

We gaan ten onder aan bestuurlijke obesitas

NRC – 5 april 2019 Samenleving Neoliberale managers ondermijnen het morele kompas van zorgverleners, leraren en politieagenten, constateren *Carin Gaemers* en *Hugo Borst*.

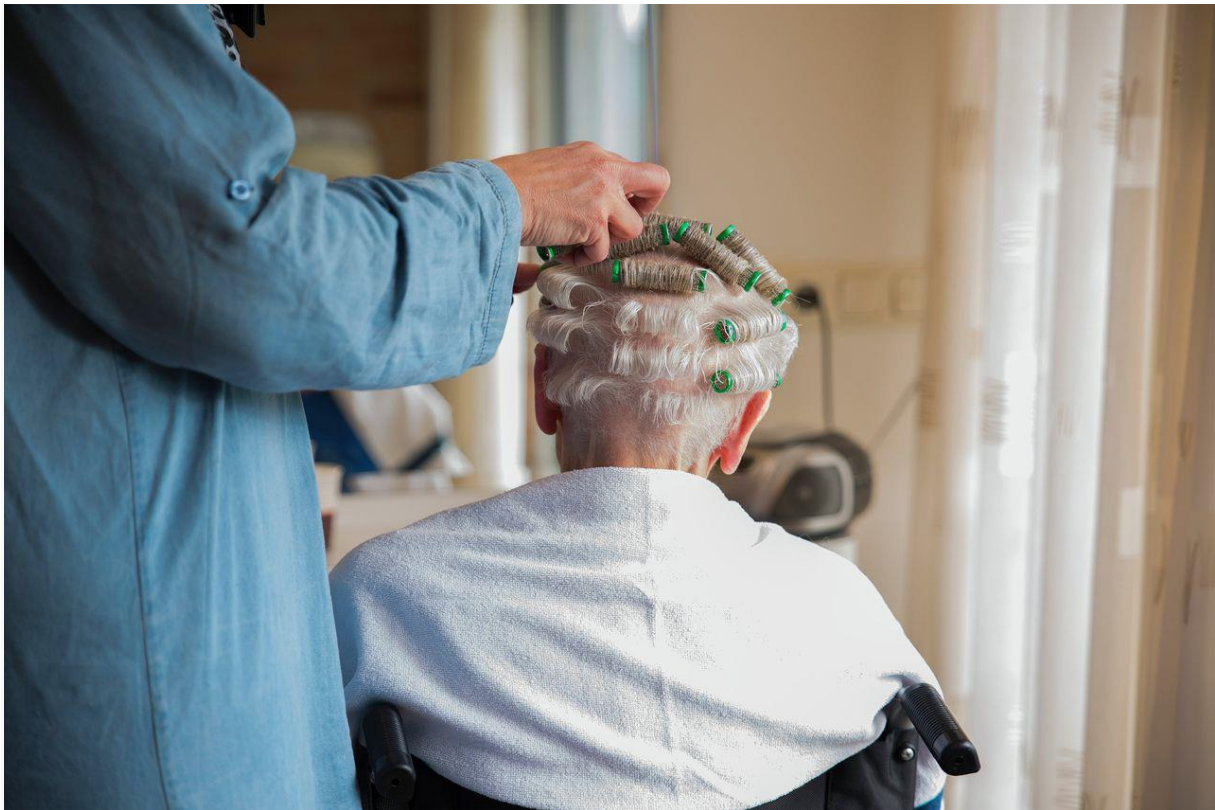


Foto Romi Tweebeeke

Omdat er binnen alle zorginstellingen niet meer dan een handvol plaatsen is voor mensen met een erge vorm van autisme, werd Daphne in een psychiatrische inrichting opgenomen. Daar werd ze in een isoleercel gezet. Meer dan twaalfduizend uur bracht ze in de cel door, de laatste vijf maanden onafgebroken, haar behoefte deed ze op een kartonnen po. Daphne ging lopend de inrichting in en kwam er in een rolstoel uit.





