

De oplossing van de crisis kost niets!

Professor dr. ir. Nico Baken (hoogleraar TU Delft, strateeg KPN)

Het is crisis: financieel-economisch, sociaal en ecologisch. Daarboven ligt echter een heuse waarden crisis, de feitelijke oorzaak. Gevolg is dat we in diverse sectoren, zoals de zorg, hard aanlopen tegen gefragmenteerde aansturing, oplopende kosten en vastlopende systemen. Iedereen is naarstig op zoek naar oplossingen voor deze uitdagingen, veelal klassieke oplossingen. De echte, integrale oplossing ligt in het sectoroverstijgend denken. Een voorbeeld: door samenwerking van de sectoren zorg, bouw, financiën, ICT en energie en de verantwoordelijke ministeries kan de crisis direct substantieel worden aangepakt. Mijn plan daarvoor ligt al klaar, en met als optie een eerlijke inzet van de pensioengelden is de uitvoering realistisch. En het kost niets, als we ons *gezonde* verstand voor Het Goede Leven maar gebruiken. Mijn medeondertekenaars van dit manifest onderschrijven dat.

Complexe uitdagingen spelen in vrijwel alle sectoren. Dit verhaal vertrekt vanuit de zorgsector om daarna sterke overeenkomsten in alle andere sectoren te ontdekken en ten slotte naar sectoroverstijgende oplossingen toe te werken.

De zorgkosten zijn in deze eeuw gemiddeld met zo'n 5 à 6% per jaar gestegen en bedroegen in 2012 met 90 miljard euro meer dan een derde van de overheidsuitgaven. Als dat zo doorgaat, is een modaal huishouden straks de helft van zijn netto inkomen kwijt aan zorg. Onacceptabel, zeker als ook andere vaste lasten, zoals die van energie, blijven stijgen. De trends in de zorgsector zijn bekend: er is meer vraag naar zorg. Deels doordat technologische ontwikkelingen meer zorg mogelijk maken en deels ook

omdat meer mensen langer leven met een chronische ziekte. Bij ongewijzigd beleid is straks een kwart van de beroepsbevolking nodig voor de zorg, een regelrechte bedreiging voor onze samenleving.

Waar is het waarom?

De zorg draait om een van de grootste vitale waarden van de mens: zijn gezondheid. Die waarde is langzaam maar zeker uitbesteed aan de zorgsector, en juist die loopt keihard tegen zijn grenzen aan. In andere sectoren zijn er vergelijkbare trends. Wat ligt daaraan ten grondslag?

Sectoren zijn het resultaat van arbeidsdeling, het opsplitsen van economische en maatschappelijke taken in clusters. Dat heeft veel welvaart ge-

bracht, maar we zijn erin doorgeschooten. De sectoren zijn verkokerd en geïnstitutionaliseerd. Het aantal schakels in de lineaire ketens groeide en alles ging draaien om financiële resultaten. De wezenlijke *waarom* vraag is verdwenen en de waarachtige toegevoegde waarde is in het geding. 'Waarom bieden we deze zorg?' geeft een ander perspectief dan het uitgangspunt 'We kunnen het, dus gaan we het doen'. De *bezieling* is bij velen op drift of verdwenen. Verschillende stakeholders – ook binnen sectoren – handelen vanuit verschillende drijfveren.

Werkenden in de zorg kiezen vaak met hart en ziel voor de zorg. Maar wat is dat? Hoe ver moet je daarin willen gaan? En hoe verhoudt zich dat tot de drijfveren en keuzes van de bestuurslagen? Passie en rede botsen.

Toch ligt de kern in de gezamenlijke bezieling, ook voor onze gezondheid. We willen graag vitaal blijven, maar zijn verleerd daar voldoende naar te handelen. Onze gezondheid kunnen we niet uitbesteden. Je kunt een arts niet volledig verantwoordelijk maken voor jouw gezondheid, bij hem jouw organen als het ware op de toonbank leggen en lichaamsreparatie eisen.

