overheidsbeleid. Dit leidt tot zorgen over het verdwijnen van kennis binnen de overheden en een gebrek aan tegenspraak in het openbaar bestuur.

Afgelopen November zagen we nog gebeuren hoe minister Jetten halsoverkop op zoek ging naar een 'externe partij' om een marge voor het prijsplafond energie vast te stellen nadat de Autoriteit Consument en Markt (ACM) onverwacht had aangegeven dat het niet mogelijk was om een redelijke marge vast te stellen. Bontenbal (CDA) vroeg zich destijds af wat de toegevoegde waarde van een externe partij was: "*Als de ACM dit niet kan, waarom zou het een externe partij dan lukken? Bovendien: als zo'n consultant of accountant al energieleveranciers als klant heeft, vinden wij dat als Kamer dan onafhankelijk genoeg?*" ([Jetten overstag, nos](#)).

Waarom huurt de overheid consultants in?

Eminent econoom Mariana Mazzucato en andere critici zoals Bogdanich en Forsyth werpen hun licht op de potentiële negatieve gevolgen van de groeiende invloed van consultants op zowel de publieke sector als het

bedrijfsleven. De beslissing van de overheid om consultants in te huren is een complex vraagstuk, waarbij diverse motieven en overwegingen een rol spelen. Hieronder worden enkele van de belangrijkste redenen waarom consultancydiensten worden ingehuurd uiteen gezet.

Schaal- en kennisvoordelen

'Schaal- en kennisvoordelen' is het klassieke antwoord op deze vraag. Dit impliceert dat de groei van de consultancysector gebaseerd is op de reële waarde die zij toevoegen aan de economie. Sommigen beweren echter dat de groei voornamelijk te danken is aan retorische tactieken die consultants toepassen, en dat het in feite draait om het creëren van een schijn van waarde (platgezegd, zwendel). Volgens Mazzucato en Collington ligt de waarheid ergens in het midden. De groei van de consultancysector is niet uitsluitend gebaseerd op daadwerkelijke waardecreatie, maar ook niet puur op retorische trucs. Ambtenaren in de publieke sector en managers in bedrijven zouden daar niet in (blijven) trappen.

Beperkte middelen en werkdruk

Publieke organisaties hebben vaak beperkte middelen om hervormingen door te voeren. Een tijdelijke consultant kan dan uitkomst bieden. Ook kan de hoge werkdruk op bestaande medewerkers een reden zijn om consultants in te huren. Die druk kan er bovendien voor



zorgen dat de organisatie niet voldoende capaciteit heeft om de beloofde waarde van de consultant goed te beoordelen. Daarnaast ligt er steeds meer druk op managers om efficiëntie te vergroten, waardoor het aantrekkelijk kan zijn om samen te werken met grote consultants met mooie presentaties die andere partnerorganisaties ook hebben ‘geholpen’ (Mazzucato en Collington, 2023).

Tijdsgest

Verder leeft, of leefde voor lange tijd (met name onder NPM), een narratief dat de overheid incompetent en traag zou zijn en de private sector superieur, waardoor outsourcing als een soort redmiddel werd gezien (p. 119).

Stempel van goedkeuring

Consultants worden meer dan eens ingezet om een stempel van goedkeuring te drukken op een bepaalde doelstelling of project. De consultant wordt in zo’n geval aangedragen als een externe ‘onafhankelijke’ scheidsrechter om op die manier te kunnen bewijzen dat er zorgvuldig is gehandeld (p. 137). Dit vormt tevens een risico, want hoewel deze ‘legitimiteit’ door grote namen kan helpen bij het doorvoeren van veranderingen, is deze motivatie dan niet altijd gebaseerd op wat het beste is voor de samenleving.

Synergievoordeel

Wanneer bij meerdere organisaties dezelfde vraag leeft,

kan het efficiënt zijn om deze vraag door een partij op te laten pakken. Deze partij hoeft niet een private partij te zijn. Het collectief oppakken kan een synergievoordeel geven.

Specialistische kennis

Overheden kunnen te maken hebben met complexe kwesties waarvoor specialistische kennis nodig is, en deze expertise kan niet altijd intern worden gevonden. Dit kan opgelost worden door externe partijen in te schakelen. Het is echter belangrijk op te merken dat externe expertise niet noodzakelijkerwijs afkomstig hoeft te zijn van traditionele consultants; andere niet-commerciële entiteiten kunnen vaak ook gespecialiseerde kennis en inzichten bieden om de uitdagingen aan te gaan.

