

‘DENKEN IN TERMEN VAN VRAAG EN AANBOD IS BIJ PUBLIEKE DIENSTVERLENING INADEQUAAT’

# Tjeenk Willink wil tegengeluid professionals tegen marktdenken

Marktdenken hoort niet thuis in de publieke dienstverlening. Dus ook niet in de zorg, vindt oud-vicepresident van de Raad van State Herman Tjeenk Willink. Hij roept professionals op om in verzet te komen en hun stem te laten horen. ‘Dat is een teken van zelfrespect en zelfbewustzijn: zonder hun medewerking gebeurt er niets.’

**H**et gaat goed en niet goed met Nederland. De economie groeit, de werkloosheid daalt, de financiën lijken op orde. Maar wie nauwkeurig kijkt ziet verwaarlozing en sluipende uitholling van de democratische rechtsorde en ontwaart professionals, zoals artsen, leraren en rechters, die steeds meer het gevoel hebben dat ze worden belemmerd in de uitoefening van hun vak. Terwijl juist de kwaliteit van hun werk in belangrijke mate de geloofwaardigheid van de overheid voor de burgers bepaalt. Immers, zonder goede professionals komt van geen enkel beleid iets terecht.

Oud-vicepresident van de Raad van State Herman Tjeenk Willink (zie kader op blz. 16) analyseert in *Groter denken, kleiner doen* niet alleen deze tendens, hij wil professionals – door hem vrij consequent aangeduid als ‘uitvoerders’ – ook oproepen om tegenwicht te bieden tegen alles wat het ‘primaire proces’, waaronder de vertrouwensrelatie met de patiënt, in de weg zit, zoals dat inmiddels al gebeurt door bijvoorbeeld het actiecomité ‘Het roer moet om’. De eerste exemplaren van zijn boek reikte hij daarom in december uit aan onder anderen een huisarts en een rechter. Al eerder toonde Tjeenk Willink zich bezorgd over de steeds

dikkere tussenlaag van controle en toezicht tussen de minister en de professional op de werkvloer. De laatste keer als informateur in de zomer van 2017, toen hij de gelegenheid aangreep door over de ‘uitvoerbaarheid en uitvoering van nieuw beleid’ een aparte bijlage aan zijn eindverslag toe te voegen.

## Betonrot

Tjeenk Willink hekelte met name de ‘betonrot’ in de democratische rechtsorde en de gevolgen daarvan voor de publieke sector. Die democratische rechtsorde is onze gemeenschappelijke basis; sterker: na de ontzuiling en het vervagen van ideologieën is dat nog het enige gemeenschappelijke fundament, meent hij. In de wachtruimte van de Raad van State legt hij uit wat hij bedoelt: ‘De democratische rechtsorde is een normatief concept. Het omvat de spelregels voor de wijze waarop de overheid met ons en wij met elkaar omgaan. Zoals: iedereen is gelijk voor de wet, iedereen telt mee en heeft toegang tot publieke diensten zoals gezondheidszorg. De democratische rechtsorde is ook een sociale rechtsorde met sociale grondrechten, die de voornaamste verantwoordelijkheden formuleren van de overheid, zoals zorg dragen voor voldoende werkgelegenheid, huisvesting, milieu, onderwijs en zorg. De overheid heeft haar taken op die terreinen echter afgestoten of verzelfstandigd zonder dat het in de politiek tot een debat is gekomen over de invulling van die grondrechten.’