In de maatschappij als geheel, maar zeker in de zorgsector, vraagt dit om een omslag van een passieve patiënt/cliënt naar een actieve mens die zijn vitaliteit naar vermogen ter harte neemt. Met het weer *insourcen*, terughalen naar onszelf, van de waarde gezondheid worden we ons bewust van wat we zelf echt belangrijk vinden. Daarmee openen we een weg naar gezonder, geïnspireerd handelen en leven. Voor onszelf en voor anderen in onze omgeving. Natuurlijk gaat de zelfsturing van de eigen gezondheid niet vanzelf en vergt het flankerende institutionele herschikkingen.

Ook de kunst van echt veel ouder worden gaan we ontdekken. Bij de huidige omvang en diepte van ouderdom moeten we weer de vaardigheden ontwikkelen om te accepteren dat ouderdom met gebreken komt en dat de dood onvermijdelijk is. We geven nu nog een fors deel van de curatieve zorgkosten uit aan het feit dat de familie er niet aan wil dat opa's en oma's uiteindelijk doodgaan. Terwijl samen het naderende levenseinde doorleven meer brengt, natuurlijker is, past bij verbeteringen in de palliatieve zorg, en andere en vooral lagere kosten met zich meebrengt.

Insourcen van onze gezondheid vraagt om een omgeving – het gezin, de wijk, de stad, het bedrijf, de maatschappij – die het mogelijk maakt om meer zelfsturend te worden voor onze gezondheid. Het ontwikkelen van een mindset naar positieve gezondheid is daarvoor van belang. Dat vergt een andere blik. De WHO definieerde gezondheid in 1948 als een toestand van compleet fysiek, mentaal en sociaal welbevinden. Juist die trendsettende begripsbepaling is vandaag niet meer te handhaven, gevoelsmatig niet en operationeel niet. In de nieuwe definitie⁹ is gezondheid het vermogen tot aanpassing aan veranderende omstandigheden en tot zelfmanagement, zodanig dat men ook met een (chronische) ziekte gezond kan zijn en goed kan leven en meedoen in een snel wijzigende omgeving.

Van outsourcen naar insourcen

Voor het insourcen van gezondheid is decentralisatie van initiatiefverantwoordelijkheid een van de voorwaarden. Van instituten en instanties terug naar de mens en de gemeenschap waarin hij leeft. Een voorbeeld. In een flatgebouw woont de alleenstaande dame A die haar been breekt en acht weken in het gips belandt. Voor controle moet ze naar het ziekenhuis, maar een taxi is te duur. Boven haar woont de werkloze B zonder auto maar met rijbewijs, en daarboven werkend stel C met twee auto's waarvan er één zelden gebruikt wordt. B heeft tijd, C heeft een auto, A heeft een probleem. De oplossing ligt voor de hand in nabije initiatieven.

Er zijn talloze van dit soort ABC-tjes denkbaar, in de zorgsector, in alle andere sectoren en met name over de grenzen van de sectoren heen. We zullen ontdekken dat juist de sectoroverstijgende combinaties veel potentieel hebben om vraag (behoefte) en aanbod af te stemmen voor de oplossingen van complexe uitdagingen in onze huidige samenleving.

Het expliciet maken, articuleren van (functionele en niet-functionele) behoeften en het transparant maken van vraag en aanbod gebeurt niet, omdat verantwoordelijkheden zijn weggehaald of uitbesteed. Hoe kunnen we dit inrichten zonder daar allerlei instituten bij te halen? Hoe schalen we dit op tot op wijkniveau, zodat langer thuis wonen en thuis werken niet een door kostenverlaging impliciet opgedrongen noodzaak is, maar juist expliciet een zegen wordt voor de mens, die zich weer 'normaal', gezond en sociaal gaat gedragen en zich identificeert



met zijn nabije omgeving? Hoe schalen we dit op naar steden en bedrijven? Hoe hevelen we dit over naar en over alle sectoren? Welke nieuwe rol spelen bestaande instituten daarin?

En vooral: wat heeft dat te maken met *waarom* en *bezieling*? Alles! En juist nu kan de ontwikkeling naar meer nabijheid en initiatiefverantwoordelijkheid relatief gemakkelijk worden ondersteund met ICT: een menselijke marktplaats of de Spotify⁹ van de zorg of om het even elke andere sector en een lokaal sociaal medium. Waarom? Omdat we oplossingen die letterlijk bij de voordeur liggen niet meer kunnen negeren. En vooral omdat het humaan en zingevend is! De winst? Kostenverlaging, sociale cohesie, versterkte identiteit, integraliteit en innovaties. Dit is praktisch goed te organiseren, en de rollen voor bedrijfsleven, overheid, wetenschap en samenleving zijn helder te maken. Bonus: ontschotting in de genoemde entiteiten en schier oneindige oplossingsmogelijkheden. Hoezo schaarste?

