

Keynote Jet Bussemaker

Jaarconferentie Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS), 13/10/2023

Van harte welkom op onze jaarlijkse conferentie. Heel fijn dat we elkaar hier in Delft kunnen ontmoeten. Vandaag bevinden we ons bijna een maand voor de Tweede Kamer verkiezingen, een tijd van verandering, vernieuwing, en onzekerheid. Verkiezingen met veel nieuwe politici, nieuwe richtingen en veel kiezers die nog geen keus hebben gemaakt. Er is heel veel in beweging.

Deze verkiezingen gaan – zo vermoed ik - de boeken in als de verkiezingen van “het stille midden”, de herwaardering van regio’s en, niet te missen, bestaanszekerheid. We nemen afscheid van het tijdperk van New Public Management. In de stukken van Prinsjesdag was te lezen dat de overheid niet in de eerste plaats efficiënt en doelmatig moet zijn, maar betrouwbaar, dienstbaar en rechtvaardig. Een beweging die ik – en dat zal u niet verrassen – omarm.

Immers, we moeten stilstaan bij de maatschappelijke waarden van beleid. En dat is geen vrijblijvende opdracht willen we een rechtvaardige samenleving zijn. Het moet óók omdat we leven in een tijdperk van

schaarste: aan personeel en zorg, grondstoffen en ruimte. Schaarste eerlijk verdelen is een grote opgave. Kortom: werk aan de winkel.

Daar wil ik vandaag graag met jullie een start mee maken. Een start van de transformatie die we met elkaar moeten maken – een zoektocht naar nieuwe vormen en gedachten over toegang tot en samenwerking in het publieke domein. **Om echt samen anders te gaan denken én doen, zijn mijn inziens drie wezenlijke stappen nodig: 1) ander begrip van zorg, 2) anders verantwoorden 3) ander leiderschap.**

Maar allereerst begin ik met een noodkreet én een hart onder de riem. Want misschien zakt de moed u al in de schoenen: nog méér werk aan de winkel? U voelt en ziet dagelijks in uw werk dat het schuurt, dat het allemaal niet meer past.

Of zoals onze nieuwe Dichter des Vaderland Babs Gons in haar gedicht "Personeelstekort" zegt: "ergens in het laatste jaar is schaarste schade geworden"

Maar laten we niet vervallen in cynisme. Ja, de problemen in de zorg – van jeugd, gehandicapten en ouderenzorg tot de ggz, armoede en een ongezonde leefomgeving - om het nog maar niet de hebben

over epidemieën en long covid - zijn taai en complex. En ja, deze complexe opgaven leiden soms zelfs tot systemische ongelijkheden. En nee, er is geen simpele oplossing, geen *magic bullit* die al onze problemen oplost. Maar cynisme maakt moedeloos en verkramppt. Je onttrekking aan wat *wij* kunnen doen, ligt dan op de loer.

En dat mag -vind ik- niet gebeuren. En dat hoeft ook niet. Het adagium van Herman Tjeenk Willink 'Groter denken, kleiner doen', kan ons daarbij helpen. Ik neem u graag mee drie wezenlijke stappen die nodig zijn voor goede richting naar transformatie.

Het betekent ten eerste dat we de zorgvraag anders moeten benaderen.

Als we erkennen dat we anders moeten omgaan met de zorgvraag, dan moeten de weging van publieke waarden ook echt het uitgangspunt zijn voor de inrichting van ons zorgstelsel. De weging tussen de drie waarden – financiële houdbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit is uit balans geraakt. De afgelopen jaren ging veel aandacht uit naar houdbaarheid, en raakte toegankelijkheid uit zicht. Die staat ondertussen ernstig onder druk en we zien toch al een toename van zorgmijders. Dat is de portee in het advies "Met de stroom mee" dat we in juni van dit jaar - precies op tijd voor de verkiezingsprogramma's - uitbrachten.

Toegankelijkheid hangt ook nauw samen met de derde waarde: kwaliteit. Maar hoe bepalen we eigenlijk wat kwaliteit is? In de zorg wordt dat sterk gedomineerd door technologische en medische vernieuwingen (die ook automatisch financieel geaccepteerd worden) en door het idee van excellentie – zorg met een gouden randje. Maar zo'n benadering kan wel eens ten koste gaan van toegankelijkheid. Immers, de best denkbare zorg vraagt ook meer inzet van personeel die er dan niet voor anderen is. Kwaliteit is niet 'van de professional' of 'van de patiënt' maar van de samenleving als geheel.

En dus betekent betere kwaliteit vooral kwaliteit van leven. Dat hoeft zeker niet altijd hooggespecialiseerde zorg te zijn, maar juist zorg 'van de burens', namelijk van het sociaal domein of de informele zorg. Niet altijd medisch het hoogst haalbare willen leveren. Maar kijken naar wat nodig is en mogelijk is. Juist een beweging die nodig is om het *do no harm* principe springlevend te houden.

Ten tweede betekent anders denken & doen ook: anders verantwoorden.

Als we kwaliteit meer gaan zien als van ons allemaal, en meer in het algemeen de publieke waarden van de zorg meer voorop stellen, dan vraagt dat vertrouwen. Dat heeft consequenties voor de vraag waarover en hoe we

verantwoorden. Wat vinden we belangrijk, hoe meten we dat (of niet) en hoe geeft dat richting aan ons handelen? In het advies dat we dinsdag hebben gepubliceerd, Is dit wel verantwoord? gaan we daar uitgebreid op in.