## Verzuiling

De wortels van de huidige problemen reiken volgens Tjeenk Willink tot in de jaren zestig en zeventig, toen de verzuiling op zijn eind liep. ‘Die verzuiling hield de boel bij elkaar. Beleid kwam organisch tot stand, en de politiek werd van onderop gelegitimeerd. Maar de verbindingslijnen van maatschappelijke organisaties onderling en met hun achterban en tussen maatschappelijke organisaties en politieke partijen met hun vaste aanhang werden gaandeweg losser. We hebben vervolgens verzuimd ons af te vragen



HARMEN DE JONG

---

‘De verzuiling hield vroeger de boel bij elkaar’

Herman Tjeenk Willink mist een open politiek debat over argumenten. ‘Politiek is nu vooral besturen.’

welke verbindingen daarvoor in de plaats moesten komen. De afhankelijkheid van de overheid werd groter. De overheid kreeg een rol opgedrongen die ze tot dan toe niet had hoeven spelen. Politieke partijen wisten niet wat ze daarmee aan moesten. Er werd door politici onvoldoende nagedacht over de eigen verantwoordelijkheden van de overheid en hun eigen functie daarin,

en evenmin over de verbinding tussen overheid en de inmiddels geïndividualiseerde burger – essentieel in een democratie.’ Politiek gaat over het verdelen en toedelen van waarden, stelt Tjeenk Willink. ‘Dat hoort het onderwerp te zijn van het debat in het parlement, tussen regering en parlement en binnen de regering. In dat debat wordt telkens opnieuw vastgesteld wat het

algemeen belang vereist. Daarvoor zijn nodig: een politieke visie op waar het met de maatschappij heen moet, de rol van de overheid daarin, en een open politiek debat met de bereidheid zich te laten overtuigen. Zo'n open debat legitimeert de uiteindelijke uitkomst bij de burger. Maar de visie is bleek geworden en het politieke debat met inhoudelijke argumenten en tegenargumenten komt niet van de grond. Politiek is nu vooral besturen, en besturen vooral regelen en financieel beheer.'

## BV Nederland

Dominant werd het idee dat 'de overheid een bedrijf is met burgers als klanten en met kosten en baten die met elkaar in evenwicht moeten zijn'. Hij vervolgt: 'We hebben ons anker gevonden in een idee dat voor de publieke dienst niet deugt. Denken in termen van vraag en aanbod is bij publieke dienstverlening inadequaat. Ook ontbrak het besef dat de markteconomie altijd haar eigen dynamiek heeft. Die vraagt om een sterke overheid als tegenwicht, maar de overheid heeft juist stappen teruggezet.'



HARMEN DE JONG

## HERMAN TJEENK WILLINK

Herman Tjeenk Willink (1942) verwierf in de loop der jaren als voorzitter van de Eerste Kamer (1991-1997) en als vice-president van de Raad van State (1997-2012) de positie van boven de partijen staande adviseur van de regering. In de jaren zeventig was hij werkzaam als medewerker van minister-president Biesheuvel, raadsadviseur van het kabinet-Den Uyl, regeringscommissaris reorganisatie Rijksdienst en later lid van de Eerste Kamer. Hij was meermalen informateur van Nederlandse kabinetten, de laatste keer in 2017, bij de totstandkoming van kabinet-Rutte III. Sinds 2012 is Tjeenk Willink minister van Staat.



**Groter denken, kleiner doen**, Herman Tjeenk Willink, Prometheus, 15 euro.

In zijn boek zegt hij het onomwonden: 'De BV Nederland leidt tot het failliet van de democratische rechtsorde.' En: 'Het marktdenken staat haaks op het politieke, omdat het gericht is op het individu en niet op de samenleving ('het algemeen belang'); omdat het gericht is op de korte termijn en niet op de toekomst; omdat het gericht is op uniformering en niet op diversiteit; omdat het gericht is op kwantiteit en niet op kwaliteit; omdat het financieel-economisch en niet sociaal-cultureel van aard is.'

Onder invloed van 'de nieuwe spraakmakende elite van economen en managers' zijn politici en bestuurders steeds meer eenzelfde taal gaan spreken, en langs dezelfde lijnen gaan denken. 'De politiek is getechnocratiseerd', constateert hij. Geen goede zaak, want 'er zijn altijd waarden in het spel'. Ook als gevolg van dat denken zijn publieke diensten op afstand van de politiek gezet, verzelfstandigd of geprivatiseerd.

