

Als bestuurder heeft **Wim van der Meeren** aan beide kanten van het zorgstelsel gestaan: die van de ziekenhuizen en die van de zorgverzekeraars. In die laatste rol verbond hij financiële consequenties aan de kwaliteit van de zorg in ziekenhuizen. Het werd hem niet in dank afgenomen.

Tekst Edith Tulp
Fotografie Femke Reijerman



V

Voor de ingang van het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis locatie Elisabeth in Tilburg staat een bankje waarin ingelegde mozaïeksteentjes de woorden 'Lief Ziekenhuis' vormen. Het bankje is opgedragen aan Wim van der Meeren en zijn inspanningen om 'het liefste ziekenhuis van Nederland' te realiseren. Het typeert de bestuurder die een hekel heeft aan 'papier schuiven', 'mensen beter wil maken' en onconventionele keuzes maakt, vaak tegen de stroom in. "Ik ben geen macho-type leider," zegt hij, "maar wel resultaatgericht. Als ik een goed idee heb, wil ik iemand daar graag van overtuigen."

EEN STAPJE HOGER

Van der Meeren groeit op in Eindhoven in een sober en liefdevol gezin en wil net als zijn vader gemeenteambtenaar worden, "maar dan wel een stapje hoger". Na zijn studie bestuurskunde en politicologie begint hij als beleidscoördinator bij de provincie Gelderland. "In die tijd was zorg nog maakbaar." Hij wordt er chef volksgezondheid en het eerste waar hij zich actief mee bemoeit, is het 'bouwplafond' waarmee de provincie dan nog de bouwstromen van ziekenhuizen reguleert. Hij ziet er allerlei obstakels in, vindt medestanders in de Tweede Kamer en is in 1985 de

initiatiefnemer van de EVI-(exploitatie verlagende kosten) procedure.

VERBAZING

Besturen leert hij op z'n 31^e als algemeen directeur van verpleeghuis Den Ooiman in Doetinchem. "Fantastisch om zo jong leiding te kunnen geven aan iets wat nog niet zo complex was met slechts een medische staf van vier verpleeghuisartsen, een psycholoog en de dominee." Regelmatig verbaast hij zich. "Er werden onzinnige dingen gedaan, terwijl we ervoor moesten zorgen dat mensen een menswaardig bestaan leefden." Ook leert hij er met mensen te werken. "Als je mensen de ruimte, vertrouwen en een compliment geeft, gaan ze rennen. Dat is zoveel leuker dan controleren en corrigeren. Hoewel dat soms ook moet", geeft hij grif toe. "Ik vind het niet erg iemand te ontslaan om de goede reden. Maar heb ik lelijk gedaan tegen mensen, dan kijk ik mezelf de volgende dag in de spiegel aan en stel ik mezelf de vraag: ben je nu een eikel of is dit volkomen terecht? Het eerste komt weleens voor, dan heb ik een enorme *drive* om het direct goed te maken. Heb ik het goed gezien, dan bijt ik door."

'Ik had zeven rechtszaken en onheuse berichtgeving aan mijn broek'


WANTROUWEN

In 1992 wordt Van der Meeren bestuursvoorzitter van het Drechtsteden Ziekenhuis in Dordrecht, waar net is gefuseerd. "En dan begint het fuseren pas. Het ziekenhuis stond op de rand van een faillissement. Ik moest mensen ontslaan; dat was heftig. Er was veel wantrouwen. De OR zei: 'Wij zijn van het conflictmodel.' Succes daarmee,' zei ik, 'maar ik niet, dus ik doe niet mee.' Uiteindelijk is alles in harmonie verlopen. Hoe? Wees eerlijk, transparant en consequent. Verplaats je in anderen en geef toe wanneer je het zelf ook niet weet." In het grotere St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg kan hij alles wat hij geleerd heeft in praktijk brengen en nog veel meer. Hij is de helft van een duo-bestuur en dat bevalt hem prima. Als zijn collega vertrekt, twijfelt hij nog even of hij het alleen moet gaan doen. "Maar ik kreeg van de raad van toezicht veel ruimte om een sterke nieuwe collega te zoeken. Ik liet een assessment van mezelf uitvoeren om te weten welke zwakke kanten ik moest compenseren. Ik had een secuur iemand nodig die zijn stukken wél leest." Dat wordt zijn latere opvolger Bart Berden. Vanaf dat moment heeft Van der Meeren zijn handen vrij om het liefste ziekenhuis van Nederland te realiseren. "Ik vind het vreselijk als mensen slecht worden behandeld. Een patiënt vertelde mij dat ze een arts-assistent vroeg of hij de luxaflex kon laten zakken toen ze last had van de zon. "Daar moet u de verpleegkundige voor bellen", was het antwoord. Dat vond ik zó erg: ik haalde er een actrice bij en liet de situatie naspelen voor alle managers en medisch specialisten. De essentie is dat je de patiënt laat merken dat je zijn kwetsbaarheid erkent en daarnaar handelt."

OVERSTAP NAAR CZ

Omdat hij als zorgverzekeraar meer invloed kan uitoefenen op het zorglandschap dan als ziekenhuisbestuurder, maakt Van der Meeren na elf jaar de overstap naar CZ in Tilburg. Het duurt niet lang of hij gooit de knuppel in het hoenderhok. "Uit ons eigen onderzoek bleek dat de mortaliteit van bepaalde chirurgische ingrepen bij kanker afneemt naarmate je een operatie vaker uitvoert. We maakten een lijst van zie-

kenhuizen die we niet gingen contracteren voor borstkankerbehandelingen. Later volgden meer aandoeeningen. Het was een moeilijk verhaal. Ik moest dwars door alle belangen heen en had zeven rechtszaken en onheuse berichtgeving aan mijn broek. Op mijn dieptepunt dacht ik: ze begrijpen het niet, ze willen per se een zorgverzekeraar aanvallen. Maar het hoogtepunt was dat ik er uiteindelijk ook veel waardering voor kreeg."

In zijn laatste jaar bij CZ zet Van der Meeren samen met het Instituut Publieke Waarden het Sociaal Hospitaal in Den Haag op waarbij 250 gezinnen die bij CZ achterlopen op hun premiebetalingen worden geholpen met onder andere schuldsanerings. "De 1 miljoen die we ervoor opzij zetten, is via het uitgespaarde geld op de Wmo door de gemeente Den Haag weer bij ons teruggekomen. Terwijl dat miljoen eigenlijk niet eens zo nodig was, omdat de hulp uit bestaande regelingen valt te financieren. Daarvoor hoef je alleen maar buiten je kokertje te denken in plaats van regelingen naar de letter uit te voeren zonder verantwoordelijkheid te nemen. Daar gaat ons land nog eens aan ten onder." 



WIM VAN DER MEEREN

Wim van der Meeren (1955) startte als beleidscoördinator en chef Volksgezondheid bij de Provincie Gelderland. Daarna was hij algemeen directeur van verpleeghuis Den Ooiman in Doetinchem, directievoorzitter van het Drechtsteden Ziekenhuis in Dordrecht, bestuurder van het Sint Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg en bestuursvoorzitter van zorgverzekeraar CZ.

Nu is hij voorzitter rvt van het Radboudumc, voorzitter van Stichting Mind Us, voorzitter van de Provinciale Raad Gezondheid in Noord-Brabant, commissaris bij RegMedXB en voorzitter van het Stedelijk Museum Breda.