

ZORGVISIE



*Bedenker Trusted Networks,
voor de zorg van de toekomst*

ALEX JADAD

‘COVID IS EEN TEST VOOR LEIDERSCHAP’

Samen slim

Cliënt profiteert van
creatieve oplossingen in
thuis- en ouderenzorg

Gereguleerde markt

Geen mislukking, maar
behoeft op onderdelen
aanpassing



INTERVIEW

ALEX

'Ik weet niet
of er in
Nederland
echte leiders
zijn'

Jadad

van Staf Kiers
met Alex Jadad



12 *De wereldberoemde arts Alex Jadad realiseert met zijn concept 'TRUSTED NETWORKS' de zorg van de toekomst. In integrale zorgnetwerken, met onderling vertrouwen en leiderschap als cement, creëert hij betaalbare topzorg. 'Covid geeft de prikkel om het radicaal anders te doen en sterker uit de crisis te komen.'*

'Machteld Huber is *my sister by choice*', zegt Alex Jadad. De sterke band tussen de Canadees-Colombiaanse arts, filosoof, onderzoeker en vernieuwer en de grondlegger van 'positieve gezondheid' stamt uit 2009. Toen namen zij het voortouw om samen met medestanders een alternatief te formuleren voor de gedateerde definitie van gezondheid, die de Wereldgezondheidsorganisatie sinds 1948 hanteert. Hun insteek is: gezondheid is het vermogen van mensen om te gaan met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven. Daarbij ligt de nadruk niet op ziekte en zorg en wat mensen niet meer kunnen, maar op veerkracht en eigen regie. Mensen zijn dus veel meer dan hun ziekte.

Huber werkt de nieuwe benadering uit tot het concept 'positieve gezondheid', dat is gericht op zingeving voor het individu. Jadad bewandelt het pad van gezondheid bevorderen door integrale zorgnetwerken te bouwen, met onderling vertrouwen en leiderschap als cement. In Bogota past hij dit concept van 'trusted networks' voor het eerst succesvol toe. Met zorgverzekeraar Compensar en 36 zorgorganisaties bouwt hij in drie jaar tijd een zorgsysteem voor 1,3 miljoen verzekerden dat zich qua kwaliteit kan meten met de wereldtop. En dat voor een fractie van de kosten, want die bedragen jaarlijks slechts 500 dollar per verzekerde.

Constructieve hooligans

Het concept 'trusted networks' komt niet zomaar uit de lucht vallen. Het is gestoeld op een zoektocht naar inspirerende vernieuwers die Jadad de afgelopen dertig jaar in 101 landen bracht. Hij

kwam juweeltjes tegen in onder meer Andalusië, British Columbia, Alaska, Cuba en China. Maar hij ontdekte ook dat de vernieuwers nergens voldoende kritische massa kregen voor opschaling. 'De krachten die vernieuwing tegenhouden zijn te sterk. Het gevaar is dat vernieuwers geïsoleerd raken in hun eigen wereldje. Mensen raken gefrustreerd dat anderen hun voorbeeld niet volgen.' Daarom werd het Jadad's levensmissie om uitzonderlijke vernieuwers wereldwijd met elkaar te verbinden. 'Ik noem ze constructieve hooligans. Het zijn mensen die geen genoeg nemen met de status quo. Hun vernieuwende benaderingen zijn broedplaatsen voor de toekomst van zorg. Samen vormen we een internationale gemeenschap van mensen die hun kennis en ervaring willen delen, zodat niet iedereen het wiel opnieuw hoeft uit te vinden. Machteld is zo'n constructieve hooligan.'

'Hoe geweldig zou het zijn om alle goede voorbeelden in één zorgstelsel op te nemen en zo een pandemie van gezondheid te creëren?', droomt Jadad. Tot zijn verrassing vindt hij die kans in zijn geboorteland Colombia in 2016. 'Er is een Chinees verhaal over een broer en een zus die op zoek gaan naar de blauwe vogel van het geluk. Ze reizen tevergeefs stad en land af en komen teleurgesteld terug. Dan horen ze de blauwe vogel fluiten in hun eigen achtertuin.'

