

"Beste Arthur"

Vier brieven aan Arthur Gotlieb

Hans Wilmink schreef vier brieven aan Arthur Gotlieb. Gotlieb was senior medewerker bij de Nederlandse Zorgautoriteit NZa. Hij maakte op 24 januari 2014 een eind aan zijn leven, nadat hij kort daarvoor een bezwaarschrift had ingediend tegen zijn personeelsbeoordeling. Hij liet dat bezwaarschrift na, zijn broer Marcel vond het in zijn woning. Het bevat een zeer uitvoerige getuigenis over de interne werkverhoudingen, van 600 A4-pagina's, met 3,4 gigabyte aan goed geordend bewijsmateriaal.

Nadat Marcel vergeefs geprobeerd heeft om van de NZa gepaste reacties te krijgen, gaat NRC Handelsblad in april 2014 over tot publicaties. Dan gaat het snel: de minister wordt ingelicht, de Tweede Kamer stelt vragen, er komt een onderzoekscommissie onder leiding van Hans Borstlap, de Raad van Bestuur treedt af.

In augustus brengen twee onderzoeksjournalisten van de NRC het - ingekorte - bezwaarschrift uit in het boek Operatie 'werk Arthur de deur uit'- Dagboek van een ongewenste werknemer. Op 2 september verschijnt Het rapport van de Onderzoekscommissie intern functioneren NZa.

Hans Wilmink is geraakt door de ervaringen van Arthur, hij probeert die in zijn brieven in een breder perspectief te plaatsen.

Wilmink vervulde tot zijn pensionering in 2013 diverse ambtelijke functies bij het ministerie van BZK. Hij is sinds jaren voortrekker van Beroepseer.

Stichting Beroepseer vindt dat absoluut niet vergeten mag worden wat Gotlieb is overkomen en dat uit deze gebeurtenis lessen getrokken moeten worden.

Brief 1

17 oktober 2014

Beste Arthur,

Je hebt een boek geschreven. Twee journalisten van de NRC hebben een selectie uit je omvangrijke bezwaarschrift van 600 A4 gemaakt, een proloog en een nawoord toegevoegd, en het geheel als boek uitgebracht. Het heeft al veel gevolgen gehad: de Raad van Bestuur van het NZa is afgetreden, de minister heeft een commissie ingesteld die inmiddels heeft gerapporteerd, een paar weken geleden trad ook je directeur terug.

Al die jaren dat je je kritiek en bezwaren verwoordde werd je niet gehoord.

Nu je jezelf het zwijgen hebt opgelegd gaan je woorden overal.

Dat is pijnlijk voor je vader en moeder, je broer Marcel en de vele collega's die je moeten missen. Hopelijk zal het ook een troost voor hen zijn.

Gek eigenlijk, dat ik je schrijf. Ik geloof niet in een leven na de dood, voor mij is er dus geen manier om de inhoud van deze brief echt bij je te krijgen. Toch schrijf ik je.

Je leeft voort zo lang mensen mooie herinneringen aan je hebben, en betekenis hechten aan wat je hebt gedaan tijdens je leven. Daar heb je geen geloof voor nodig, dat gebeurt gewoon. Ik zal daar een steentje aan bijdragen door op te schrijven wat we uit jouw belevenissen kunnen leren. Via de site van de Stichting Beroepseer deel ik de brieven met geïnteresseerde collega's uit alle sectoren van de publieke dienst.

Je geschrift is een bezwaar tegen je beoordeling, het besteedt veel aandacht hoe je lijnmanagers met je omgingen. Dat is niet mals geweest, je bent vaak verwaarloosd, genegeerd, gekleineerd. Toch zal ik niet doorgaan op de beperkingen en de persoonlijke fouten van die leidinggevendenden, dat past mij niet en daar kan ik niet over oordelen. Ik probeer te ontdekken wat er schuilgaat achter dat gedrag.

Jouw baas Victor erkent je als expert, maar hij wil meer van je. Wat dat méér is blijft vaag. Tegelijkertijd uit hij twijfel of je dat meerdere wel kunt leveren, en ook of je uit dat meerdere wel je plezier zou kunnen halen. Waarom moet het dan? Moet de expertrol die je vervult vervallen? Is er geen plaats meer voor het terrein van de dure geneesmiddelen, jouw terrein? Dat is niet het geval. De NZa moet de tarieven beheersen. Ook die van de dure geneesmiddelen. Je doet dat klaarblijkelijk goed, want je blijkt hard nodig in de gerechtelijke procedures die er rondom dat soort kwesties zijn. Je bent één van de sleutelpersonen in de "budgettenbakkerij" zoals jij dat noemt; de afwikkeling van tarief- en budgetaanvragen.

