



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Column: Een vierkant wiel weer rondmaken

Bussemaker, J.

Citation

Bussemaker, J. (2024). Column: Een vierkant wiel weer rondmaken. *Tijdschrift Voor Sociale Vraagstukken*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4097802>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4097802>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

COLUMN Een vierkant wiel weer rondmaken

Publiek management Welzijn Nieuwe Stijl

We zijn het leren van en met elkaar als collectief proces verloren. Dat moeten we herstellen, schrijft Jet Bussemaker in haar column in Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken, waarvan Jos van der Lans gashoofdredacteur was over het dossier over retro-innovatie.

Door **Jet Bussemaker**
19 juni 2024

Als staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport organiseerde ik in 2009 een landelijke Wmo-toer. We reisden door heel Nederland om ervaringen op te halen, van elkaar te leren en een nieuwe agenda te maken. Het zou uitmonden in het programma *Welzijn Nieuwe Stijl*. Het werd mijn meest bekende niet verzonden brief. Hoe zat dat?

Ik verbleef in Canada toen het kabinet viel. De brief die wachtte op mijn handtekening bij terugkeer werd daardoor nooit verstuurd. Maar er waren al zoveel conceptversies van verspreid, dat hij toch gekend werd. Jos van der Lans hielp een handje door de brief op zijn weblog pontificaal openbaar te maken.

Baseer je op de eigen kracht van de burger, ga eropaf en werk integraal

Hij vond het een goede brief. Dat vond ik, eerlijk gezegd, zelf ook. En ik voeg eraan toe: veel van de inzichten had ik tijdens die toer onder anderen met Jos ontwikkeld. Uitgangspunten ('bakens' noemde ik ze) waren: ga uit van de vraag achter de vraag, baseer je op de eigen kracht van de burger, ga eropaf en werk integraal.

New public management

Al die punten keren terug in het thema 'retro-innovatie' in [Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken](#). Waarom is er dan zo weinig van terechtgekomen? Waarom moeten we het wiel elke keer opnieuw uitvinden?

Het lerend vermogen was nihil

Dat heeft alles te maken met de invloed van *new public management*; NPM heeft veel publieke domeinen geïnfecteerd, waaronder ook zorg en welzijn. Dat begon al in de jaren tachtig met operaties rond concentratie, deregulering en efficiency en leidde bij aanbieders tot sturing op groei, marktwaarde en afzet, en steeds minder op publieke en professionele waarden als toegankelijkheid en ambachtelijkheid.

Hoe dat kon misgaan, bleek in 2008 met het faillissement van thuiszorgaanbieder Meavita. Die wilde de grootste worden, maar had de kernzaken niet op orde. In dezelfde tijd richtte Jos de Blok Buurtzorg op, dat al snel groeide als kool. Toch leerden de meer traditionele organisaties nauwelijks of niet van de aanpak van Buurtzorg. In plaats van zich af te vragen waarom Buurtzorg zo populair was bij medewerkers, kwamen er verwijten; ik trok Jos de Blok voor, hij haalde de krenten uit de pap, het concept paste niet in hun regio. Het lerend vermogen was nihil.

We worden onderworpen aan een manier van denken waarin meetbaarheid de heilige graal is geworden

Als er in de sector al geleerd werd, dan moest het steeds meer gebaseerd zijn op empirische onderbouwing van professioneel handelen, zodat we konden 'opschalen' en beproefde methoden groot konden uitzetten. *Evidence based practice* (EBP), tot dan toe vooral toonaangevend geweest in de curatieve zorg, werd ook invloedrijk in het sociaal domein en vormde een giftige cocktail met de uitgangspunten van NPM.

Het leidde tot een ommekeer van handelen op basis van intuïtie en eigen ervaring, naar autoriteit die tot stand komt na een kritische beoordeling van de wetenschappelijke literatuur. Onder invloed van EBP zijn externe verantwoording, transparantie, standaardisatie en controle dominante sturings- en ordeningsprincipes geworden.

Leren van elkaar

Zo dolen we enerzijds rond in een woud van pilots, die doorgaans een stille dood sterven of ten onder gaan in maatschappelijke kosten-baten-analyses die door Jan en alleman gevraagd worden. En worden we anderzijds onderworpen aan een technisch-lineaire manier van denken waarin meetbaarheid de heilige graal is geworden.

We zijn het leren van en met elkaar als collectief proces verloren. Gericht op oprechte nieuwsgierigheid en het begrijpen van elkaars taal, begrippen en lessen voor interventies, zowel van professionals onderling als met en van burgers. Retro-innovatie betekent herstel van dat leerproces. Waar nuttig met gebruik van nieuwe technieken en methoden, van ICT tot *design thinking*. Maar met behoud van professionele en maatschappelijke waarden als samenwerken, verbinden en verheffen. En vooral van ambachtelijkheid – daarmee kan je een vierkant wiel weer rondmaken.

Jet Bussemaker was tussen 2007 en 2010 staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en van 2012 tot 2017 minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Sinds 2018 is zij aan de Universiteit Leiden hoogleraar Wetenschap, Beleid en Maatschappelijke Impact, in het bijzonder in de zorg. Sinds 2019 is ze ook voorzitter van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.