

BESTUURSVORZITTER IN HET SPANNINGSVELD TUSSEN ZEMBLA EN ELFDUIZEND MEDEWERKERS

# UMCU-baas Margriet Schneider wil openheid

Tijdens haar eerste honderd dagen als bestuursvoorzitter van het UMC Utrecht had Margriet Schneider te maken met twee kritische Zembla-uitzendingen over de kno-afdeling. 'We moeten opener worden.' En de menselijke maat moet terug.

**H**et was dag drie na haar aantreden als voorzitter van de raad van bestuur van het UMC Utrecht, toen de Zembla-uitzending kwam over dodelijke calamiteiten op de kno-afdeling in 'haar huis'.

Margriet Schneider beschrijft het met een metafoor: het was alsof ze in het voorste karretje in de achtbaan zat. Daarna volgde radiostilte. Geen kennismakingsgesprek met de media. 'Dat vond ik niet het geschikte moment om een vrolijk interview te houden. Sowieso vind ik dat je eerst, als je bent aangesteld, de organisatie moet leren kennen voordat je van alles gaat zeggen.' Onlangs was Schneider honderd dagen in functie, een geschikt moment voor een update. De pers werd uitgenodigd. En ondertussen kwam Zembla met een tweede uitzending over calamiteiten in het UMC Utrecht.

*Misschien kunnen we terug naar de eerste Zembla-uitzending, in november. U zag de uitzending, en toen?*

'Totale shock! Nee, ik had het niet zien aankomen. Als divisievoorzitter had ik niet veel te maken met de kno-afdeling. Wat ik moet constateren is dat als een patiënt zich hier niet goed behandeld voelt – fout of geen fout – dan is dat één patiënt te veel. In de uitzending zeggen medewerkers en ex-medewerkers dat ze binnenshuis niet gehoord zijn. Ook dat is niet goed genoeg.'

*Wat deed dat met u en het UMCU?*

'Wij schoten aanvankelijk in de verdediging: "Ja hallo, we hebben hier een klokkenluidersregeling, een vertrouwens-

persoon, ombudsfunctionaris – waarom zijn die niet ingezet? We hebben toch nazorg gegeven." Daarna werden we verdrietig, vervolgens kwam de acceptatie en de erkenning. Daar staan we nu. Als zorg en nazorg niet als goed worden ervaren, dan is die niet goed genoeg.'

*Uw oratie ging over het belang van kwaliteit, veiligheid, transparantie. Bent u daarom aangesteld?*

'Het zijn wel thema's die ik hoog in het vaandel heb. Maar de patiënt centraal stellen, transparantie vergroten, het belang van de menselijke maat – deze onderwerpen had de raad van bestuur voor mijn komst al ingezet. Toen ik startte, had men het idee dat er goed zicht was op de zaken rondom de kno-afdeling. Er zat voortgang in, de inspectie was ermee bezig.'

*En toen kwam die tweede Zembla-uitzending...*

'Ik denk dat de Zembla-journalist op dezelfde trom slaat. Het ziekenhuis komt weer in een negatief daglicht. De journalist adstrueert zijn verhaal over misstanden met casuïstiek van slachtoffers van calamiteiten. Dat zijn mensen bij wie onverwachte schade is ontstaan en fouten zijn gemaakt. Dat is natuurlijk verschrikkelijk. Ze hebben geen goede zorg en nazorg gekregen, we zijn slordig geweest, we hebben fouten gemaakt, of we hebben iets niet goed kunnen uitleggen. We hebben de afgelopen maanden veel in gang gezet, en we hebben tijd nodig.'

*Wat trekt u zich aan, terugkijkend?*

'De grote lijn van kritiek die uit de programma's spreekt, volg ik. Melden wij wel voldoende? Hoe open zijn wij? Ik denk dat we bij het UMCU de transparantie hebben laten liggen. We moeten veel beter worden in openheid en verantwoording afleggen en aanbevelingen opvolgen. Tezelfdertijd is dat een spanningsveld: je wilt open zijn naar de samenleving, maar je wilt ook de privacy en beschutting waarborgen van patiënten en medewerkers.'

*Er werd gesproken over een angstcultuur.*

'Op die afdeling was onrust over de leiderschapsstijl. De kno-afdeling was al bezig met een coachingproces, maar


 A portrait of Margriet Schneider, a woman with short, wavy brown hair with grey highlights, wearing a black top with a vibrant blue and green patterned scarf. She is looking directly at the camera with a slight smile.
 