Is er dan iemand anders die het beter kan? Neen, ook dat niet. Maar er blijkt wel iemand in een andere afdeling te werken die het ook eens zou willen proberen.

Het mobiliteitsinstrumentarium wordt ingezet, in het kader van de wens om "meer boven de materie te hangen", zoals jouw bazen dat noemen. Zo vindt er uiteindelijk een functieruil plaats. Er komt dus op jouw dossier iemand die door gebrek aan kennis inderdaad niet anders kán dan regelmatig boven - en onder - de materie te hangen, en jij bent op jouw beurt gedwongen datzelfde te doen op een ander dossier. Dat is zo absurd als het klinkt, maar de taakvervulling van de organisatie lijdt er nog niet erg onder. Want jij wordt nog regelmatig van stal gehaald voor een aantal hardnekkige kwesties. Zo blijft de schade voor de geneesmiddelen en de "bakkerij" beperkt, en wordt het mobiliteitsbeleid nog niet ontmaskerd.

Dit is toch in niemands belang, zeker niet in dat van de organisatie? Juist daarom krijg jij het gevoel dat het tegen jou persoonlijk gericht is, bedoeld om je de deur uit te werken. Maar er is meer aan de hand, het speelt ook elders, en los van persoonlijke kwesties. Op publiciteit rondom jouw dood en de nagelaten geschriften, komen heel veel reacties van ambtenaren die de situatie herkennen. Zij verklaren dat in vele anonieme, grote organisaties expertise als bedreigend wordt gezien en dat er steeds minder plaats is voor integere professionals. In de sessies Goed Werk die ik vorig jaar voor de Stichting Beroepseer deed met beleidsmedewerkers op een ministerie zei iemand: "vroeger ging kennis vooral om te weten hoe het zit, nu gaat het steeds vaker om weten hoe iets te verkopen". Dat werd onderschreven door vele deelnemers. Ook de afdelingshoofden daar maakten zich er zorgen over. Als deze ontwikkeling te ver gaat dan kan dit de betrokkenheid van medewerkers naar een ondergrens brengen, zo werd gezegd.

Een collega en voormalige kamergenoot van jou - Luuk Huiskes - zegt in de Proloog van jouw boek: "Het gedegen ambtelijke werk, waar Arthur goed in was, werd te weinig gewaardeerd".

Er is dus meer aan de hand geweest dan persoonlijke tegenwerking. Had je het dan niet zo persoonlijk moeten opvatten, Arthur? Je kon niet anders, voor een expert als jij wás dat persoonlijk.

Hans Wilmink

Brief 2

24 oktober 2014

Beste Arthur,

Nadat je werd overgeplaatst signaleer je nog meer overbelasting bij jezelf. De lezer ziet al veel meer dan dat: verdriet, miskenning, woede en angst. Was je niet veel daarvan bespaard gebleven als je die gevoelens ook rechtstreeks en mondeling geuit had in gesprekken op kantoor?

Je schrijft "Ik zit in een situatie die zo absurd is dat ik me gedeisd houd". Wij als lezers betreuren dat én begrijpen dat. Jouw broer Marcel spreekt over je nagelaten bezwaarschrift met de - inmiddels afgetreden - voorzitter van de Raad van Bestuur Theo Langejan. Die zegt dat het wel allemaal "jouw perceptie" was. Daar heeft hij natuurlijk helemaal gelijk in. Hij was alleen even vergeten - mede namens zijn organisatie - dat ook jouw perceptie er wel toe doet.

Dat beseftte hij pas echt toen er daarna publiciteit dreigde te komen, via de NRC. Na die publiciteit ging het snel. De minister laat naar aanleiding van jouw bezwaarschrift een onderzoek doen door een onderzoekscommissie, ik noem die kort naar de voorzitter, de commissie Borstlap. Die spreekt in de conclusies over jouw behandeling in termen van "verwaarlozing" .