Mexican stand-off

Jadad verliet zijn geboorteland toen hij als jonge arts de kans kreeg om in Oxford te promoveren. Inmiddels werkt en woont hij grotendeels in Canada als hoogleraar zorgvernieuwing. Bij een boekpresentatie in Colombia schiet Mauricio Serra hem aan. Serra is CEO van zorgverzekeraar Compensar die via 36 zorgorganisaties aan 1,3 miljoen burgers in de hoofdstad Bogota zorg levert. Het gaat om ziekenhuizen, behandelklinieken, ggz-aanbieders, thuiszorgorganisaties, apotheken en huisartsen.

Serra is onder de indruk van Jadad en vraagt hem om hulp, want de verzekeraar en het netwerk van zorgaanbieders staan met de rug tegen de muur. Er is een grote rivaliteit en diep wantrouwen tussen de zorgaanbieders. Jadad omschrijft hun relatie als een 'Mexican stand-off', waar iedereen elkaar onder schot houdt. Zorgaanbieders vechten om de patiënten, want die betekenen omzet en macht. Het zorgsysteem zit vol perverse financiële prikkels en dreigt om te vallen.





'Gezondheid is
niet een aparte
staat van zijn'

14

Hoe doorbreek je zo'n patstelling? Wat helpt is dat er existentiële bedreiging is voor alle betrokkenen. Colombia verkeert in een zware economische en politieke crisis. Er zijn spanningen met buurland Venezuela. Ook het vredesproces met guerrillabeweging Farc geeft maatschappelijke spanningen. De nationale munt devalueert, waardoor de zorgaanbieders geen controle meer hebben over hun uitgaven. Medicijnen en medische apparatuur worden onbetaalbaar, want die moeten ze betalen in dollars. 'Alle aanbieders wisten dat ze niet zouden overleven als ze niet zouden veranderen. Er is niets krachtiger dan angst voor gevaar van buiten.'

Champions League

Jadad's bijdrage aan de verandering is onder meer op een systematische wijze naar de uitkomsten van zorg kijken. 'Alle directeuren houden van voetbal, dus vroeg ik of ze in de Champions League van de gezondheidszorg wilden spelen. Willen jullie wereldklasse zijn, zoals Ajax, of op het niveau blijven van een derde divisie amateurclubje in Colombia? De eerste stap was dat iedereen alle data op tafel legde. Om te bepalen waar we stonden, gebruikten we internationaal erkende OECD-kwaliteitscriteria die landen gebruiken. We beschouwden de 1,3 miljoen verzekerden dus als een land. De cijfers lieten zien dat ze onder aan de lijst van de OECD bungelden. Ze wisten niet dat ze zo slecht presteerden. Dat ze dat erkenden, was van groot belang.'

De Champions League, oftewel de top van de OECD, wordt het gezamenlijke wenkend

'Iedereen in de zorg roept steeds om meer geld voor de eigen organisatie'

ALEX JADAD

wordt geboren in een van oorsprong Libanese familie in Bogota, Colombia. Tijdens zijn studie *geneeskunde* raakt hij gefascineerd door pijnbestrijding en besluit *anesthesioloog* te worden. Met een beurs vertrekt hij naar Oxford, waar hij technieken ontwikkelt om met *pijn om te gaan* en zich verdiept in *palliatieve zorg* en *klinische trials*. Wereldberoemd wordt hij met

een methode om de kwaliteit van klinische trials te beoordelen: de *Jadad-schaal*. In 1995 wordt Jadad *hoogleraar* aan de McMaster-universiteit in Hamilton, Canada en start daar het *Evidence-based Practice Centre*. Sinds 2000 is hij *hoogleraar* in Health Administration & Anesthesiology aan de universiteit van Toronto. Als wetenschappelijk directeur

van het *eHealth Innovation Initiative* onderzoekt hij nieuwe ict-toepassingen. In 2018 publiceerde hij het boek *Trusted Networks: The key to achieve world-class health outcomes on a shoestring*. De toekenning van de *Spinoza Leerstoel* (AMC) en talloze andere onderscheidingen dragen bij aan de internationale erkenning voor zijn verdiensten.