Risico’s van externe inhuur

In *The Big Con* en *When McKinsey comes to Town* presenteren Mazzucato en Collington & Bogdanich and Forsythe verschillende voorbeelden van schandalen die zich hebben voorgedaan in de consultancysector. In deze trendalert zullen we deze specifieke schandalen niet behandelen. In plaats daarvan zullen we een samenvatting geven van de belangrijkste risico's die uit deze voorbeelden naar voren komen:

Neutraliteit

Consultants hebben financiële belangen bij het behouden van grote klanten, en dit kan hun onafhankelijkheid soms beïnvloeden. Uit de voorbeelden van Mazzucato en

Collington & Bogdanich en Forsythe blijkt dat deze belangen meestal niet volledig transparant zijn voor de klanten. De consultants waren terughoudend om advies te geven dat schadelijk kan zijn voor hun eigen financiële belangen, zelfs als dat advies gunstig zou zijn voor de samenleving.

Kostenbeheersing blijft uit

Consultants worden vaak betaald op basis van facturering per uur, wat een financiële prikkel kan creëren om projecten langer te laten duren. De adviezen kunnen leiden tot onverwachte kosten, zoals extra personeelskosten of veranderingen in strategieën die financiële gevolgen hebben. Dit kan resulteren in financiële inefficiëntie en hogere kosten voor de publieke sector. Het financiële risico wordt gedragen door de klant en niet door de consultant.

Geleverde expertise is niet altijd waardevol

Consultants worden vaak ingehuurd op basis van de veronderstelling dat hun expertise superieur is aan interne kennis. Er is echter geen garantie dat de voorgestelde oplossingen daadwerkelijk waarde toevoegen of zelfs worden geïmplementeerd.

Legitimiteit door grote namen

Consultants kunnen managers helpen om moeilijke beslissingen te rechtvaardigen en verzet van werknemers te overwinnen, zelfs als de voorgestelde acties niet effectief zijn.



Gebrek aan kennisopbouw bij organisaties

Wanneer consultancybureaus worden ingeschakeld, blijft de opgebouwde kennis vaak bij het bureau, wat leidt tot een gebrek aan interne expertise en innovatie bij overheidsinstanties en bedrijven.

Opdrachtgeverschap

Uit bovenstaande punten wordt duidelijk dat de consultancysector niet altijd bijdraagt aan de doelen waarvoor zij wordt ingehuurd. Maar de oorzaken van de zogenoemde uitholling van de publieke sector door de consultancy-industrie, kunnen niet enkel bij de consultant worden gelegd. De publieke sector draagt hier zelf aan bij.

Zelfs als een consultant goed werk levert, kan dit alsnog verkeerd gebruikt worden door inadequaat opdrachtgeverschap. Het inhuren van consultants stelt namelijk hoge eisen aan opdrachtgeverschap, een rol die niet altijd goed wordt ingevuld.

Een voorbeeld van gebrekkige opdrachtgeverschap is in Nederland onder meer te zien in de ophef over het rekenmodel op subsidies van elektrische auto's rond 2019. Dit rekenmodel werd ontwikkeld door een consultant van Revnext. De kosten voor de subsidies vielen uiteindelijk honderden miljoenen hoger uit dan op voorhand, op basis van het model, was verwacht. De Tweede Kamer hield vervolgens Revnext en zijn model

volledig verantwoordelijk voor het overschrijden van het subsidiebudget voor elektrische auto's. En hoewel er gediscussieerd kan worden over de onafhankelijkheid van het consultancybedrijf dat ook Tesla als klant heeft (wat [Follow the Money](#) en [RTLnieuws](#) ook uitvoerig hebben gedaan), is het de Tweede Kamer die deze taak uitbesteedde en niet alert was op de inhoud. Disclaimers en aandachtspunten uit het rapport werden niet goed gelezen en het model werd gebruikt zonder de omschreven risico's in acht te nemen. Door de 'schuld' bij de consultant te leggen, werd de aandacht afgeleid van de bredere discussie over het elektrische autobeleid, wat de samenleving wil bereiken met elektrische auto's en van de vraag waarom de Tweede Kamer deze taak uitbesteedde aan een consultant. Meer over deze kwestie is te lezen in het artikel [Elektrische auto's slurpten veel meer subsidie dan begroot. Eén consultant kreeg de schuld.](#)

Het onvoldoende invullen van de rol als opdrachtgever kan meerdere oorzaken hebben. Zo kan het een gebrek aan capaciteit of kennis (uitholling) zijn om de consultant te 'controleren' en/of kan het zo zijn dat een opdrachtgever van de gelegenheid gebruikt maakt om verantwoordelijkheid juist af te schuiven.

