

interview

Op het voorste karretje van de achtbaan

Honderd dagen na haar benoeming treedt bestuursvoorzitter prof. dr. Margriet Schneider (56) van het UMC Utrecht voor het eerst nadrukkelijk naar buiten. Tot nu toe had ze vooral intern de handen vol, nadat televisieprogramma Zembla daags na haar aantreden op 4 november vorig jaar twee niet bij de inspectie gemelde dodelijke incidenten en een veronderstelde angstcultuur op de KNO-afdeling had geopenbaard.

TEKST ROELAND FRANCK FOTO ANGELIEK DE JONGE

Ik kan wel zeggen dat die mooie stoel hier het voorste karretje van een achtbaan bleek. Zo voelde dat. Eerst is er verontwaardiging en verdediging, dan zo iets van: het is helemaal niet waar, hoe kan dat nou? We doen het hier toch goed? Dan volgt de acceptatie dat er blijkbaar patiënten zijn voor wie we het niet goed genoeg doen. Inmiddels wil ik dat wat Zembla over ons uitstortte tot zegening maken, een boost tot verandering, waar nodig."

Twee weken daarvoor nog ontving Schneider als hoofd van de divisie interne geneeskunde en dermatologie op de polikliniek haar patiënten. Dat bleef ze doen, toen ze de afgelopen jaren opklom in de rangen van het ziekenhuismanagement. „Maar ik voel me nog steeds in de eerste plaats arts,” zegt ze.

Ze spreekt over 'dit huis', doelend op het

het UMC een *state of the art intensive care afdeling*, waar delegaties uit de hele wereld in bewondering de deur platlopen.

Met Schneider staat, sinds oud-minister van Volksgezondheid Els Borst er van 1976 tot 1985 medisch directeur was, voor het eerst weer een vrouw aan de top van het ziekenhuis.

Schneider verkeert ook thuis in academisch gezelschap. Ze is getrouwd met prof. dr. Wim Kremer, hoogleraar en onderwijsdirecteur aan de faculteit diergeneeskunde van universiteit Utrecht, op een steenworp afstand van het ziekenhuis. Ze hebben drie studerende zoons, van wie één geneeskunde studeert.

Hoe was het om de witte jas toch uit te doen voor iemand die toch in de eerste plaats arts is?

„Wennen. Twee weken daarvoor had ik die

uur. Voor hen stond de diagnose nog gelijk aan een doodvonnis. Inmiddels heeft de behandeling zich zo ontwikkeld dat hiv beschouwd kan worden als een chronische aandoening. Mijn promotieonderzoek was erop gericht medicatie tegen infecties zo veel mogelijk te beperken. Er zijn richtlijnen uit voortgekomen die wereldwijd worden toegepast."

Onderzoek en behandeling. Daar zijn organiseren en leiding geven bij gekomen. Hoe is dat begonnen?

„Op de polikliniek merkte ik dat er soms dingen niet handig georganiseerd waren, dat het beter kon en vervolgens regelde ik dat gewoon. Pas later volgt de officiële verantwoording. Ik heb vaak dingen gedaan zonder dat het mij opgedragen was. Begon ook vrolijk aan de eerste hulp. Dat die anders zou moeten en dat was ook het moment waarop de raad van bestuur me vroeg of ik misschien de vernieuwing van de intensive care zou willen leiden."

Was bij het vertrek van uw voorganger Jan Kimpen voor u meteen duidelijk dat u zijn positie ambieerde?

„Nee, maar er waren wel heel veel mensen in dit huis en daarbuiten die mij zeiden: dat lijkt me echt iets voor jou. Vervolgens heb ik de profielschets afgewacht. Ik paste er wonderwel in. Dan moet je ook niet flauw zijn en springen. Ik heb wel diep ademgehaald, maar ben gesprongen."

U bent, anders dan uw voorgangers vanuit de F-pupillen doorgegroeid tot aanvoerder van het eerste elftal. Wat betekent dat verleden voor u?