perspectief. Dat wordt alleen bereikbaar door de handen ineen te slaan en de onderlinge rivaliteit te begraven. Alle 36 aanbieders gaan samenwerken in een integraal netwerk. Ze buigen zich eerst over de zorgpaden die het kostbaarste zijn, zoals hartinfarcten en nierfalen. Zorgverleners uit de hele zorgketen steken de koppen bij elkaar. De ziekenhuizen, ambulances, huisartsen en thuiszorg doen ook hun budget in één pot. De uitdaging is om samen betere kwaliteit te realiseren voor 20 procent minder kosten. Als dat lukt, gaat die 20 procent niet verloren; die verdelen ze onderling.

'Als je zorgverleners zo bij elkaar zet, weten ze precies wat er moet gebeuren voor betere kwaliteit, minder kosten en hogere tevredenheid', zegt Jadad. 'Ze elimineren verspilling en dubbele diagnostiek, en verbeteren de communicatie. Ziekenhuizen richten hun focus op de complexe behandelingen waar ze waarde toevoegen. Medisch specialisten stoppen met onzinnige diagnostiek, die ze alleen doen omdat die geld opbrengt.'

Integratie met sociale domein

Essentieel is de integratie van zorg met het sociale domein in expertisecentra voor zorg en welbevinden. 'Gezondheid is niet een aparte staat van zijn. 90 procent van wat mensen gezond maakt, is niet te vinden in het medische stelsel. Dus halen we die 90 procent van elders naar binnen. Van voedingsadviezen tot yoga en hulp bij schulden, het is allemaal te vinden in de expertisecentra.' Aanvankelijk stonden in deze expertisecentra het zorg- en welzijnspersoneel tegenover elkaar. De concurrentie verdween snel toen ze leerden om intensief samen te werken. 'Zorg- en welzijnspersoneel beseft dat gezondheid en welbevinden niet te scheiden zijn en bij elkaar horen.'

De expertisecentra onderzoeken structureel hoe mensen hun eigen gezondheid en welbevinden beoordelen. Elke maand gaat een vragenlijst naar drieduizend patiënten. Die uitkomsten maken deel uit van het gezamenlijke epd van de zorgaanbieders. 'De expertisecentra hebben een menu voor 'welbevinden à la carte'. Bij persoonlijke behoeften van patiënten past een profiel dat gezondheid en geluk bevordert. We trainen de professionals om hun gezamenlijke kennis terug te koppelen naar hun eigen instelling.'

Vertrouwen en leiderschap

Compensador-CEO Serra speelt als beheerder van het geld een cruciale rol, stelt Jadad. 'Hij ziet als bankier erop toe dat niemand financieel erop achteruitgaat. Wie de juiste dingen doet, wordt beloond. Serra geniet gezag, omdat hij van oorsprong een gerespecteerd medisch specialist is. Hij heeft in zijn loopbaan de juiste dingen gedaan en laten zien dat hij de gezondheid van mensen serieus neemt. De zorgaanbieders vertrouwen hem.'

Leiderschap is ook een succesfactor, stelt Jadad. '*Adaptive leadership*, oftewel het vermogen om je aan te passen aan uitdagingen door te vernieuwen. Leaders kunnen defensief of offensief reageren op uitdagingen om hun belangen te bewaken. Maar adaptieve leiders kiezen voor verandering. Niet hetzelfde blijven doen, maar veranderen.'

Het leiderschap is ook nodig om actief te werken aan het oplossen van het gestolde wantrouwen en het opbouwen van vertrouwen. Serra brengt een team van experts op het gebied van adaptive leadership bijeen. Jadad is een van hen. De experts betrekken niet de formele maar de morele leiders binnen alle organisaties bij het proces. Ze laten internationale voorbeelden zien, die aantonen dat hun toekomstvisioen realiseerbaar is. 'Daardoor groeit de bereidheid om elkaar te vertrouwen. Voor een goede maaltijd heb je de juiste ingrediënten en het juiste recept nodig. Maar het zijn de juiste chefs, de leiders, die de maaltijd op smaak brengen.'