Die commissie kraakt een paar harde noten over de gebrekkige aandacht die je kreeg. Te weinig aandacht én de verkeerde aandacht. "In plaats van ... eenzijdige maatregelen die een averechts effect op Arthur Gotlieb hadden, had de dialoog moeten worden aangegaan..." In de vorige brief had ik het over de mobiliteit voor expertfuncties. Ook wat de functie van unithoofden betreft schoot die mobiliteit flink door. Je had vier hoofden in vier jaar. Ook de commissie is "de snelle opvolging van verschillende leidinggevendenden" opgevallen.

De medewerkers bij de NZa worden periodiek aan een soort kwaliteitsscan onderworpen door het managementteam, de zogenaamde vlootschouw.

Het Human Resources Management (HRM) speelt daar een belangrijke rol in. In je beeldende beschrijving van de gang van zaken komt het op mij over als: een managementroddel over de kwaliteit van het personeel, door HRM procesmatig ondersteund, en van een schijn aan objectiviteit voorzien. Dat is natuurlijk nogal stug geformuleerd. De commissie Borstlap doet het veel evenwichtiger.

Eerst stelt de commissie: "De unit HRM van de NZa accentueert in haar taakopvatting het instrumentele karakter en richt zich in hoge mate op het ondersteunen van het management". Dan dreigt "het medewerkersperspectief ondergesneeuwd ... te raken". Kennelijk hebben de managers in hun gesprekken met de commissie erkend dat hier iets niet klopt, er volgt een veelbetekenende passage: "De managers krijgen in het meest gunstige geval de indruk dat de unit HRM hen goed begeleidt bij de vlootschouwen, maar in een faciliterende rol zonder een stevige tegenkracht te zijn voor het management".

Verderop in het rapport plaatst de commissie stevige kanttekeningen bij de criteria die in de vlootschouw worden gehanteerd: doen die wel recht aan de behoeften van de organisatie, en anderzijds aan de capaciteiten en vaardigheden van de medewerkers?

Kijk goed wat daar staat, bij elkaar opgeteld is dat niet veel anders dan de "met een schijn van objectiviteit belegde roddel" waar ik het over had. De commissie bevestigt daarna de door jouw uitgesproken vrees dat de vlootschouw de individuele beoordelingen gaat overheersen.

Dit speelt niet alleen bij de NZa. Dit speelt in veel organisaties binnen en buiten de overheid. Het begint al bij de naam: Human Resources Management. Die verwijst naar het productiemiddel, en het beheer daarvan. Niet naar de mensen. Zo bezien doet HRM precies wat de naam zegt.

Jouw bezwaarschrift maakt duidelijk hoe groot de noodzaak is om dit te veranderen. Overal waar we de ambitie hebben om meer professioneel te werken, moet het

"medewerkersperspectief", zoals de commissie Borstlap dat noemt, krachtig worden hersteld in het werk van de HRM units. Het wordt tijd voor een nieuwe taakopdracht voor deze units. Zodra die er is, kan er een nieuwe daarbij passende naam komen. HRM-medewerkers én managers allerhande, verenigt u om die omwenteling tot stand te brengen. Dan noemen we dat de Arthur Gotlieb wending. Als eerbetoon aan jou. Want door jouw aangrijpende ervaringen en beschrijvingen worden we ons hier goed van bewust.

Hans Wilmink

Brief 3

31 oktober 2014

Beste Arthur,

In je bezwaarschrift wordt duidelijk hoe de managers je behandeld hebben. Ik denk dat ze zich rot geschrokken zijn, nadat ze dit tot zich hebben laten doordringen. Zelfs als ze het met je weergave van de gebeurtenissen niet geheel eens zijn. Jij ziet er een moedwillige strategie in om je de deur uit te werken. Dat is ook verwerkt in de titel van je boek: Operatie 'werk Arthur de deur uit'. Maar ik denk niet dat ieder van die managers ook persoonlijk die kwade bedoelingen met je had. In grote organisaties is het soms alsof een onzichtbare hand mensen tot dingen aanzet, die ze zelf niet helemaal doorgronden, laat staan dat ze dat zelf zo willen. Vooral in grote bureaucratische organisaties zijn er mechanismen die dat effect versterken.

