

**LEVENS
BELANGRIJK**

Leesvoorbeeld

LEVENS BELANGRIJK

Blauwdruk *voor de*
gezondheidszorg
van morgen

GEERT WELLENS

in gesprek met 10 maatschappelijke opinieleiders

LIEVEN ANNEMANS | PETER DEGADT | THIERRY GEERTS
RUDY MAERTENS | LIEVEN MAESSCHALCK | LEO NEELS | MARC NOPPEN
OMER VAN DEN BERGH | KAREL VAN EETVELT | PIETER VAN HERCK

P E L C K M A N S

INHOUD

Voorwoord Peter De Keyzer

7

I. Scharnierpunt

11

II. De essentie

41

III. Beter voorkomen dan genezen

55

IV. De digitale revolutie

93

V. Zorgen om de zorgfinanciering

123

VI. Het rollenspel

153

VII. Gezondheidszorg 2030

179

Nawoord

193

Dankwoord

197

Voorwoord Peter De Keyzer

De Egyptenaren hadden astronomie en piramides. De Grieken filosofie en wetenschap. De Romeinen hun militaire organisatie en rechtssysteem. Een combinatie van fysieke bouwwerken, ideeën en een maatschappelijke organisatie waarnaar iedereen met afgunst keek. Zowel tijdgenoten van heinde en verre als generaties ver in de toekomst. Het waren uitgerekend die elementen die hun maatschappijmodel superieur, geavanceerd en aantrekkelijk maakten. Het definieerde wie ze waren.

Wij worden vandaag niet benijd om onze piramides, ons Colosseum of onze tempels. Wel om onze gezondheidszorg. Vraag aan burgers in dit land wat ze zouden missen indien ze naar een willekeurig land ter wereld zouden moeten verhuizen. Ons zorgsysteem zal zo goed als altijd in de top 3 staan. Onze gezondheidszorg is dan ook een fundamentele pijler van ons welvaartsmodel, van ons maatschappijmodel. Ze weerspiegelt op alle mogelijke manieren wie we zijn. De solidaire financiering, de verdeling van de middelen, de plek van artsen, ziekenhuizen, preventie, terugbetaling, technologie, innovatie en overheid. Samen vormen ze een bouwwerk dat tegelijk indrukwekkend maar ook vaak complex en byzantijns is.

Het gebouw is dan ook niet mee geëvolueerd met de tijd. De financiering is niet afgestemd op de vergrijzing van de bevolking. Digitalisering biedt fantastische mogelijkheden om meer te doen met minder middelen, maar ze wordt onderbenut. Preventie is belangrijker dan ooit, maar wordt zowel in terugbetaling als in beleid stiefmoederlijk

behandeld. Als we ons gebouw vandaag opnieuw vanaf de grond zouden moeten opbouwen, zou het er allicht volkomen anders uitzien dan het er vandaag uitziet.

Het goede nieuws is dat het gebouw er nog staat. Het slechte nieuws is dat het niet aangepast is aan de maatschappelijke noden en technologische hulpmiddelen van vandaag – laat staan die van morgen. Wie goed kijkt, beseft dat het gebouw aan een grondige vernieuwing toe is. Wie in staat is om het gebouw in zijn geheel te overschouwen, ziet het. Wie ziet wat er de volgende jaren op ons afkomt, ziet het.

Binnen individuele afdelingen van de gezondheidszorg is de weerstand tegen verandering echter vaak groot. Omwille van particulier belang versus algemeen belang. Omwille van een gunstige financiële context die dreigt te veranderen. Omwille van jobinhoud die dreigt te veranderen. Omwille van de angst voor technologie. Omwille van de angst voor machtsverlies. Dat maakt verandering moeilijk. Dat is wat Milton Friedman ooit omschreef als de ‘tirannie van het status quo’ die in normale tijden overheerst. Het is pas in tijden van crisis dat het politiek onmogelijke vervelt in het politiek onvermijdelijke. Met de huidige COVID-19-crisis in het achterhoofd, is er dan ook geen beter moment om het te hebben over de toekomst van ons gezondheidssysteem dan vandaag. Als we ergens moeten starten om onze gezondheidszorg te verstevigen en te verbouwen, laat het dan met dit boek zijn.