Nog een voorwaarde voor succes is de steun van de minister van volksgezondheid om deze leiders

16 te beschermen tegen een overdosis aan bureaucratie en vervolging door toezichthouders. 'In Colombia kan de inspectie je aan de hoogste boom ophangen. Ze kunnen ziekenhuisdirecteuren naar de gevangenis sturen. Met bescherming van de minister hoefden we ons daarover geen zorgen te maken en kregen we experimenteer-ruimte. Inmiddels wil de minister opschalen. Hij wil dat de rest van de gezondheidszorg ons voorbeeld volgt.'

Catastrofe van overvloed

De vraag is of trusted networks in Nederland kans van slagen hebben. Draagvlak onder zorgaanbieders lijkt er zeker voor te zijn. De coronacrisis maakt de noodzaak duidelijk van inzet op betere gezondheid. Bovendien zijn er steeds meer patiënten met meerdere chronische aandoeningen voor wie goede zorg alleen lukt in netwerken. De coronacrisis laat ook zien wat er mogelijk is als zorgaanbieders intensief samenwerken. Ze willen daarmee graag doorgaan, maar dat is lastig als iedereen na de crisis terugveert naar de competitie van gereguleerde marktwerking. Een belangrijke randvoorwaarde lijkt in Nederland en andere Westerse landen te ontbreken: urgentie. Jadad noemt het de catastrofe van overvloed: 'We zijn te rijk. We kunnen het ons veroorloven dat de gezondheidszorg als een zwart gat al het publieke geld aantrekt en opslokt. Iedereen in de zorg roept steeds om meer geld voor de eigen organisatie. Ziekenhuizen zeggen meer dokters en apparatuur nodig te hebben. En als ze puur naar hun eigenbelang kijken, klopt dat ook. Een krantenkop dat patiënten in een ziekenhuis

op de gang liggen te wachten, leidt tot paniek op het ministerie. En dan wordt de geldbuidel getrokken.'

Test voor leiderschap

Maar covid verandert de wedstrijd, ook in het Westen. Doorgaan op de huidige weg is volgens Jadad geen optie. Meer geld, meer zorgcapaciteit, meer personeel is niet het antwoord op de coronacrisis. 'Als je blijft doen wat je deed, ben je uitgespeeld, want er zullen coronagolven blijven komen. De coronacrisis is een externe vijand die een zorginfarct veroorzaakt.'

Jadad ziet covid als een test voor leiderschap bij politici, beleidsmakers en zorgbestuurders. 'Covid geeft de prikkel om het radicaal anders te doen. Het is mogelijk om je aan te passen aan covid en sterker uit de crisis te komen. Als je maar de juiste beslissing neemt om te veranderen. Ik weet niet of er in Nederland echte leiders zijn, die de moed hebben veranderingen door te voeren. Misschien zijn er wel alleen maar managers die op de tent passen en die de status quo willen behouden. Covid geeft hun ook een excuus om niets te doen.'

Jadad nodigt beleidsmakers bij het ministerie van VWS, zorgverzekeraars, ziekenhuizen en andere zorgaanbieders uit om diepgaand naar de resultaten van trusted networks in Bogota te kijken. 'Wat wij doen is geen science fiction. Ook in Canada hebben we op kleine schaal laten zien dat het werkt. Sommige kosten zijn met 80 procent gedaald. Inmiddels zijn ook Andalusië, Israël en diverse staten in de VS ermee aan de slag. Geef ons de kans om jullie te laten zien hoe de grot van Alibaba te openen. Gebruik de coronacrisis voor radicale verandering. Het risico daarvan is echt kleiner dan het risico van niets doen.'

Nawoord Huber

'Het fascinerende is dat Jadad als arts en onderzoeker in de medische wereld de absolute top heeft behaald. En toch is hij een andere weg ingeslagen', zegt Machteld Huber. 'Hij is steeds meer waarde gaan hechten aan hoe mensen hun gezondheid ervaren. De meeste mensen ervaren hun gezondheid als goed. Als ze zich niet gezond voelen, komt dat vooral door sociale omstandigheden, ontdekte hij. Met een andere benadering van gezondheid, wil hij een pandemie van gezondheid lanceren.'

'Meer zorgcapaciteit is niet het antwoord op de coronacrisis'