Bij het insourcen van gezondheid(szorg) wordt de consument een prosument die zijn kernwaarden weer terughaal, met directe gevolgen voor zijn vitaliteit en productiviteit. De klassieke serviceproviders worden coaches en leveren de tweedelijns hulp die niet lokaal kan worden geleverd. Kansen te over, en dit geldt voor alle sectoren, bijvoorbeeld met decentrale en duurzame energie- of waterproductie binnen de wijk voor de energie- en watersector.

Er is leven na de arbeidsdeling

De huidige crisis is meervoudig: financieel-economisch, sociaal en ecologisch. Daarboven ligt echter een waarden crisis die alles te maken heeft met zingeving, duurzaamheid en leiderschap. De slinger heeft zijn maximale uitslag naar de rede en (financiële) meetbaarheid bereikt en dit leidt tot onredelijk en onbetaalbaar handelen. We zoeken naar een nieuw evenwicht. Het huidige economische systeem, gebaseerd op kortetermijndenken, financiële resultaten, oneindige groei en een beperkte opvatting over waardencreatie, is niet langer hanteerbaar als de volledige norm; ook binnen 'marktdenken' is ruimte voor waardetoevoeging. We gaan terug naar de balans tussen rede en passie, tussen materialistisch en spiritueel denken, tussen de kloktijd en de tijd als duur beleven, tussen het individu en het collectief. Een kentering is onafwendbaar nu er in vrijwel elke sector geregeld sprake is van vastlopende systemen.

Voor burgers en gemeenten wordt het een natuurlijke transformatie naar een situatie waarin zij zelf verantwoordelijkheden op zich nemen en vitale waarden terughalen. Door de doorgesloten functionele decompositie, ontleding in (functionele) fragmenten, van onze maatschappelijke en economische taken zijn we het zicht op het geheel en zijn essenties kwijtgeraakt, maar dat kan zo weer binnen ons bereik komen. Evengoed wordt het dan weer mogelijk om interne normatieve waarden met externe financieel-economische waarden en technische oplossingen in evenwicht te brengen. De problemen zijn duidelijk, maar ook zeker oplosbaar. De fragmenten met hun partiële rationaliteit – de schakels in te lange lineaire economische ketens per sector – hebben de drang om als schakel te willen overleven en dit heeft geleid tot een onbeheersbare stijging van de kosten en tot misstanden in vrijwel alle sectoren. Dat ervaren we dagelijks. Denk alleen maar aan de productie- en administratiedruk die wordt opgelegd aan zorgverleners om een 'gezonde' financiële positie te waarborgen, respectievelijk te controleren. De vaste lasten van de eindgebruikers aan het einde van die lineaire ketens komen op een onacceptabel niveau: die zijn vanaf de jaren zestig meer dan verdubbeld!

Dit leidt tot een roep om verandering, een transitie die beslist mogelijk is. Ook daarom gaan en moeten burgers verantwoordelijkheden terugnemen, en dat kunnen en willen ze ook. Het gebeurt nu bottom-up en lokaal georganiseerd. In plaats van dit als een bedreiging te zien, kunnen het bedrijfsleven en de lokale en landelijke overheid het beter als oplossing zien, en ze kunnen daarin maximaal faciliterend zijn door met elkaar de wezenlijke waarom-vraag te stellen en juist die ontwikkelingen te steunen die zingeving en waarde aan de maatschappij toevoegen. Dit zal alle initiatiefnemers in die richting helpen en twijfelaars een steuntje in de rug geven.