Eén ervan is het opknippen van verantwoordelijkheden; een ieder doet een klein stukje van iets zodat de verantwoordelijkheid voor het geheel vervaagt. Dat is soms ver doorgezet, verder dan een 'normale' arbeidsverdeling vraagt. Ook mobiliteit kan tot een dergelijk opknippen leiden. Kijk naar de snelle wisseling van managers die je hebt gehad. Die bewerkstelligt dat men de oordelen en beoordelingen kritiekloos van elkaar overneemt, je bent als manager in die korte tijd immers niet in staat om zelf een afgewogen oordeel te vormen? Die snelle wisselingen, gecombineerd met mensen onder druk zetten in een hiërarchisch ingestelde organisatie: ziedaar een feilloos recept om mensen kritiekloos en volgbaar te krijgen. Daar is interessante literatuur over. En alarmerende literatuur. Zoals die over de experimenten van Milgram. Hij laat zien, hoe dit soort mechanismen kunnen bewerkstelligen dat een meerderheid van de mensen dingen gaat doen die tegen het eigen verstand en gevoel ingaan.

Jij hebt een aantal van die mechanismen ook herkend. Je voelt je erdoor bedreigd, en vernederd.

Je hebt er verdriet van dat je vader ziet dat je kapot wordt gemaakt. Je wilt hem daar niet teveel bij betrekken. Hij is met zijn ouders maar net aan de nazi-vernietigingskampen

ontkomen. Je bent bang dat hij overeenkomsten ziet tussen jouw en zijn lijden. Jijzelf voelt een overeenkomst waar je schrijft : "Hij ziet nu hoe zijn zoon kapot gemaakt wordt door mensen, die lijken te handelen volgens het principe: Ich habe nur die Hacken zusammengeschlagen und 'Jawohl ' gesagt".

Veel lezers zullen vinden dat je hier te ver gaat. Maar Zygmunt Bauman vindt de overeenkomst helemaal niet zo ver gezocht. Hij laat in zijn boek "De moderne tijd en de holocaust" (1989) zien dat er ook in onze moderne instituties een gevaarlijke angst voor tegenspreken en ongehoorzaamheid bestaat.

Alle lezers zullen je begrijpen als je schrijft hoe intens verdrietig je daardoor werd. Helaas is je noodkreet "Ik weet niet hoe hiermee om te gaan" pas nu echt goed gehoord.

Niemand kan je nu nog helpen. Maar door kennis te nemen van jouw dramatische ervaringen, zien we beter hoe ernstig we dit type mechanismen moeten nemen. Als we ambtenaren willen hebben die zich professioneel gedragen, dan rust er een ethische plicht op hen om dit type mechanismen te leren herkennen en benoemen.

Dan wordt het mogelijk om de 'tegenkracht' te bieden waar ook de commissie Borstlap het over had.

Als ik dat zeg klinkt het vrijblijvend. Ik heb mijn fouten al gemaakt en ben gepensioneerd, ik kijk nu toe als ambteloos burger. Maar jouw boek zegt het.

Ik schrijf dit om het via jou nog eens aan allen te laten weten.

Hans Wilmink

Brief 4

7 november 2014

Beste Arthur,

Je schrijft niet alleen over de behandeling die je als werknemer van de NZa onderging. Je doet ook een boekje open over de manier waarop men soms omging met de kerntaken van de NZa. De NZa die als toezichtsorgaan voor de zorg optreedt, die als 'marktmeester' moet zorgen voor de beoogde geregleerde marktwerking en daartoe ook tarieven vaststelt.

Bij de meeste werkers in de publieke sector zit het besef vrij diep dat je alle belangenverstrengeling, en zelfs alle schijn daarvan, moet vermijden.

Maar dat besef kan flink onder druk komen als belanghebbenden met verleidelijke aanbiedingen komen. Nu ik deze brief schrijf zijn net die affaires bij de inkoop van de Nationale Politie en bij Defensie in het nieuws.

Groter gevaar dreigt volgens mij waar het besef van binnenuit wordt uitgehold. Door een niet gepaste cultuur binnen de organisatie, door stoer mee te willen doen met de 'dure jongens', door laksheid bij het hanteren van afgesproken regels. Vaak ligt daaraan een gebrekkige 'spelopvatting' ten grondslag, met betrekking tot de rol die de overheid te vervullen heeft. De opvatting dat je de overheid zou kunnen verbeteren door net te doen alsof het een bedrijf is, was lange tijd prominent aanwezig. En als je dan een bestuurder, manager of collega hebt die afkomstig is uit het bedrijfsleven, dan vergt die spelopvatting wel extra aandacht.

Een leerzame recente affaire dat ons besef over dit soort dingen kan aanscherpen, is die van Ton Hooijmaijers. De gedeputeerde van Noord Holland die vorig jaar tot drie jaar cel is veroordeeld wegens corruptie, valsheid in geschrifte en witwassen.