Carin Gaemers is historicus. **Hugo Borst** is schrijver en journalist. Dit is een bewerkte en verkorte versie van de [Socrateslezing van het Humanistisch Verbond](#), uitgesproken op 5 april in Amsterdam.

De rechter stemde in met de isoleercel nadat de psychiatrische instelling had aangevoerd dat Daphne zichzelf uit wanhoop beschadigde. Ook had ze een enkele keer agressief gereageerd op verpleegkundigen. Strikt genomen klopte dit, maar daarmee was het nog niet de waarheid. Daphnes automutilatie was nooit zo ernstig dat zij zichzelf daadwerkelijk in levensgevaar bracht. Haar ergste agressieve daad bestond uit het gooien van een papieren bekertje met water.

De werkelijke reden van Daphnes schandalig lange verblijf in een isoleercel was een andere; de betrokken psychiatrische instellingen hadden en hebben niet de behandelaars en verpleegkundigen die weten hoe zij haar moeten verzorgen. En ze beschikken niet over comfortabele kamers waar prikkels kunnen worden buitengesloten.

Ouderen die in een crisissituatie verward gedrag vertonen, worden wegens gebrek aan verpleeghuis-plaatsen regelmatig [in een GGZ-instelling opgenomen](#). Ze blijken dan vaak te dementeren. Ook zij lopen een grote kans in de isoleercel terecht te komen. Maar een psychiatrisch ziekenhuis is niet de juiste omgeving voor mensen met dementie of een ernstige vorm van autisme. Een isoleercel is dat al helemaal niet.

Twee jaar geleden publiceerden wij het manifest *Scherp op Ouderenzorg*. In eerste instantie waren onze moeders de aanleiding. Zij waren op oudere leeftijd dement geworden en in een geweldig verpleeghuis beland. Maar in korte tijd zagen wij deze lieve, warme plek veranderen in een dependance van een zorgfabriek.



Lees ook: [Wij willen vonken, niet meer vinken](#), zingen de verzorgers

Twee jaar na ons manifest zijn we nog even teleurgesteld en boos. Hoewel we ruim honderdduizend steunbetuigingen kregen, de hele Tweede Kamer zich achter ons manifest schaarde, er extra geld en nieuwe normen kwamen, is er in

het merendeel van de verpleeghuizen nauwelijks iets veranderd. Hoge werkdruk, onderbezetting, ziekteverzuim, gebrek aan kwaliteit en bobo's die het bewust of onbewust allemaal ontgaat; het is aan de orde van de dag – in de h ele zorg.

Neem de thuiszorg. Bevoegdheden zijn overgedragen, bezuinigingen doorgevoerd, het aantal verpleeghuisplaatsen is aanzienlijk gedaald. Veel kwetsbare ouderen die noodgedwongen thuis leven, raken ondervoed omdat degene die hun boterham smeert, hen niet mag helpen als ze diezelfde boterham opeten.

Kijk naar de jeugdzorg. Efe was tien maanden oud toen hij in januari 2015 stierf aan de gevolgen van herhaaldelijke zware mishandeling. Op dat moment waren twaalf hulpinstanties bij het gezin betrokken. De Inspectie voor Gezondheid en Jeugd constateerde dat deze organisaties elkaar onbedoeld tegenwerkten, dat essentiële informatie niet werd gedeeld, dat niet was gereageerd op signalen over de verslechterende situatie.

De oorzaak ligt niet bij de mensen die de zorg verlenen, blijkt uit die rapporten. De instanties beschikken over onvoldoende medewerkers om de taken uit te voeren. De oorzaak ligt wel in een falend systeem. En dat systeem faalt ook buiten de zorg.

In het gevangeniswezen, waar [Michael P. dankzij „inschattingsfouten”](#) en niet gedeelde informatie naar buiten kon, waarna hij Anne Faber vermoordde. In het onderwijs, waar politici, ouders en leerlingen meer van leerkrachten vragen dan dezen kunnen opbrengen waarna een op de vijf leraren [een burn-out krijgt](#). Bij de politie, waar 80 procent van de zesduizend ondervraagde politiemensen ontevreden is over hun werk, aldus de Nederlandse Politiebond en de politievakbond APC, omdat de politie een log apparaat is geworden, tijd en middelen ontoereikend zijn, teamgeest en loyaliteit verdwijnen, bureaucratie het dagelijkse werk belemmert. Het aanvragen van een nieuw lampje voor een zaklamp kost drie weken. In de voormalige heilstaat DDR ging dat sneller.