„Het is heel handig, als je mensen kent en zij jou kennen. Ik heb in de loop der jaren veel reorganisaties gedaan. Blijkbaar heb ik vertrouwen kunnen creëren dat ik de boel

‘Ik ben van openheid en veiligheid. We gaan echt een nieuwe tijd in. Er moet wat veranderen’

ziekenhuis dat voor haar als tweede thuis voelt. Anders dan haar voorgangers is ze voortgekomen uit de 'eigen jeugd'. Schneider zat er als studente geneeskunde zelf in de collegebanken, promoveerde er op hiv-gerelateerde infecties en is inmiddels alweer bijna vijf jaar hoogleraar interne geneeskunde. Ze is in het ziekenhuis bovendien ambassadeur voor kwaliteit en veiligheid en hoofdopleider voor de interne geneeskunde. Onder haar hoede realiseerde

jas daadwerkelijk nog aan. Ik heb afscheid genomen van patiënten van wie ik velen jarenlang heb gezien. Dat was bijzonder en soms best emotioneel. Ik ben echt een arts in hart en nieren."

U bent in 1998 gepromoveerd op hiv-gerelateerde infecties en zat dus midden in de strijd tegen het virus.

„Ik heb de ontwikkeling rond hiv helemaal meegemaakt met patiënten van het eerste





◀ Margriet Schneider: 'Ik ben echt een arts in hart en nieren.'

'Rond de feestdagen, onder de kerstboom, heb ik me gerealiseerd dat het mijn rol is dit enorme containerschip door deze storm te loodsen'

zodanig omgooi dat mensen mij bij een nieuwe klus opnieuw het vertrouwen geven. Nu wil ik heus niet zeggen dat er geen mensen rondlopen die dingen anders hadden gewild. Er zit hier geen heilige, maar het is zeker een voordeel dat ik niet als goeroe word binnengehaald die de zaken opschud en na vier jaar de zaak in verwarring achterlaat."

En toen kwam die televisie-uitzending van Zembla. Daarin schetsten oud-medewerkers, deels anoniem een alarmrend beeld van de KNO-afdeling. De chef zou een schrikbewind voeren en calamiteiten, zoals het overlijden van twee patiënten, waren niet gemeld bij de inspectie. Dat gebeurde later alsnog. Was u erop voorbereid?

„Natuurlijk was ik geïnformeerd, maar niet helemaal tot op het bot. Want ik heb gewoon tot vrij kort voor november nog voor de divisie interne geneeskunde gewerkt. Ben tien dagen op vakantie geweest en startte hier fris en fruitig. Dus ja, ik was wel geïnformeerd, maar niet voorbereid. Net zomin als wij allemaal hier."

De buitenwereld heeft een reactie van de bestuursvoorzitter tot nu toe gemist. Deze week kwam u opeens met een uitgebreide open brief waarin u dat uitlegt, maar ook het boetekleed aantrekt. Waarom treedt u nu pas naar buiten?

„Ik zat er drie dagen. Ik ben eerst intern aan de gang gegaan. Je kunt wel meteen buiten rekenschap geven, maar je zit er pas net en als nieuwe voorzitter moet je eerst breed kennismaken met de organisatie om een goed beeld te krijgen. Ik kan wel heel stoere maatregelen aankondigen, maar als nieuwe voorzitter, ook van ruim 11.000 mensen, wil ik goed naar hen luisteren. Wat verbindt ons, sterkt ons? Dat heb ik de afgelopen drie maanden gedaan. Ik vond dat ik dat eerst moet doen. Ik kan wel eerst voor mijn eigen reputatie of die van het ziekenhuis gaan, maar het gaat erom dat we met elkaar voor patiënten en voor medewerkers de juiste dingen doen. Dan komt de reputatie te voet."

Wanneer werd voor u duidelijk welke kant het op moest?

