

Gezondheidszorg stond bovenaan op haar lijstje maatschappelijk relevante thema's waar ze verantwoordelijkheid voor wilde dragen. Het was een lange weg ernaartoe. Toen **Marjanne Sint** op haar 56e bestuursvoorzitter werd van de Isalaklinieken “viel alles op z'n plek”.



Tekst Edith Tulp
Beeld ANP Foto

H

Het cv van Marjanne Sint is lang en veelzijdig. Ze was onder andere journalist, uitgever, PvdA-partijvoorzitter, gemeentesecretaris Amsterdam, topambtenaar op het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM), voorzitter Transitie Autoriteit Jeugd. Ze had tal van (neven)functies in rvc's, rvt's en commissies en vervult die nu nog bij PGGM, Bergman Clinics, Open Nederland en Begeleidingscommissie Coronacrisis. "De rode draad is dat ik altijd georiënteerd ben op de (semi-)publieke sector en op complexe vraagstukken die impact hebben op het dagelijks leven van mensen. Daar wil ik me aan verbinden en vind ik de meeste zingeving in."

SERIEUS EN NAUWGEZET

Sint komt uit een eenvoudig gezin uit Amsterdam. Haar vader begon als portier en werkte zich via avondstudies op. Ze kreeg mee dat "je de dingen moet doen naar je beste kunnen en vermogen. Al op de basisschool was ik een streber, serieus en nauwgezet, Ik wilde leren." Ze werkte al op haar 17e, deed HBS-A, Schoevers en daaropvolgend de studie macro-economie aan de Universiteit van Amsterdam, die ze zelf betaalde. "Mijn vader was lid van de vakbond

en ik begon mijn studie pas interessant te vinden toen het over de maatschappelijke thema's ging die wij thuis als vanzelfsprekend bespraken. Mijn eindschrijftje ging over ongelijke inkomensverdeling."

Ze werkte een paar jaar op de economische faculteit, maar vond een academische carrière te abstract. Ze dacht bij de overheid meer op haar plaats te zijn, werd beleidsmedewerker op een paar ministeries en maakte vervolgens de overstap naar een redacteurschap bij Intermediair, waar ze na twee jaar hoofdredacteur werd om een jaar later op te klimmen tot uitgever bij VNU Business Publications.

DIKKE HUID

Ondertussen was ze actief lid van de PvdA en toen ze er in 1987 partijvoorzitter kon worden, zei ze daar geen nee op. "Ik nam me voor als partijvoorzitter iets moois te realiseren. Maar toen we in 1989 weer in de regering zaten, viel dat tegen. We moesten tegen alle verkiezingsbeloften in forse bezuinigingen doorvoeren. Het politieke spel lag me niet. Het was niet de verbinding die ik zocht." Haar partijvoorzitterschap strandde in 1991. Tijdens een crisis binnen de PvdA over WAO-ingrepen van het kabinet was ze op

vakantie en onbereikbaar. "Dat lag wat genuanceerder, maar ineens stond ik op alle voorpagina's van de kranten. Ze brandden me af. Erger kon het niet worden." Maar het had ook positieve gevolgen: "Ik raakte mijn angst kwijt. Vanaf dat moment was ik minder snel uit mijn evenwicht te brengen, ik kreeg meer zelfvertrouwen en een dikkere huid. Bovendien was ik in één klap door het glazen plafond heen. Mensen wisten wie ik was en ik werd makkelijker serieus genomen. Ik durfde voor het eerst grote stappen te nemen."