Het bevat alle ingrediënten die we nodig hebben om te beginnen aan een verbouwing van onze gezondheidszorg. Om haar sterker te maken. Rechtvaardiger. Efficiënter. Doelmatiger. In dit boek komen mensen aan bod die het hele bouwwerk van onze gezondheidszorg eerlijk, objectief en kritisch overschouwen. Die weten wat er verkeerd loopt, maar vooral ook zien wat allemaal mogelijk is. Dit boek is geen beschrijving van wat allemaal misgaat. Het biedt perspectieven en mogelijkheden voor een betere wereld. Het is optimistisch zonder

naïef te zijn. Het is kritisch zonder cynisch te zijn. Het is enthousiast zonder verblind te zijn.

Het is één zaak om een analyse te maken van wat moet veranderen. Het is iets helemaal anders om die inzichten om te zetten in concrete stappen naar een betere wereld. Inertie en het verlangen naar stabiliteit zijn nu eenmaal ingebouwd in elk van ons als mens. Het is geen wonder dat ook organisaties vaak zweren bij het status quo. Wie wil dat zaken veranderen, moet dan ook medestanders zoeken. Moet een grote strategie kunnen omzetten in individuele gevolgen op het terrein. Moet mensen samenbrengen om ze te laten nadenken over een betere wereld. Moet onrust over verandering kunnen omzetten in enthousiasme over ander en beter.

De visie op de gezondheidszorg van de toekomst krijgt langzaam vorm. Alle elementen daarvan staan weergegeven in dit boek. Mensen uit de praktijk met een lange staat van dienst confronteren hun huidige ervaringen met ideeën over de gezondheidszorg van de toekomst. Het is de verdienste van Geert Wellens dat hij al deze knappe koppen bij elkaar heeft gekregen om hun visie op de toekomst van de zorg te delen. We zijn het aan de volgende generaties verplicht om de zorg toekomstbestendig te maken. Daarvoor hebben we vooral mensen nodig met de juiste combinatie van enthousiasme, realiteitszin, visie, overtuigingskracht, positivisme en ondernemerschap.

Rome is zowat 1000 jaar het centrum van de wereld geweest. Maar het werd ook niet gebouwd op zeven dagen. Zo is het ook met onze gezondheidszorg. Die wordt ons vandaag wereldwijd benijd. Als we willen dat dat binnen 20, 30 of 100 jaar nog het geval is, moeten we vandaag beginnen met aanpassen en verbouwen. Geen betere plek om te starten dan met dit boek.

SCHARNIER- PUNT

*“The world as we have created it,
is a process of our thinking.
It cannot be changed without
changing our thinking.”*

ALBERT EINSTEIN

Het einde van de wereld. Of zo lijkt het toch

De geschiedenis van de mensheid is een opeenvolging van scharnierpunten. Zelden worden die op het moment zelf als dusdanig opgemerkt. Veelal passeren ze min of meer ongezien en worden ze pas (veel) later (h)erkend als ommekeermomenten. Dat komt omdat ze zich op het moment zelf als schijnbaar uitzichtloze situaties manifesteren, die het einde van de wereld lijken in te luiden. Het gaat immers om grote omwentelingen, schokken en problemen waarvoor op dat moment geen traditionele, kant-en-klare oplossingen lijken te bestaan. Kortom, het zijn vooral de volatiliteit en de angst of vrees die dan met de aandacht gaan lopen.

We willen op de eerste pagina's van dit boek geen sfeerbedervers zijn, maar we kunnen natuurlijk ook niet om het feit heen dat de crisis die we vandaag beleven ook een soort *parfum de fin du monde* over zich heeft. We beleven een pandemische gezondheids crisis die gekoppeld is aan een financieel-economische malaise. Bovendien leven we in een periode van polarisatie, falen van het traditionele overlegmodel en in een context van groeiend maatschappelijk wantrouwen. We ervaren een gebrek aan leiderschap en het geloof in instituten en structuren is sterk tanende. We beleven op dit moment wat in de financiële literatuur vaak *the endgame* of 'het eindspel' genoemd wordt. Voor de pessimist reden genoeg om te zwelgen in apocalyptische grootspraak. Alsof we voor een terugkeer naar de donkere middeleeuwen staan en kommer en kwel ons deel zullen zijn *for years and years to come!* Wij gaan echter prat op onze optimistische inborst, weliswaar geënt op gezond realisme. Met de nadruk natuurlijk op dat voorlaatste woord ...

Leve de creatieve vernietiging

Het is onze stelligste overtuiging dat hoe donker de nacht momenteel ook is, de dageraad nieuw licht brengt. Als we al de term 'eindspel' zouden willen hanteren, is dat in de wetenschap dat het woordje 'einde' om een tijdsgewricht te kwalificeren, tegelijk het begin van iets nieuws impliceert. Dat nieuwe staat voor een ander model en voor nieuwe structuren, afspraken, gewoonten en gebruiken, die de oude vervangen en die aangepast zijn aan de noden van de hedendaagse maatschappij.

De Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter (1883-1950) omschreef dit proces waarbij innovatie ervoor zorgt dat oude technieken, instellingen en organisaties plaats ruimen voor nieuwe, 'creatieve vernietiging'. Dat wij optimistisch ingesteld zijn wat de huidige malaise betreft en dat we ook deze wel weer zullen overleven, is geen teken van naïeve overmoed. Nee, wij hebben hierbij de geschiedenis aan onze kant. De menselijke geschiedenis is immers een aaneenschakeling van gitzwarte crisisperiodes, (her)opstanding, bloei en neergang. De geschiedenis als mensenleven, zo je wil. Als aaneenschakeling van mindere en betere momenten.

Naar dat ritme in de geschiedenis is door de eeuwen heen enorm veel onderzoek geleverd. Redelijk recent nog bijvoorbeeld door de Amerikaanse auteurs Neil Howe en William Strauss. Deze heren ontdekten steeds weerkerende patronen. Bovendien illustreren ze hoe elke periode de neiging heeft steeds uit te monden in een schijnbaar uitzichtloze crisis en hoe maatschappelijke aardschokken naadloos gevolgd worden door een nieuwe start vol nieuwe inzichten. Een nieuwe lente, een nieuw geluid. Zo formuleerde de Nederlandse dichter Herman Gorter het. Howe en Strauss houden het iets minder poëtisch op andere structuren en organisaties, maar zijn daarom niet minder optimistisch: elke nieuwe start brengt een stevige portie hoop, respect en positivisme met zich mee.

Om de 80 jaar

We raden Howes en Strauss' boek *The Fourth Turning* van harte aan. Dat boek is en blijft uiterst actueel. Het zou ons te ver leiden hun theorie helemaal in detail te bespreken, maar vereenvoudigd komt het hierop neer: Howe en Strauss identificeren sinds 1584 meerdere 80-jarige perioden, telkens opgedeeld in vier generationele cycli van ongeveer 20 jaar. De vraag is dan waar wij ons ergens binnen een 80-jarige periode bevinden? Je raadt het al: net in het 'eindspel' van zo'n cyclus. Of zoals de heren het zelf omschrijven: in een *fourth turning*. De huidige generationele cyclus begon net na de Tweede Wereldoorlog met sterke (en nieuwe) instellingen, afspraken, maatschappelijke conventies, en met veel respect voor het collectieve en het leiderschap. In een tweede cyclus (ruwweg de jaren 60 en 70 van de 20ste eeuw) worden er vragen gesteld bij de bestaande maatschappelijke orde. In een derde primeert dan weer het individualisme. Onze Amerikaanse wetenschappers situeren de start van de vierde cyclus rond 2005. Deze cyclus wordt door de financiële crisis van 2008 bovendien stevig aangezwengeld. Met enige zin voor dramatiek zou men kunnen zeggen dat de wereld geleidelijk in een 'maatschappelijke winter' is beland. De nieuwe lente zien zij halfweg dit decennium de neus aan het venster steken.

Wie een beetje de media en al zeker de sociale media volgt, wordt overdonderd met statements over de onmiskenbare problemen die onze wereld momenteel kent. Daarbij wordt gretig *the blame game* gespeeld, met afhankelijk van de ideologische overtuiging van de auteur nu eens de linker- en dan weer de rechterzijde van het politieke spectrum als schuldige voor al het onheil. Laat ons in dit boek vooral niet zwelgen in dat soort retoriek, noch ons wentelen in al te veel negativisme. Het is het nieuwe en het andere waar we naar uitkijken en dat ons inspireert én ons energie geeft. Hoe dieper de crisis, hoe groter het besef dat het anders moet. Beter. Efficiënter. Met andere instellingen die de wat uitgeleefde structuren vervangen. Met

nieuwe ideeën, afspraken en oplossingen. Op basis van frisse inzichten en nieuwe technologieën. Met een hernieuwd vertrouwen in de aangepaste maatschappelijke organisatie, in conventies, in elkaar.

Dit boek heeft niet de ambitie om de ‘nieuwe wereld’ van Howes en Strauss’ *first turning*, die binnen enkele jaren zal beginnen, te beschrijven in al zijn aspecten, van economie over politiek tot maatschappelijke en ethische thema’s. Het is wel onze ambitie om op deze pagina’s misschien wel hét thema dat er vandaag het meest toe doet – de gezondheidszorg – grondig onder de loep te nemen.