„Rond de feestdagen, onder de kerstboom heb ik me gerealiseerd dat het mijn rol is om hier duiding aan te geven, dit enorme containerschip door deze storm te loodsen. In alle eerlijkheid: ik dacht, ik ga het anders doen. Ik erken dat we fouten maken. Die zijn voor patiënten altijd verschrikkelijk en ik ben ervan overtuigd dat zorg en nazorg pas goed zijn, als die zo worden ervaren. We hebben in dit huis behoorlijk veel successen gevierd, de afgelopen jaren, en met recht, maar misschien zijn we te veel zonnebloemen: gericht naar de zon en wilden we niet horen dat er dingen beter kunnen."

Uiteindelijk heeft de chef van de KNO-afdeling zijn leidinggevende en opleidings-taken moeten neerleggen. Het persbericht sprak destijds van behoefte aan een andere leiderschapsstijl, maar ook van artsen in opleiding die geen vertrouwen

meer in hem hadden. Waarom moest hij nu eigenlijk zijn hoofdtaken opgeven?

„De meldingen die bij Zembla zijn gedaan, waren geen nieuws in het UMCU. Er waren signalen van medewerkers. Ze hebben hulp gevraagd en gekregen, coaching en team-coaching. Men was nog bezig met elkaar en er was goede vooruitgang, toen die uitzending kwam. Ik denk dat het goed had kunnen komen, maar nu kreeg je zo'n enorme draaikolk. Dan komen voorbeelden naar boven die eerst niet zo belangrijk leken of met de mantel der liefde werden bedekt en dan moet je als raad van bestuur samen met betrokkenen bekijken wat er op tafel ligt. Op een gegeven moment knapt het touwtje. Zo werkt dat. Dan moet je er geen doekjes om winden. Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden. Overigens onderzocht de onafhankelijke commissie van de Inspectie voor de Gezondheidszorg deze zaak en wachten wij hun oordeel af"

In uw oratie in 2013 brak u een lans voor kwaliteit en veiligheid. Ook al is maar een stukje van de Zembla-uitzending waar, dan staat dat toch haaks op uw ideeën?

„Ja, dat klopt. Ik kan moeilijk anders zeggen. Ons past deemoed, maar ik zit tussen twee dingen. In dit ziekenhuis waar we *last resort* zijn. We behandelen de heel kwetsbare patiënten met de meest gecompliceerde ziektebeelden. Daar worden heel ingewikkelde dingen gedaan en komen complicaties en fouten voor. Maar dan nog geldt: je zult maar patiënt, familie of medewerker zijn die zich niet gehoord voelt."

En dan waren door ook nog de calamiteiten, zoals de dood van de twee patiënten van de KNO-afdeling die niet gemeld is bij de inspectie. Die signaleerde nota bene een jaar eerder dat het UMC wel erg weinig missers meldde.

„We zijn te zuinig geweest met melden bij de inspectie. Het is te gek voor woorden dat de inspectie ons daar zo op aan moet spreken. Dat moet anders en gebeurt al anders. Wij hebben daar in 2015 enorme voortgang in gemaakt. Ik ben van openheid en veiligheid. We gaan echt een nieuwe tijd in. Daar moet wat veranderen."

Welk stempel wilt u drukken op het UMC de komende jaren?

„Ik zie het als mijn missie de menselijke maat te benadrukken. Veel meer te werken in multidisciplinaire teams. Het is mijn vergaande ambitie openheid te realiseren. Dat is een enorme uitdaging. Naar elkaar, patiënten en samenleving. Daar is als ziekenhuizen en als zorg nog een hele stap te zetten. Ik ga voor openheid op een betekenisvolle manier, zomaar getallen op internet zetten, daar heeft niemand iets aan. Getallen alleen zeggen weinig. We onderzoeken nu bijvoorbeeld hoe we onze prestaties en resultaten, met respect voor privacy, vertrouwelijkheid en medisch beroepsgeheim, kunnen delen met de buitenwereld via onze website, per behandeling, per specialisme. Op een manier die inzicht geeft. Er moet echt iets veranderen. Iedereen voelt die urgentie."