Lees ook [dit interview](#) met Hans du Prie, bestuurder in de jeugdzorg: ‘We hebben een dodelijk systeem gebouwd’.

We trekken het nog breder. Wat zegt het over de overheid als werkgever wanneer beroepsmilitairen worden blootgesteld aan vermijdbare, levensgevaarlijke risico’s zoals Bulgaarse mortieren, [chromhoudende verf](#) en [burn pits](#) waar onder meer accu’s, banden en chemisch afval worden verbrand. In rechtszaken hierover probeert Defensie haar aansprakelijkheid te ontlopen.

Structureel wantrouwen

De overheid geeft blijk van structureel wantrouwen – en niet alleen op het gebied van defensie. Er is iets mis in de samenleving wanneer de overheid alle burgers die recht hebben op een uitkering benadert alsof zij per definitie frauderen. Diezelfde overheid houdt geld in op alle mogelijke toelagen van mensen die schuldhulpverlening krijgen, zonder rekening te houden met de wettelijke bepaling dat schuldeisers nooit zoveel mogen vorderen dat er geen geld overblijft om te kunnen eten en wonen.

[We zijn te ver doorgesloten in de bedrijfsmatige aanpak](#), schrijft voormalig vicepresident van de Raad van State Herman Tjeenk-Willink in zijn boek *Groter denken, kleiner doen*. Die aanpak is ten koste gegaan van de kwaliteit – en niet alleen in de zorg. Door complexe regelgeving, [toegenomen registratie](#) en bezuinigingen op de werkvloer blijft er te weinig tijd en ruimte over om naar

oplossingen te zoeken voor problemen die zich niet naadloos voegen in het keurslijf aan voorschriften, regels en bepalingen. De menselijke maat is verdwenen – juist bij organisaties wier taak mensen rechtstreeks raakt. Zie de rechtspraak. Nadat de witwaspraktijken van ING boven tafel waren gekomen, [schikte het Openbaar Ministerie met de bank](#). ING topman Ralph Hamers mocht zijn baan behouden. Leg dat maar eens uit aan een uitkeringsgerechtigde wiens ondergoed in de kledingkast wordt doorzocht om te controleren of het huishouden stiekem met een ander wordt gedeeld. Natuurlijk, enige mate van controle is onontbeerlijk om rechtmatigheid te waarborgen. Maar controle is een vorm van dwangneurose geworden. Tjeenk-Willink wijst erop dat niemand weet wat de totale kosten van rapportages, controleurs en toezichthouders zijn. Zijn ruwe schatting is dat het om miljarden moet gaan.

Zullen we stoppen met al die onzin? Breng de bestuurlijke obesitas terug tot registratie van het strikt noodzakelijke. In het onderwijs, de zorg, bij de politie en de brandweer; ze zullen staan te juichen.



Lees ook [dit interview](#) met SCP-directeur Kim Putters: 'Het draait te veel om koopkrachtplaatjes'

Directeur Kim Putters van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) constateert in zijn bundel *Veenbrand* dat de overheid het sociaal contract met de

samenleving heeft verbroken. Tegelijkertijd ziet hij hoe de sociale ongelijkheid toeneemt. Mensen met een universitair of een hbo-diploma leven gemiddeld zeven jaar langer en zijn minder vaak werkloos. Putters constateert dat de belangen van de kansrijken serieuzer worden genomen dan die van de minder kansrijken.

Neoliberalisme als identiteit

Hoe hebben we het zover kunnen laten komen? Het autonome individu is de norm geworden, het neoliberalisme is onze identiteit. We denken niet alleen als consument, we gedragen ons er ook naar. Een hoog inkomen is de norm voor succes en een goed leven.