Omvang externe inhuur Rijksoverheid

Ten opzichte van 2018, zijn de totale uitgaven besteed aan 'externe inhuur' door het Rijk bijna verdubbeld. Het

rijk gaf in 2022 **2,7 miljard** euro uit aan 'externe inhuur'. De totale uitgaven aan personeel bedroeg 18,8 miljard, hierbij gaat het dus om 14,2% van de personele uitgaven. Als we naar de onderlinge ministeries kijken, spant het Ministerie voor Economische Zaken en Klimaat de kroon: 32,1% van hun uitgaven aan personeelskosten werd besteed aan externe inhuur ([Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022](#)). De wettelijke Roemer-norm stelt dat het percentage externe inhuur maximaal 10% van de personeelskosten mag bedragen, deze wordt dus ruimschoots overschreden. [De Groene Amsterdammer](#) heeft het bij deze cijfers al over een enorme kostenpost. Het houdt echter nog niet op bij externe inhuur. Uitbesteding wordt namelijk niet als externe inhuur beschouwd. Aan uitbesteding heeft het Rijk in 2022, **15,2 miljard** euro uitgegeven (ter illustratie, in 2022 besteedde het Rijk 12 miljard aan defensie en 2 miljard aan natuurbeleid). De totale rijksuitgaven in 2022 bedroeg 353 miljard euro, maar liefst 5% van de rijksuitgaven belandde dus bij adviserende of ondersteunende organisaties. Hier vallen ook andere organisaties onder, maar de consultancysector is hierin een grote speler zoals hieronder uit het geanalyseerde overzicht van Rijkscontracten blijkt ([Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022](#) & [Miljoenennota 2022](#)).

Door het overzicht Rijkscontracten (uitbesteding) door te spitten ontstaat er een beeld van bij wie die 15 miljard allemaal terecht komt. Het is niet moeilijk om 'the big



four' in de Rijkscontractensafari te spotten. Deloitte en EY hebben in het overzicht van juni de meeste lopende 'inhuur professionals' contracten bij het Rijk, niet ver daarna volgen KPMG en PwC, samen hebben zij 27 (30%) van de 89 afgesloten contracten onder de noemer 'inhuur professionals' (één van de 25 categorieën binnen de Rijksinkoop) ([Overzicht Rijkscontracten](#)).

'Met kennis van zaken'

De missie van de Rijksoverheid luidt: *'De Rijksoverheid werkt aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. In onze democratische rechtsstaat is het belangrijk dat mensen en maatschappelijke organisaties zich in vrijheid en veiligheid kunnen ontplooiën. Daarvoor zijn keuzes nodig, in Nederland, in Europa, in de wereld. De Rijksoverheid weegt belangen tegen elkaar af, investeert in de toekomst en treedt op als dat nodig is. Dat doet zij met hart voor de publieke zaak, integer en met kennis van zaken'*.

Als de Rijksoverheid zoveel werk uitbesteed, draagt die consultancyindustrie dan bij aan bovenstaande missie van de Rijksoverheid? Volgens Mazzucato en Collington (2023) niet. Zij beargumenteren dat hoe meer taken overheden en bedrijven uitbesteden, hoe minder zij zich ontwikkelen tot instanties die weten hoe ze dingen moeten aanpakken en gedaan krijgen. De cliënten (in dit geval de Nederlandse overheid) worden

'geïnfantiliseerd' door consultancybureaus. Op korte termijn leidt de uitbesteding van diensten door overheden wellicht tot kostenbesparing (wat de vraag is met die bovengenoemde bedragen in het achterhoofd), maar op de lange termijn zal het ertoe leiden dat deze diensten duurder worden, door het verlies van interne kennis over de manier waarop die diensten geleverd kunnen worden.