We bepleiten in ons advies om de maakbaarheidsgedachte los te laten, niet alles tot in de puntjes te willen beheersen. Het is een volstrekte illusie om te denken dat met extra regels, protocollen en daarmee bureaucratie, de zorg beheerst kan worden. Niet alleen beheersing op kosten, maar ook beheersing op kwaliteit.

De maakbaarheidsgedachte loslaten vraagt om moed en ook echt om een andere houding van alle betrokkenen.

Als we doen wat we altijd deden, krijgen we wat we altijd kregen. En dat helpt niet in een transformatie. Dat betekent dus dat soms het belangrijkste is, niet iets nieuws invoeren – wat bovenop al het bestaande komt - maar iets loslaten. Daarom zou ik U willen vragen: wat gaat U of wat wilt u loslaten? Wat gaan we niet meer doen?

Een voorbeeld. Het ZIRE project. Oftewel Zinvolle Registratie wat plaatsvond op de IC's van 3 UMC's. 120 registraties rondom bijvoorbeeld pijn en

ondervoeding werden gereduceerd tot 16 registraties. Het mooie van dit project is dat ook patiënten en hun naasten door de professionals werden betrokken om mee te denken over de nieuwe registraties. Het betekent natuurlijk ook loslaten van wat er was: er wordt minder geregistreerd en daar moet vertrouwen op zijn dat dat goed (genoeg) gebeurt.

Een belangrijke constatering daarbij is dat met de uitkomsten van die 16 indicatoren *écht* wat wordt gedaan. Er is een verbetercyclus ontstaan a.d.h.v. die 16 indicatoren. Hierdoor is een leerbeweging op gang gekomen. Dit in tegenstelling tot de 120 indicatoren die eerder geen enkele actie uitlokten.

Er is geen one-size-fits-all, u weet vast ook als geen ander dat elke cliënt immers anders is en dat vraagt om een andere verantwoording.

Derde stap om tot anders denken & doen te komen is het tonen van transformatief leiderschap.

Daarbij gaat het over intrinsieke drijfveren van mensen, over hoe mensen reageren op veranderingen. In onze adviezen zijn we ons bewust van de complexe context waarin we werken. We hebben het daarom over een assemblage, namelijk dat het niet alleen over wetten of theorieën gaat, maar ook over mensbeelden, instituties en over de uitvoering in de praktijk.

Ook in de adviezen van de RVS het afgelopen jaar, besteden we niet alleen aandacht aan aanbevelingen die helpen systemen anders in te richten, maar doen we ook een expliciete oproep aan alle partijen om een verschil te maken. Om leiderschap te tonen. Het herwaarderen van de publieke waarden, de weging van het publieke belang is mensenwerk.

En dit zal niet vanzelf gaan. Soms hebben organisaties en mensen in organisaties een ander tempo: zo zien bestuurders soms al wel de noodzaak tot verandering, maar zijn de zorginkopers nog niet zover. Het gesprek is dus op alle niveaus nodig; de tijd van *trickle-down* beleid is echt voorbij; het moet in co-creatie; met burgers, professionals op alle niveaus. Dat vraagt lef. Moed. En waar nodig kwetsbaarheid. Kortom leiderschap.

Een voorbeeld. Net voor de zomer waren we als Raad twee dagen in Eindhoven. En zo kwam het dat we de voormalige "probleemwijk" Woensel-West bezochten in Eindhoven. Daar lieten onder andere Jos en Maud ons zien hoe een woningcorporatie Trudo de handschoen heeft opgepakt om de wijk leefbaarder en gezonder te maken.

Niet alleen door de fysieke omgeving op te knappen: de huizen en de openbare ruimte, maar vooral ook door sociale cohesie te bevorderen en laagdrempelige toegang tot GGZ-hulp te bieden.

Dwars door beleidsterreinen heen, maar met oog op de kracht in de wijk, is het Trudo gelukt die wijk gezonder/leefbaarder te maken. Een prachtig voorbeeld van bestuurlijke moed, domeinoverstijgende samenwerking en lef van een middelgrote woningcorporatie. Maar één ding viel vooral op: bevlogenheid van de professionals zelf én bewoners die daar werken en vrijwilliger zijn. Het is en blijft mensenwerk.

Verandering komt zodra mensen zich uitspreken. Zodra mensen anders handelen. En anderen steunen die nieuwe wegen zoeken. Transformatie gaat gepaard met onzekerheid, met loslaten – en als gezegd, dat is in veel gevallen lastiger dan iets nieuws ontwikkelen - maar zolang we dat in gezamenlijkheid doen, plaveit het de weg naar een transitie waardoor betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit weer in balans kunnen komen.

Ik rond af, Ieder van ons heeft het in zich om te transformeren: we werken met anderen samen, elke

dag is anders en daardoor leren we. Daarom ben ik ben vooral ook heel benieuwd naar uw ideeën en initiatieven vandaag. Hoe kunt u elkaar inspireren met nieuwe perspectieven? Waar kunnen we beweging krijgen, waar moeten we stil staan om los te kunnen laten?

Vandaag nodig ik jullie uit om met elkaar in gesprek te gaan en actie te ondernemen. Laten we inspiratie putten uit nieuwe perspectieven en samen het verschil maken. Dank u wel, en ik wens u veel inspiratie toe!