Sectoren samen in transitie

De complexe uitdagingen voor onze samenleving vertakken zich naar andere sectoren. We ontdekken dat de oplossingen zich niet per sector laten regisseren. We dienen boven de sectoren uit te stijgen om te innoveren. Samenwerken in en over de sectoren heen wordt de norm, in combinatie met de decentraal gecoördineerde initiatieven. *Returning to business as usual* is géén optie, inventieve business ca-

ses voor nóg meer groei evenmin. Teruggaan naar de bron – het individu – is noodzakelijk, maar daar moeten we dan wel de randvoorwaarden in de context – de omgeving van het individu – voor aanpassen. Dat gaat hand in hand met een perspectief en initiatieven¹⁰ voor een zingevende toekomst. Het argument van de kosten is evident, maar mag niet de enige solitaire drijfveer zijn. Als we echt willen, kunnen we vanuit het zingevende perspectief ecologische, sociale én economische waardecreatie hand in hand laten gaan door transacties parallel langs deze drie dimensies te waarderen. Klassieke business cases worden archaisch en gaan vervangen worden door value cases om de transitie te onderbouwen. De transitie hebben betrekking op alle sectoren en zullen zich lokaal manifesteren. We lopen een aantal sectoren langs.

In de energiesector zien we een transitie van centrale energieproductie en -distributie op basis van fossiele brandstoffen naar duurzame en decentrale energievoorziening op basis van circulaire energiebronnen, met een centrale positie voor de klant, de prosument. In Nederland lopen we daarin door het huidige, onvoldoende aangepaste beleid achter, zeker ten opzichte van onze oosterburen.

Hetzelfde kunnen we benoemen voor de financiële sector. Hier willen we transacties die transparant zijn en waarde genereren in plaats van onverantwoorde transacties van individuele burgers of met publiek geld. Ook zien we decentrale transacties ontstaan die geld overstijgen.

In de bouwsector willen we naar duurzaam, zinvol bouwen toegroeien, weg van zinloze vierkante meters naar een goed woon- en werkklimaat in duurzame woningen en gebouwen, met de modernste hulpmiddelen en een centrale positie voor de klant, de bewoner.

Dat geldt eveneens in de (publieke) gezondheid(szorg)sector. Daar gaan we, zoals besproken, invulling geven aan een nieuwe definitie van gezondheid en vitaliteit, voor het individu, maar ook op andere aggregatieniveaus (bedrijven, sectoren, landen et cetera). Van *disease management* naar *health management*, niet alleen omwille van de enorme en nog steeds toenemende kosten, maar omdat het common sense is. Hoe krijgen we daartoe de mindset op orde en wat hebben we daarvoor nodig? HELP en TNO hebben een value case en methodologie onder deze transitie gelegd. Voor het care-deel in de zorg zien

we fantastische mogelijkheden om langer thuis wonen te faciliteren met inzet van menselijke waarden, de bouw- en de energiesector. Hier past een sectoroverschrijdende value case onder – zie verderop de waardenpropositie voor de sectoren financiën, bouw, energie, zorg en ICT. Voor het preventieve deel zien we mogelijkheden om gericht te werken aan een context waarin zelfsturing wordt bevorderd. Instrumentarium dat persoonlijkheidskenmerken verbindt met gezondheid, gezondheidsgedrag en de daarop van invloed zijnde omgevingsaspecten is in ontwikkeling. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen kunnen nog veel meer dan nu voor preventief gezond gedrag worden ingezet. Ook voor langer zelfstandig wonen op oudere leeftijd en voor zorg op afstand is voor participierend burgerschap in combinatie met technologie een belangrijke rol weggelegd.

Sectoroverschrijdend masterplan

Sectorgewijs de noodzakelijke transitie stimuleren lijkt realistisch, beginnend in de sectoren energie, financiën, bouw en zorg, met bedrijven en hun werknemers, met directe uitstraling naar de privéomgeving, om zo lokaal de transitie van onderop aan te wakkeren. Maar gezien de samenhang is het meer evident om direct sectoroverstijgend, transsectoraal, te starten, net zoals we een krachtige combinatie zagen ontstaan op het niveau van individuen in het flatgebouw op de verschillende etages. Daarmee zouden we een enorme slag kunnen slaan, groter nog dan de ongelofelijk knappe transitie in zes jaar tijd van kolen naar aardgas in de jaren zestig. Een nieuw masterplan dus. Daarbij kijken we in samenhang, als voorbeeld, naar zes cruciale sectoren: energie, financiën, bouw, zorg en de ICT, en last but not least de sector die het hart vormt van de samenleving: de ruim 7 miljoen huishoudens. Een haalbare sectoroverschrijdende waardenpropositie voor onze Nederlandse samenleving ziet er voor deze sectorcombinatie als volgt uit.