Eerst zijn spelopvatting over de rol van de overheid, uit een interview met de NRC direct na zijn veroordeling: "De overheid moet een serviceloket zijn voor het bedrijfsleven. En ik wilde de provincie op de kaart zetten." Bij die spelopvatting ligt het voor de hand dat je redeneert dat een transactie goed is als er voor ieder wat in zit: voor het bedrijfsleven, voor de overheid, en voor de serviceverlener. Niks corruptie.

Maar ook de volgende is bijzonder, ik citeer uit hetzelfde interview: "Relatiegeschenken en kerstpakketten; dat is het eerste dat stopt als je uit de gratie raakt." Als jij zijn advocaat had mogen zijn, dan had je dit extreme gebrek aan rolbeseft kunnen aanvoeren als zijn beperkte toerekeningsvatbaarheid in een publieke functie.

Jij voert vele voorbeelden aan van een gebrekkig besef bij mensen binnen de NZa, zoals je laten verwennen met dure congressen en mooie reisjes op kosten van de farmaceutische industrie. Voor de NZa ligt dit extra gevoelig, gezien de rol die deze organisatie vervult. De NZa moet als toezichthouder haar onafhankelijke positie scherp stellen ten opzichte van het bedrijfsleven niet alleen, maar ook binnen de overheid, ten opzichte van de departementen waar het beleid gemaakt wordt.

Soms moet een toezichthouder ook richting het beleid de 'countervailing power' zijn. Jij schetst hoe je daar mee bezig was. Bijvoorbeeld waar het gaat om de spanning tussen innovatie enerzijds, en kostenbeheersing anderzijds. Voor die innovatie staat een beleidsdirectie op het ministerie van VWS, voor de kostenbeheersing staat de NZa, jij doet daar de dure geneesmiddelen.

Jij schetst vervolgens de persoonlijke bindingen en belangenverstrengelingen in de verleidingsdriehoek: beleidsdirectie (VWS), geneesmiddelenproductie (industrie) en toezichthouder/marktmeester (NZa).

Ook laat je zien hoe de top van de NZa, naar jou gevoel, te sterk rekening houdt met de beleidsmatige belangen van het ministerie. Dat bleek bijvoorbeeld toen de marktscan van de NZa liet zien dat het slecht ging met sommige ziekenhuizen. Dat slechte nieuws werd tegengehouden, omdat het niet goed uitkwam voor het beleid dat de marktwerking in de zorg wil bevorderen.

De commissie Borstlap stelt dat de verhoudingen tussen het ministerie en de NZa aan een forse onderhoudsbeurt toe zijn. De commissie doet aanbevelingen om de rolvastheid van het ministerie en de NZa te verbeteren.

Het zou je goed hebben gedaan als je had kunnen zien dat de commissie aanbeveelt intern en in de dialoog met de medewerkers aandacht te besteden aan die rolvastheid. De commissie stelt dat elke medewerker wel begrijpt dat de algemene leiding van een organisatie in een bijzonder geval redenen kan hebben om af te wijken van een advies, of van een gedragslijn die in routinegevallen gevolgd wordt. Ze roept op om goed door te spreken met de meest betrokken medewerkers "op welke wijze in deze gevallen de NZa haar zelfstandige verantwoordelijkheid heeft genomen".

Dat sluit goed aan op de manier van werken die de Stichting Beroepseer in de praktijk probeert te brengen. Wat zou je daar een goede rol in hebben kunnen vervullen binnen de NZa, Arthur. Wat zou dat jou én de NZa goed hebben gedaan.

In de stukjes die over de gebrekkige ICT-praktijken gaan en de externe betrekkingen van de NZa, krijgt je bezwaarschrift het karakter van een klokkenluidersdocument. Je wilde echter perse geen klokkenluider zijn. Je vreesde de uiteindelijke definitieve uitsluiting die daar vaak mee gepaard gaat. Jij vreesde dat als geen ander. Juist jij wilde er zo ontzettend graag gewoon weer bij horen.

Dat maakt je relaas ook zo aangrijpend.

Ik hoop dat de NZa krijgt wat ook de commissie Borstlap haar toewenst: een managementstijl getypeerd door "een menselijke opstelling", "een open cultuur", waarbij "tegenspraak wordt aangemoedigd". Als dat lukt dan is dat aan jouw boek te danken Arthur.

Dat is een groot goed, al is het een schrale troost voor allen die je kwijt zijn geraakt.

Hans Wilmink