'Met kennis van zaken' komt op deze manier in het geding. Doordat deze kennis niet 'in huis' wordt ontwikkeld blijft de perceptie bestaan dat deze kennis van buiten gehaald moet worden in plaats van te investeren in het vermogen om de klus zelf te klaren en zodoende te leren hoe processen verbeterd kunnen worden. Met andere woorden, de Rijksoverheid verliest kennis en competenties en wordt steeds afhankelijker van de 'slimme' en te hulp schietende consultancysector.

Kamervragen zoals gesteld door Bontenbal rondom de prijsplafondkwestie en de toenemende aandacht voor boeken zoals die van Mazzucato en Collington en Bogdanich en Forsythe laten zien dat er een verandering gaande is in de 'vanzelfsprekendheid' van de toegevoegde waarde van het uitbesteden van werk en inhuren van expertise. Zien we deze trendbreuk ook terug in de Rijksuitgaven van 2023 en de plannen voor 2024? In de Rijksbegroting voor 2024 van het Ministerie

van Economische Zaken en Klimaat in ieder geval niet: daar gaat wederom 30% naar externe inhuur.

Relevantie watersector

Hoe verhoudt de watersector zich tot deze 'uitholling van de publieke sector'? In het volgende gedeelte zullen we eerst onderzoeken wat de risico's zijn van een uitholling van de publieke sector op de watersector. Daarna wordt nagegaan in hoeverre de watersector zelf taken uitbesteedt. Tot slot zullen we de voorwaarden schetsen waarmee het meeste uit samenwerkingen met externe adviseurs kan worden gehaald, met als doel het minimaliseren van risico's.

Gesprekspartner

Als de consultancysector, zoals het onderzoek van Nieuwsuur concludeert, taken van ambtenaren overneemt, kan dit resulteren in een verminderde aanwezigheid van deskundigen met kennis over wateraangelegenheden binnen deze overheidsinstanties. Dit werd onder andere duidelijk bij [de renovatie van de afsluitdijk door Rijkswaterstaat](#). Volgens hoogleraar constructieleer aan de TU Delft Rob Nijse, zijn er onnodige blunders gemaakt waardoor het project miljoenen meer kostte en jaren langer duurde. Hij wijdt dit aan bezuinigingen en uitdunning van het personeelsbestand, waardoor interne deskundigheid



minder vanzelfsprekend is geworden. Voor de watersector kan het van belang zijn om na te gaan wie de juiste gesprekspartner is voor de waterbedrijven als zij hun belangen op de agenda willen krijgen.

Uitbesteding in de sector

Hoe zit een eventuele uitholling in de watersector zelf - wordt hier veel uitbesteed aan de consultancysector? Als we kijken naar de jaarrekeningen van enkele drinkwaterbedrijven, zien we dat de " Kosten uitbesteed werk en inhuur personeel " variëren van ongeveer 4 miljoen (5% bedrijfskosten) tot ongeveer 57 miljoen (16% bedrijfskosten) per drinkwaterbedrijf per jaar in 2021 en 2022 (bronnen bekend bij de auteur). Is dit veel? Bij sommige drinkwaterbedrijven zijn de kosten voor externe inhuur hoger dan de personeelskosten, wat zou kunnen aangeven dat er aanzienlijke mate van uitbesteding plaatsvindt. Het kan een kans zijn voor waterorganisaties om zelf na te gaan hoeveel wordt uitbesteed en om te bepalen of deze uitgaven proportioneel zijn.

Human Resources

De watersector heeft moeite met het vullen van hun personeelsbestand, zoals ook uit eerder trendalerts blijkt ([Trendalert meer opa's en oma's in 2050, ook zonder coronababyboom](#) en [Trendalert Werken in de arbeidsmarkt van de toekomst](#)). Door vergrijzing wordt dit alleen maar moeilijker. Voor de werkdruk kan het een

oplossing lijken om dan extern in te huren of werk uit te besteden aan consultants. Zoals Mazzucato en Collington (2023) uitleggen kan dit leiden tot een negatieve spiraalwerking waardoor het op de langere termijn nog moeilijker wordt nieuw talent te werven: *"Dat overheden het interessante werk aan anderen overlaten, maakt bijvoorbeeld weer dat nieuw talent minder graag voor de overheid werkt, want het echte werk gebeurt elders en wordt vaak ook nog beter betaald."* Het kan een kans zijn voor waterbedrijven om na te gaan welke taken worden uitbesteed en of zij hiermee de eigen medewerkers ontzien of wellicht interessante taken uitbesteden. Uitbesteding kan een kans bieden om te voorkomen dat mensen vertrekken door burn-outs, daarbij zou erop kunnen worden gelet dat niet juist het interessante werk wordt uitbesteed om een bore-out te voorkomen. ([Trendalert-Burn-Out-Bore-Out](#)).