Dit systeem geeft ruim baan aan egoïsme en agressie – eigenschappen die in ieder mens zijn verankerd. In een neoliberaal ideaalbeeld zijn we geneigd ons vermogen tot inleving, samenwerking, gemeenschapsgevoel en altruïsme te negeren. Daarmee komen onze sociale vermogens en behoeften in het gedrang. En dat leidt weer tot een ernstig gevoel van onbehagen. Wij kunnen de balans tussen eigenbelang en gemeenschappelijk belang niet meer vinden, tussen autonomie en gemeenschapsgevoel. Dat wringt.

Na dertig jaar onversneden marktwerking is er een reflex ontstaan. Gaat het niet goed, dan pomp je er geld in. Dan gaat het namelijk beter. Maar zo werkt het niet, tenminste niet overal, en dat is vooral in de zorgsector goed te merken. 2,1 miljard extra budget in de verpleeghuiszorg ten spijt is de verhouding kwaliteit/gebrek aan kwaliteit 25-75 procent.

Tot twee jaar geleden hoorden we steeds dat het gebrek aan kwaliteit in de zorgsector werd veroorzaakt door een gebrek aan geld. Nu lukt het niet vanwege de krappe arbeidsmarkt. In het manifest *Scherp op Ouderenzorg* hebben we zelf aangedrongen op meer geld. Maar geld is de helft van de oplossing. Wij drongen óók aan op een radicale cultuuromslag, een mentaliteitsverandering, in het bijzonder aan de top.

Morele dilemma's

Marktwerking biedt geen uitkomst bij morele dilemma's en voorziet niet in het narratief dat nodig is voor de omgang met ethische vraagstukken. Trouwens,

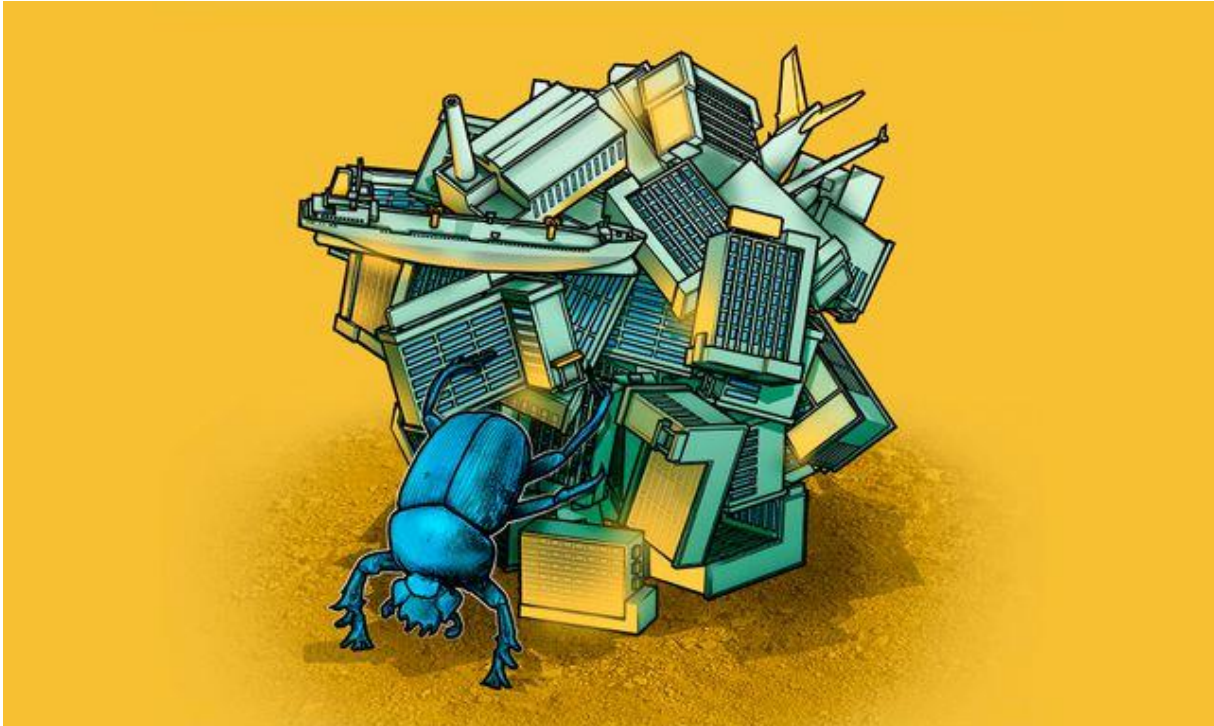
binnen heel de collectieve sector zijn morele dilemma's en het grote verhaal over waarom wij doen wat wij doen even belangrijk als geld.