Investeer in de komende tien jaar 150 miljard euro in 5 miljoen nu doorgaans archaisch geutilleerde Nederlandse woningen (gemiddeld dus 30.000 euro per woning). Investeer dat geld in duurzame voorzieningen voor energie, zorg, veiligheid en ICT. Bij een te betalen rente van 6% resulteert dit

in 150 euro aan maandlasten per woning. Een serieuze optie is de investeringen te financieren uit de pensioenfondsen door het geleidelijk terugtrekken van een deel van het kapitaal uit het buitenland (inmiddels ruim 1000 miljard, geld van ons allemaal), waar nu 90% is belegd dat lang niet altijd stabiel of goed rendeert. Zo komt het geld terecht waar het hoort, bij de (toekomstige) eigenaren ervan, dus geen potverteren! Met een rentestroom van 6% van de meest betrokken stakeholders – namelijk wijzelf – wordt die stroom stabiel en draagt die dubbel bij aan onze eigen toekomst: ons pensioen en ons duurzaam wooncomfort. De rentelast van 6% per huis is 1800 euro per jaar.

De energie- en zorgkosten zijn in de afgelopen jaren gestegen en bedragen nu zo'n 500 euro per maand per gezin. Met zonne-energie en goede isolatie, respectievelijk de transities in de cure en care realiseren we besparingen die deze rentelast al kunnen compenseren. Overige kosten dalen en onze comfort-, veiligheid-, ICT-voorzieningen en de opties om langer thuis te wonen nemen toe: pure winst! Dit is een enorme stimulans voor de sectoren bouw, zorg, financiën en ICT/telecom en voor de prosumert zelf. De economie krijgt een ongelofelijke boost; innovatie en duurzaamheid krijgen een vitale impuls. In één klap maken we gezond langer thuis wonen mogelijk in een wijzigende demografie. We versterken de sociale cohesie op wijkniveau en zetten stappen op weg naar heuse 'wijk-autarkie'. Welke offers moeten we hiervoor brengen?

De energie- en zorgsector zullen versneld mee gaan vernieuwen en de overheid gaat nu echt een stuk afbouwen. Maar dat wordt ruimschoots gecompenseerd door het creëren van nieuwe kansen en werkgelegenheid. Zo ontstaat een win-win voor iedereen.

In Nederland tellen we formeel volgens het CBS twintig sectoren en dat is het gemiddelde aantal wereldwijd (wetenschappelijke definities van sectoren zijn geregeld op VN-niveau). Losstaande initiatieven per sector snijden doorgaans minder hout, daarvoor is de business case niet of lastig rond te krijgen, maar in sectoroverstijgende samenwerking wordt de puzzel compleet en geldt een gezonde value case over de genoemde drie assen: de economische, de

sociale en de ecologische. Vergelijk het voorbeeld van de bewoners in het flatgebouw: de kracht ligt in de samenwerking, het waardevol in elkaar passen van de puzzelstukjes van vraag en aanbod, in dit geval de vraag en het aanbod van sectoren. Het 'ecosysteem' van de zes gekozen sectoren uit de in totaal twintig verschillende sectoren is er slechts één van de bijna ontelbare vruchtbare sectorcombinaties.

Met elkaar zorgen voor Het Goede Leven

De kracht van het empathisch schouwen van onze omgeving en ons economisch en maatschappelijk sectornetwerk met gevoel voor zingeving is evident. Laten we zelf aan onze toekomst bouwen en weer leiderschap gaan tonen: Het Goede Leven, met als wenkend perspectief voor de toekomst innovaties in alle sectoren die onze kwaliteit van leven verbeteren, thuis, onderweg en op het werk, in een samenleving waarin het normaal is om naar vermogen voor elkaar te zorgen. Weg uit de crisis. Het is zinvol, leuk, innovatief, inspirerend en aanstekelijk en... het kost niets!

⁸ Machteld Huber van het Louis Bolk Instituut nam met onder andere ZonMw en de Gezondheidsraad het initiatief om gezondheid opnieuw (internationaal) te herdefiniëren.