Randvoorwaarden

Het inhuren van consultants is niet alleen kommer en kwel. Er zijn succesvolle voorbeelden en belangrijke motivaties om consultants in te huren (omschreven in 'Waarom huurt de overheid consultants in?'. Mazzucato en Collington (2023) noemen twee randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking:

Het is van cruciaal belang om een contract op te stellen met heldere bepalingen over de gewenste

eindresultaten en nauwkeurig te definiëren wat als succesvol advies wordt beschouwd en wanneer de adviesrelatie kan worden beëindigd. Bovendien is het essentieel om contractueel overeenstemming te bereiken over de eigendom van eventuele nieuwe kennis die voortvloeit uit het verstrekte advies.

Daarnaast is het belangrijk om transparantie af te dwingen bij de externe consultant zodat de opdrachtgever inzicht heeft in met welke andere cliënten de consultant samenwerkt. Daarmee wordt voorkomen dat de consultant meerdere, tegenstrijdige, belangen behartigt en dat dezelfde adviseur bijvoorbeeld gelijktijdig betrokken is bij een juridisch adviseringproject over waterkwaliteit, terwijl hij of zij gelijktijdig met vervuilende industrieën samenwerkt.

Conclusie

De consultancysector heeft een aanzienlijke invloed op de publieke sector, ook in Nederland. De grootte van deze rol en invloed roept steeds meer kritiek op. Terwijl consultancybureaus worden ingehuurd om expertise en efficiëntie te bieden, brengen ze ook risico's met zich mee, waaronder gebrek aan neutraliteit, stijgende kosten, en twijfelachtige toegevoegde waarde. Bovendien kunnen ze de zelfredzaamheid van (semi-)overheidsinstanties aantasten. Het kan van belang zijn voor de publieke en watersector om na te gaan in hoeverre zij zich beroepen op de consultancy sector en of deze uitgaven proportioneel zijn.



Meer informatie

- Mazzucato, M., & Collington, R. (2023). De consultancy industrie: Hoe consultants bedrijven verzwakken, overheden uithollen en economieën schaden. Nieuw Amsterdam.
- Bogdanich, W., & Forsythe, M. (2023). When McKinsey comes to town: The Hidden Influence of the World's Most Powerful Consulting Firm. Anchor.
- Leijten, J. (2023, 7 maart). De omstreden winst van de McKinsey-methode. NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/12/02/de-omstreden-winst-van-de-mckinsey-methode-a4150284>
- Kas, A. (2023, 6 maart). 'Stop met uitbesteden van overheidstaken aan consultants'. NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/03/03/econom-m-mariana-mazzucato-consultants-profiteren-van-het-gebrek-aan-zelfvertrouwen-bij-de-overheid-a4158606>
- DPG Media Privacy Gate. (z.d.-c). <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/een-bikkelhard-boek-over-de-rol-van-consultancy-in-de-publieke-sector-de-overheid-infantiliseert~b7e45f69/>
- Collington, R., & Mazzucato, M. (2021, 20 september). Britain's public sector is paying the price for the government's consultancy habit. the Guardian. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/sep/20/britain-public-sector-consultancy-habit-pandemic-private-services>
- Frederik, J. (2019, 30 april). Elektrische auto's slurpten veel meer subsidie dan begroot. Eén consultant kreeg de schuld, maar het was de Tweede Kamer die verzaakte. De Correspondent. <https://decorrespondent.nl/9436/elektrische-autos-slurpten-veel-meer-subsidie-dan-begroot-een-consultant-kreeg-de-schuld-maar-het-was-de-tweede-kamer-die-verzaakte/da82934d-9dc0-0733-0147-261007cdc3ae>
- Stellinga, B. (2012). Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking (p. 106). Amsterdam University Press.
- Van Ooijen, D. (2023, 26 juli). Bevrijd de overheid van consultants - platform Overheid. Platform Overheid. <https://platformoverheid.nl/bevrijd-de-overheid-van-consultants/>

Keywords

Consultancysector, overheid, risico's, uitholling