Hij heeft nooit begrepen hoe privatisering van publieke taken, zoals in de zorg is gebeurd, én tot betere resultaten kan leiden én goedkoper kan zijn én winst kan opleveren én aanzienlijke salarisverhoging aan de top mogelijk maakt. 'Dat blijkt dan ook niet het geval.'

## Controle en regels

Met de verzelfstandiging van publieke diensten is de politieke verantwoordelijkheid voor de dienstverlening echter niet als vanzelf verdwenen. Kijk maar naar de ophef rond de failliete ziekenhuizen. 'Du moment dat er iets misgaat, wordt de politiek erop aangesproken. De minister kan eigenlijk niets anders doen dan zeggen dat hij er niet meer over gaat, maar dat hij zal kijken wat er aan te doen is. Gevolg is dat bij de verzelfstandigde of geprivatiseerde uitvoering zowel met bedrijfsmatige maatstaven, zoals aanbod en vraag, producten en kostentoedeling, maar ook nog wel degelijk met politieke maatstaven, zoals continuïteit en betaalbaarheid, zorgvuldigheid en onpartijdigheid, rekening moet worden gehouden. Dit verklaart de bijna ongebreidelde behoefte aan toezicht, controle en regels. 'De dokter, de politieagent en de onderwijzer worden in een keurslijf van normen, protocollen en modellen gedwongen. Hun professionaliteit wordt op de proef gesteld en de mogelijkheden om aandacht te besteden aan de individuele patiënt of cliënt worden beperkt.' Tjeenk Willink vraagt zich af hoe hoog de totale kosten van alle rapportages en de daarmee verbonden controleurs en toezichthouders zijn en wat het oplevert. 'Niemand schijnt het precies te willen weten. Een uiterst ruwe schatting komt voor de gezondheidszorg uit op miljarden; in ieder geval meer dan het dubbele van wat de totale huisartsengeneeskunde kost.'

## Oproep

Al in de jaren tachtig constateerde hij dat de uitvoerders de enigen waren die met het cumulatieve effect van al die maatregelen te maken hebben en dat dus alleen zij het zijn die de regel- en controledrift kunnen stoppen. 'Daarom is hun opstelling zo wezenlijk voor het redresseren van wat fout is gegaan.' Met name dát heeft hem gemotiveerd om *Groter denken, kleiner doen* te schrijven. Het

---

## ‘De BV Nederland leidt tot het failliet van de democratische rechtsorde’

boek is bedoeld als een oproep aan de professionals en actieve, betrokken burgers om een tegengeluid te laten horen en tegelijk als aanmoediging van al degenen, zoals de artsen van ‘Het roer moet om’, die daarmee al een begin hebben gemaakt. ‘Politici zijn te nauw met het bestuur verweven en – net als ambtenaren – te zeer opgevoed in het denken en spreken over de overheid als bedrijf. Ze moeten daarom gedwongen worden rekening te houden met andere werkelijkheden, namelijk die van uitvoerders zoals dokters, leraren en rechters.’ Alleen zo kunnen politici zich ook lossen van het bestuur, hun afhankelijkheid van ambtenaren maar vooral ook van de informatie door consultants en lobbyisten en hun eigen politieke functie hervinden. Daarom zijn de bijdragen van professionals op de werkvloer, rechters en burgers essentieel in het handhaven en versterken van de democratische rechtsorde.’