⁹ Spotify is een innovatie die de muziekwereld op zijn kop heeft gezet door dat alle muziek die we maar wensen direct naar je toekomt via een breedbandverbinding. Waarom nog zelf alle cd's willen bezitten?

¹⁰ Voorbeelden hiervan worden al gegeven door Vereniging Eigen Huis, de Consumentenbond en diverse woningbouwcoöperaties.

CO-AUTEURS EN MEDE-ONDERTEKENAARS

Nico Anten
coo Connekt

Jacko d'Agnolo
partner BoerCroon

Ellen Bos en Arjella van Scheppingen
directie Value2Share

Alexander Collot d'Escury en Tom Francken
CEO en CFO Desso

Gert-Jan Cornel
projectleider Stichting Living Lab voor Zorginnovaties

Dadara
kunstenaar en directeur Exchanghibition Bank

Hans Dalmeijer
directeur De tekstgroep

Koen Dittrich, Nico van Meeteren, Niek Snoeij en Gerard Zwetsloot
TNO

Menno van Doorn
directeur ViNT-Sogeti

Marc Eggermont
algemeen directeur Woonbedrijf Eindhoven

Astrid Elburg
directeur Elburg Consultancy

Brian Esselaar
Esselaar Associates

Rob Fastenau
decaan TU Delft

Teun Gautier
directeur De Groene Amsterdammer

Christward Gradenwitz
eerste plv griffier van de Eerste Kamer

Theo ten Hagen
partner Lumina Learning

Machteld Huber
onderzoeker Louis Bolk Instituut

Dennis Kerkhoven, Marcel de Berg en Jacqueline Rempt
bestuur Nulpunt.nl

Ab Klink
raad van bestuur/bestuur lid VGZ

Jan Kluytmans
professor aan de VU en arts-microbioloog Amphia ziekenhuis Breda

Dirk de Koning
directeur Explore

Gerd Leers
ex burgemeester Maastricht; oprichter De vijfde berg

Jan Pieter Lokker
burgemeester van Noordwijk

Gerrit van Loo
directeur Vrumona

Peter Luijten en Heidi Hamers-Hajduk
Hoogleraar UMC Utrecht, CSO CTMM, resp. CEO CTMM

Jan Mengelers
CEO TNO

Pieter de Meijer en Bart Grol
directeur HELP Lifestyle

Paul Meijer
directeur Pool Worldwide

Marjan Minnesma
vz Urgenda

Maria Molenaar
CEO Woonstad Rotterdam



CO-AUTEURS EN MEDE-ONDERTEKENAARS

Guus van Montfort
voorzitter bestuur ActiZ

Marc Mulders
beeldend kunstenaar

Jan Oeij
Impact by Creativity IbC

Paul van Pelt en Aart Wijnen
directeur De Twee Snoeken

**Monique Philippens, Thomas Reichel,
Ruud Belleflamme, Eileen Heydari Azad en
Tim van Dam**
management KPN

Peter Portheine en Marieke van Beurden
directeur en programmamanager Slimmer Leven
2020

Kees Rovers
CEO Close the Gap

Wil van Ruiten
woordvoerder 3 uurkoepels Breda

Trudy Sas
docent en organisator Pepptalx

Michel van Schaik
directeur gezondheidszorg Rabobank

Gerald Schotman
cro Shell

Arnoud Six
partner Sense and Flow

Jim Stolze
organisator TEDxAmsterdam

Ab van der Touw
CEO Siemens Nederland

Nardo Veldhuijzen
CEO Careflex Zorggroep

Marlies Veldhuizen van Zanten
voormalig staatssecretaris vws

Elise Verberg
inspirator BedrijfsMotivaties

Louise Vet
directeur NIOO

Piet van der Wal
partner Umenz

Margrietha Wats
partner Galan Groep

Rodney Weterings
bestuurskundige, wethouder Tilburg

Herman Wijffels
econoom, professor duurzaamheid en maatschap-
pelijke verandering Universiteit Utrecht

Reacties naar aanleiding van dit manifest kunnen naar: info@manifestnicobaken.nl
Voor meer informatie: www.manifestnicobaken.nl