De gezondheidszorg anno 2030

We durven hier en nu te beweren dat de gezondheidszorg anno 2030 in weinig opzichten nog te vergelijken zal zijn met die van nu. Die uitspraak durven we te doen omdat we er ons in gesteund voelen door veel stemmen met meer dan de nodige autoriteit als het op gezondheidszorg aankomt. De afgelopen maanden voerden we met een uitgebreide groep maatschappelijke opinieleiders uit de zorg- en gezondheidssector in de meest brede betekenis van het woord bijzonder diepgaande gesprekken. Deze mensen hebben dan misschien wel de meest uiteenlopende achtergronden, maar allen delen ze een passie voor (én gefundeerde inzichten in) gezondheid en *healthcare*. En allen gaan ze ervan uit dat we aan de start van het volgende decennium een fundamenteel andere gezondheidszorg zullen hebben dan die we vandaag kennen.

Dit boek is een aftoetsen van eigen meningen en ervaringen aan die van experts als Marc Noppen, Omer Van den Bergh, Lieven Annemans, Lieven Maesschalck, Peter Degadt, Thierry Geerts, Pieter Van Herck en Leo Neels. Dat aftoetsen heeft tot een gezonde synthese van meningen geleid. Een synthese van hoe we terug moeten naar de essentie van de gezondheidszorg. Over waarom de organisatie én de

financiering van de zorg aan een ingrijpende verandering toe zijn. Over hoe we de rollen van alle actoren kunnen en moeten herdefiniëren. Over hoe de digitale revolutie de geneeskunde en de zorg onherkenbaar zal veranderen. Waarom bijvoorbeeld meer aandacht voor het geestelijk welzijn van de burger van primordiaal belang is. En bovenal, hoe we slim kunnen en moeten inzetten op preventie en het letterlijk ‘gezond houden’ van de bevolking.

Onze gezondheidszorg zal er anno 2030 radicaal anders uitzien. Aangepast aan de gewijzigde noden, geëvolueerde technologieën en nieuwste inzichten. In een totaal andere infrastructuur en met geavanceerde technieken. Aangepast aan de wereld ná de *endgame*. Klaar voor de *first turning* van de nieuwe cyclus.

Gezonde hoop

Net daarom is dit werk een zeer hoopvol boek. Nee, we blijven niet nodeloos stilstaan bij wat er de afgelopen decennia in de gezondheidszorg allemaal fout is gelopen. We willen niet stigmatiseren of beschuldigen. We willen wel beschrijven hoe het anders en beter kan. We willen aanstippen hoe de *first turning* van de nieuwe cyclus er zou kunnen uitzien. *Welcome to the future of healthcare!*

Dit boek is geen wetenschappelijk naslagwerk. Het is met opzet niet opgebouwd rond cijfers of tabellen. Het is een boek met visies en meningen van ervaren specialisten uit verschillende sectoren, met als rode draad hun gemotiveerde ambitie om de gezondheidszorg beter, onze bevolking actiever en gezonder en de financiering van de *healthcare* haalbaarder te maken en ons bovendien voor te bereiden op de realiteit van de zorg anno 2030. Het boek is daarom meteen ook een aanzet tot debat over hoe het anders, beter, moderner en haalbaarder kan.

De motivatie van iedereen die aan dit boek heeft meegewerkt, is de oprechte bekommernis om een ‘gezonde’ gezondheidszorg voor onze kinderen en kleinkinderen. Hoe houden we onze zorg, die vandaag tot de wereldtop behoort, ook voor de volgende generaties even kwalitatief hoogstaand én bovendien betaalbaar?

Welke gezondheidszorg willen we voor de volgende generaties? Deze uiterst belangrijke ethische en morele vraag in de zorg blijft te vaak onuitgesproken. Daar wil dit boek drastisch verandering in brengen! Het gaat immers niet alleen om ons, maar vooral over *the next generation*. Dit boek is de voorzet die dit noodzakelijke en urgente debat nodig heeft.

We hebben ideeën en ervaring, maar niet de waarheid in pacht. Net daarom zijn we in gesprek gegaan met de volgende ‘knappe koppen’ (in alfabetische volgorde): Lieven Annemans, Peter Degadt, Thierry Geerts, Rudy Maertens, Lieven Maesschalck, Leo Neels, Marc Noppen, Omer Van den Bergh, Karel Van Eetvelt en Pieter Van Herck.

