

# In retraite

Het jaar 1988 wordt een belangrijk jaar voor het kabinet-Lubbers (en zijn opposenten). Twee pijlers onder het succes tot nu toe wankelen: de groei van de wereldeconomie en de loonmatiging door de sociale partners. Daarmee komt de derde pijler, het eigen beleid van het kabinet, onder druk te staan. Het regeerakkoord knelt. Een herbezinning is nodig. Het kabinet gaat in retraite.

Een herbezinning op het beleid zal ook een herbezinning op de rol van de overheid moeten bevatten. Het door het kabinet gepresenteerde beeld van een terugtrekkende overheid blijkt niet te voldoen.

Alles wijst erop dat het anti-overheidsdenken over het hoogtepunt heen is. Het is zelfs de vraag of het bij burgers ooit echt heeft bestaan. De wijze waarop bedrijven de overheid benaderen is veranderd: niets terugtreden, meer doen! De minister-president is ervan overtuigd dat bij een loongolf "Jan de Koning een loonmaatregel neemt"<sup>1</sup>. Alleen de laatste deelt die overtuiging nog niet. Ook in het denken van politieke partijen is een ontwikkeling te bespeuren. In het CDA keert het inzicht terug dat een actieve overheid niet gemist kan worden. In de PvdA is het besef doorgebroken dat aan het overheidsop-treden ook nadelen kleven. Overigens is het goed erop te wijzen dat de grondwet van 1983(!) in de sociale grondrechten uitgaat van een actieve overheid op het terrein van de werkgelegenheid, de bestaanszekerheid en de spreiding van welvaart, de bewoonbaarheid van het land en het leefmilieu, de volksgezondheid en het onderwijs.

Een herwaardering van de overheid wordt belemmerd door de mode om de overheid als onderneming voor te stellen. Sinds medio 1983 staan discussies over de overheid bol van een terminologie die ontleend is aan het bedrijfsleven: bedrijfsmatig werken (de ondernemende universiteit), management (in verschillende combinaties: contractmanagement, lijnmanagement, manager), kwaliteitsverbetering, producten, klanten. De redenen zijn niet zo moeilijk te raden.

De terminologie verwijst naar waarden die op dit moment weer in aanzien staan: risico durven nemen, besluitvaardigheid, verantwoordelijkheid, succes. De terminologie sluit aan bij de nieuwe waardering voor het bedrijfsle-

H.D. Tjeenk Willink



ven respectievelijk de vooronderstelde afkeer van de overheid. Een mooi voorbeeld biedt het artikel in *de Volkskrant* van 9 december 1987 over de uitspraak van de nieuwe NCW-voorzitter Andriessen. Hij vindt dat de organisatie van de overheid niet deugt. En de verslaggever voegt daaraan toe: "Als leider van een bedrijf met 30.000 werknemers in 14 landen kan hij (Andriessen) dat beoordelen".

Die conclusie verdient krachtige bestrijding. De overheid is geen bedrijf. Een goede bedrijfsmanager is niet automatisch een goed overheidsmanager; nog afgezien van de vraag wie daarmee wordt bedoeld: de minister, de secretaris-generaal, de lijnfunctionaris? Ter zijde merk ik overigens op dat er geen enkele aanwijzing is dat *het* bedrijfsleven beter werkt dan *de* overheid. Integendeel, gelet op de complexiteit van de overheidsorganisatie, de tegenstrijdige belangen die daarin een rol (moeten) spelen, spreekt Winsemius van een half wereldwonder.

In het essay 'Management: kwaliteit en vernieuwing' merkt Andriessen op: "Na bijna een kwart eeuw werkzaam te zijn geweest als ondernemer/manager is mijn eerst opkomende gedachte nog steeds hoeveel tijd het neemt dat vak te leren en het daarna geleidelijk in de praktijk toe te passen". En even verder: "bovendien heeft elke onderneming zijn eigen stijl die eveneens moet worden aangeleerd. Dat alles nu is de taak van de manager"<sup>2</sup>.

Dat alles nu geldt ook in de overheid. Parlementsleden, ministers en ambtenaren oefenen ieder een eigen vak uit. Het kost tijd dat vak te leren. Die tijd ontbreekt soms. Aan opleiding wordt weinig gedaan. Belangrijker is echter dat de kenmerken en de grenzen van het vak dat parlementsleden, ministers en ambtenaren uitoefenen zijn vervaagd:

- wat is de betekenis van het primaat van de politiek en de eigen politieke visie van een kabinet?
- wat houdt de ministeriële verantwoordelijkheid in en aan welke normen hebben individuele bestuurders zich in hun publieke handelen te houden?
- wat is de waarde van de bureaucratie en is er een ander orderingsprincipe in de overheid denkbaar?
- welke plaats komt in de overheid aan de burger toe en hoe kan de afstand tussen overheid en burger worden verkleind?

Als er iets in de organisatie van de overheid niet deugt, is het de stelselmatische verwaarlozing van deze vragen, weggestopt achter het gezag van economische deskundigen en het modieuze gekoketteer met filosofieën uit het bedrijfsleven. Geen bedrijf zou het zich kunnen permitteren zo lang de eigen waarden en mechanismen, kortom de eigen identiteit, te verwaarlozen.

Misschien kan het kabinet tijdens zijn retraite ook over deze vragen nadenken. Het antwoord is bepalend voor de wijze waarop achteraf over het kabinet (en de oppositie daartegen) zal worden geoordeeld. Uit het interview in *Vrij Nederland* begrijp ik dat ten minste één lid van het kabinet ook tot die overtuiging is gekomen: de minister-president.

1. *Vrij Nederland*, 26 december 1987.  
2. Management: kwaliteit en vernieuwing, in: J.E. Andriessen, *Op de top van de golf, opstellen over ondernemerschap en economie*, Van Leer, Amstelveen, 1987.