Maar wat constateren we de laatste jaren? Bij een meerderheid van de zorginstellingen ondermijnen beslissingen van bovenaf de deskundigheid en het moreel kompas van zorgmedewerkers. Die worden vervolgens ongelukkig. Dat geldt ook voor mensen die werken in het onderwijs, veiligheid, rechtspraak, sociale zekerheid. Ze weten wat ze zouden moeten doen, maar het systeem maakt het ze onmogelijk.

Het is *management by spreadsheet*. Hoe grootschaliger, hoe verder van de werkvloer, zullen we maar zeggen. Deze bestuurders vergeten bij elk besluit de vraag te stellen: zou ik dit mijn eigen moeder aandoen? Zij handelen amoreel. Wij zeggen niet dat deze bestuurders slechte mensen zijn. In een persoonlijk gesprek geven zij wel degelijk blijk van een moreel besef. Vooruit, misschien zijn ook zij wel slachtoffer van dat vermaledijde systeem. Het is een kwestie van natuurlijke selectie; de plekken in het systeem waar de financiële en beleidsmatige afwegingen worden gemaakt, zijn bezet door lieden met een sterke neoliberale identiteit. In de vastgoedwereld of in de financiële sector zijn ze op hun plaats, in de zorg niet – sorry, meer kunnen we er niet van maken.

Verbied grootschaligheid in zorg

De politiek zou ze geweldig kunnen helpen door grootschaligheid in de zorg te verbieden. Geen zorgfabrieken meer, maar sympathieke op zichzelf staande verpleeghuisjes in elke dorp of stadsbuurt. Dan zijn de foute bestuurders zo vertrokken en houden we leiders over die snappen wat zorg is.



Lees ook [dit interview](#) met econoom Geert Noels: 'We moeten af van groot, groter, grootst'.

We pleiten daarmee niet voor een radicale stelselwijziging, maar voor een radicale cultuuromslag in het stelsel. We kunnen het ons niet permitteren daar lang over te doen. We kunnen vaart maken, wanneer ministers veel duidelijker zijn in wat wel en niet acceptabel is. Zelfs als dat betekent dat zij moeten zeggen dat slechte bestuurders moeten worden ontslagen.

Laten we het kabinet een handje helpen door het fermier te formuleren: vasthouden aan de tucht van de markt, zonder ethiek en narratief hun rechtmatige plaats te geven, betekent dat wij rechtstreeks afstevenen op een moreel failliete samenleving.

We besluiten met drie aanbevelingen voor de zorg. Ten eerste, beëindig onmiddellijk de eenzijdige top-down aansturing en verbied grote zorginstellingen. Ten tweede, herstel fatsoenlijk werkgeverschap. Medewerkers in de uitvoering zijn het menselijk kapitaal van een organisatie. Ten derde, geef iedereen na een jaar een vaste aanstelling en honoreer de wens van iedere medewerker die een voltijds contract wil. Dit vergroot de binding met de zorgvragers en de organisatie en verhoogt de kwaliteit van zorg. Tot slot, wellicht ten overvloede, bovenstaande adviezen gelden voor heel de collectieve sector.

Dan nog even over Daphne. Sinds 5 maart woont Daphne in een instelling waar behandelaars en verpleegkundigen wel weten hoe ze haar moeten verzorgen. Maar de schade die zij heeft opgelopen is zo groot dat het lang zal duren voordat zij daar echt profijt van zal hebben.