### Lef

Voor uitvoerders loont het ook om voorschriften waardoor ze zich klem gezet voelen niet voor zoete koek aan te nemen, maar na te gaan of ze verplichtend zijn voorgeschreven en door wie dan en met welk doel. ‘Er is vaak meer ruimte dan wordt gedacht. Het behoort ook tot de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van uitvoerders om die ruimte optimaal te benutten. Dit is een teken van zelfrespect en zelfbewustzijn; zonder medewerking van uitvoerders gebeurt er niets.’ Tjeenk Willink beseft terdege dat de beroepsorganisaties dan wel lef moeten tonen en zo nodig de hand in eigen boezem moeten steken. Ze zijn namelijk vaak zelf onderdeel en belanghebbende geworden bij het bestaande systeem van regels en protocollen, soms zelfs tot genoegen van de professionals, want het is altijd makkelijk om daarop te kunnen terugvallen. ‘Verantwoordelijkheid nemen is altijd riskant. Je moet weten wat de eigen verantwoordelijkheid is en wat die van de ander – de ambtenaar, de minister, het Kamerlid, andere professionals. Als je dat niet weet, kun je niet samenwerken. Elkaars functie en professionaliteit kennen, erkennen en waarderen is de basis voor vertrouwen. Zonder dat vertrouwen erodeert de democratische rechtsorde.’ ■

### web

Meer over dit onderwerp vindt u onder dit artikel op [medischcontact.nl/artikelen](http://medischcontact.nl/artikelen).

# VELDWERK

DE NEUROCHIRURG



**CARMEN VLEGGERT-LANKAMP**  
is werkzaam in het LUMC

## Geluksmoment

Patiënten zijn er in alle soorten en maten. Zo ook hun geluksmomenten. Net bezocht mij een dame die na een rechttoe rechtaan stenoseoperatie zielsgelukkig is. Met een gezellig accent vertelt ze me dat ze ‘so geweldig geholpe is’. Ze is ultrablij dat ze weer gewoon staand kan koken, dat ze weer kan wandelen, dat ze d’r hakjes weer aan kan. ‘O dokter, ik ben u zo dankbaar. En dan neem ik ’s ochtends gewoon twee paracetamolletjes, voor de stijfheid hè, en dan doe ik gewoon weer alles.’ Hieperdepiep hoera de spreekkamer uit. Geluksmoment.

Terwijl ik nog blij zit te zijn van dit brok levensvreugde komt de volgende dame binnen. Zuur en strijdbaar: ‘Dit gaat zo echt niet langer hoor, dit is onacceptabel, ik heb echt zoveel pijn in mijn been, ik moet gewoon een paracetamol nemen tegen de pijn; dat is toch niet normaal!’ Op de MRI is wel een recessus stenose te zien, dus een decompressie zou kunnen helpen. Verder redelijk

ZE IS ULTRABLIJ  
DAT ZE WEER  
STAAND KAN  
KOKEN

gezonde patiënte, dus toe maar, ga dan maar op de opnamelijst als je er zo’n zin in hebt. Ik leg geduldig de voors tegens van de operatie uit, maak hier en daar een grapje, om de boel wat op te fleuren, en

plan de operatie. Zichtbaar triomfantelijk dat ‘de buit is binnengehaald’ neemt mevrouw afscheid van mij. ‘O ja, dokter, en ik wil niet gereanimeerd worden.’ Ehhhhhh. Zij onderbreekt mijn ‘mevrouw, die kans is echt nihil bij uw gezondheid en deze kleine ingreep’ ferm met de mededelingen dat ‘ze niet als een kasplant wil eindigen’ en ‘aan mijn lijf geen polonaise’. Of ik dat even goed in de status kan zetten. Ik voel me voor een dilemma geplaatst. Die dame weet toch eigenlijk helemaal niet waar ze het over heeft? Stel nu dat ze echt ritme stoornissen krijgt tijdens of net na de operatie, dat wij dus echt niets doen en ze daadwerkelijk overlijdt: hoe onwerkelijk is de situatie dan wel niet. Mijn uitleg wordt wederom bruto onderbroken: ‘Gewoon noteren.’ Wat jij wilt. Glimlachend en een stuk minder gewetensbezwaard vul ik in ‘code 3: niet reanimeren, op geen enkele manier’. Geluksmomenten maak je zelf.