VERANTWOORDELIJKHEID


Die nam ze in functies als gemeentesecretaris van Amsterdam en secretaris-generaal op het ministerie van VROM, allebei grote organisaties. "Ik moest in mijn rol van eindverantwoordelijke groeien. Toen ik jong was, was mijn valkuil dat ik zelf de beste moest zijn en dacht dat alle verantwoordelijkheid bij mij lag. Ik ben milder geworden, maar ik was ook veeleisend naar anderen toe. Ik moest leren dat het als verantwoordelijke de kunst is om over vraagstukken heen te kijken, te zien wat relevant is en je te laten omringen door deskundigen. Ik omschrijf mezelf als een bestuurder die duidelijk en transparant is en mensen ruimte geeft om zelf met oplossingen te komen." "Na mijn vijftigste was ik er klaar voor om verantwoordelijkheid te nemen zonder een politiek bestuurder boven me. Ik oriënteerde me op een bestuurdersrol en boven aan mijn lijstje stond de gezondheidszorg, het meest maatschappelijk relevante onderwerp wat er is. Toen ik via een recruitmentbureau bestuursvoorzitter bij de Isala Klinieken in Zwolle werd, wist ik weinig van de zorg. Maar vanuit de VNU had ik de overtuiging *stick to your core* meegenomen, in een ziekenhuis is dat de patiëntenzorg. Ik ben de eerste maand letterlijk mee gaan lopen in het primaire proces. Ik volgde schoonmakers tot aan chirurgen in de operatiekamer, ik leerde en ik liet zien dat ik als bestuursvoorzitter belangstelling heb voor wat mensen doen."

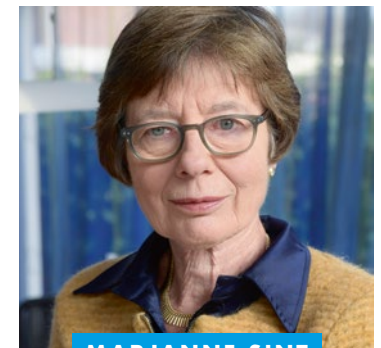
IN DE RIJ

Het was geen makkelijke situatie waarin Sint terecht kwam. De fusie tussen het Sophia ziekenhuis en de Weezenlanden in Zwolle, die leidde tot de Isala-klinieken, was al in 1998 ingezet, maar werd pas officieel in 2006, een jaar voor haar benoeming. De financiering voor een nieuw ziekenhuisgebouw was vastgelopen en de medische staf voelde zich weinig verbonden met de organisatie. "Die twee moest ik op een lijn zien te krijgen. Het begon er al mee dat mijn voorgangers hadden besloten een pand te betrekken buiten het ziekenhuis. Dat heb ik teruggedraaid, want hoe hou je anders *feeling* met het ziekenhuis. En regelmatig at ik zoals

iedereen in de ziekenhuiskantine, in de rij met mijn bordje en zelf betalen. Dat bleek belangrijk. Toen de CFO uit het bestuur vertrok, vormde ik een team met Robbin Thieme Groen, een anesthesist. De financiën en het beleid deed ik, hij de medisch inhoudelijke portefeuille. Ik kijk er nog steeds met veel plezier op terug. Eens in de twee weken gingen we samen eten om de voortgang te bespreken. Bij welk geschil dan ook, we waren niet uit elkaar te spelen. We wisten: als de top verdeeld is, het huis verdeeld is en dan gaat het berg-afwaarts. Mijn belofte een half miljard euro binnen te halen en de nieuwbouw binnen een bepaalde tijd en budget te realiseren, deed ik gestand."

GROOT COMPLIMENT

In 2010 werd Sint zorgmanager van het jaar. "Een jurylid zei dat de prijs naar iemand ging die van dokters is gaan houden. Dat was een groot compliment. Ik werd beloofd voor mijn professionele toewijding in een baan die het dichtst bij mijn hart lag. Het was intenser dan wat ik ooit had meegemaakt. Ik herinner me dat ik een keer op weg was naar mijn kantoor in het ziekenhuis. Ik zag drie mensen die elkaar in een wanhopige omhelzing vasthielden. Ik keek ernaar en wist: hier gaat het dus om!" 



MARJANNE SINT

Marjanne Sint bracht het grootste deel van haar loopbaan door bij de (gemeentelijke) overheid. Ze werkte voor verschillende ministeries en de gemeente Amsterdam.

In 2007 stapte ze over naar de ziekenhuiswereld en sindsdien is 'zorg' de rode draad in haar loopbaan. Na haar bestuursvoorzitterschap was ze actief op het terrein van jeugdbeleid, zorg & welzijn en zelfstandige behandelcentra. Ze is betrokken bij het coronabeleid (via de Stichting Open Nederland en de Onderzoeksraad voor Veiligheid) en vervult diverse toezichthoudende functies.