‘Als een patiënt zich hier niet goed behandeld voelt, is dat één patiënt te veel’

### MARGRIET SCHNEIDER

Margriet Schneider (1959) is 1 november 2015 aangesteld als voorzitter van de raad van bestuur van het UMC Utrecht (UMCU). Dat is de instelling waar zij haar studie geneeskunde volgde en het grootste deel van haar loopbaan heeft gewerkt. Schneider was vanaf 2010 voorzitter van de divisie Interne

Geneeskunde & Dermatologie van UMCU en opleider interne geneeskunde. In 2011 is zij benoemd tot hoogleraar interne geneeskunde aan de Universiteit Utrecht (UU). Haar oratie ‘Dat belooft ik’ ging over het belang van medisch leiderschap. Van 2004 tot 2010 vervulde zij de functie van voorzitter en medisch manager van de divisie IC-Centrum. Margriet Schneider is in het UMCU

werkzaam geweest als internist en als internist-infectioloog. Verder heeft zij zich ingezet als ambassadeur voor kwaliteit en veiligheid in het UMCU. Zij is sinds 2013 mede-initiatiefnemer van het focusgebied Professional Performance van de UU.

Margriet Schneider is getrouwd en heeft drie kinderen.

de Zembla-uitzending leidde tot een enorme versnelling. Daardoor braken de lijntjes en was herstel onmogelijk. Er was te veel gebeurd en gezegd. Maar het was al opgemerkt. Het was besproken met de inspectie, er was al op geacteerd.'

**Het voormalig hoofd van de kno-afdeling blijft werken op de afdeling. Kan een mogelijke angstcultuur wel veranderen, zolang hij aanwezig is?**

'U weet dat wij al een aantal maatregelen hebben genomen op de kno-afdeling, waaronder wijzigingen in de leiding van de afdeling. Er loopt momenteel een onderzoek van een speciaal ingestelde commissie van de inspectie. Wij gaan deze commissie niet voor de voeten lopen door tussentijds conclusies te trekken. Deze hoogleraar is geen hoofd meer van de kno-afdeling en niet langer hoofd kno-opleiding. Hij gaat wel weer patiëntenzorg en onderzoek doen.'

**Hoe zit het met de vermeende 'hoge productiedruk' op de kno-afdeling, die fouten in de hand zou werken.**

'We willen doelmatig omgaan met tijd en geld. Dat verwacht de buitenwereld van ons. Als blijkt dat productiedoelen tot knelpunten leiden, nemen we maatregelen. Kwaliteit en zorgvuldigheid staan voorop. De werkdruk en de werkdrukbeleving worden regelmatig gemeten zodat gericht maatregelen kunnen worden genomen. Dat geldt voor alle afdelingen.'

**Hoe kon het in het algemeen zover komen?**

'We zijn een heel succesvol umc, we staan nummer één met de studie geneeskunde, we doen fantastisch onderzoek, we hebben prachtige samenwerkingsverbanden en onderzoeksinitiatieven, onze patiënten geven ons een dikke 8. En dus kijken wij als zonnebloemen naar de zon en vieren wij onze successen. Het is tijd om achterom te kijken naar wat er óók gebeurt.'

**Waar denkt u dan aan?**

'Als je het hebt over de menselijke maat, dan moet dat ook blijken uit onze communicatie en onze persoonlijke aandacht voor patiënten en collega's. Klein voorbeeld: de brieven die we versturen naar patiënten in de nazorg als er iets niet goed is gegaan, zijn formeel en juridisch-procedureel juist. Maar mag het een beetje persoonlijker? We zijn een instituut met elfduizend medewerkers. Dat is veel. De menselijke maat houdt in dat je nadenkt over waarom je hier ook alweer kwam werken. Waarom ben je hier administratief medewerker, schoonmaker, doktersassistent, verpleegkundige of neurochirurg geworden? Ooit ging het erom dat je in een betekenisvolle organisatie wilde werken. Het is mijn missie om met z'n allen daar weer een stap in te zetten.'

**Wat was het eerste dat u heeft ingevoerd om die menselijke maat terug te brengen?**

'We waren al bezig met het cultuur- en leiderschapsprogramma, we hebben heidagen gehad. De raad van bestuur heeft met zestig

## 'De uitzending gaf een boost aan plannen die er toch al waren'

leidinggevend personal coaching en groepscoaching gehad. Hoe werk je samen, hoe doe je dat met empathie en respect, hoe bespreek je het onbespreekbare, hoe gun je elkaar succes, hoe zorg je ervoor dat je het individuele succes nooit laat prevaleren boven teamsucces. Elke afspraak maken we concreet. Daar hebben we afspraken over gemaakt. De volgende lichte leidinggevend is gestart tot alle zeshonderd dit programma hebben doorlopen.'

**Dat is iets wat u heeft ingevoerd na Zembla?**

'Door zo'n uitzending kom je in een snelkookpan. Het heeft een enorme boost gegeven aan plannen die er toch al waren, of die sluimerden. Door zoiets zeg je: nu gaan we er de sokken inzetten.

We gaan beter kijken naar behoefte van de patiënt of de familie. Dat gaat soms om details. De brieven die nu door mijn handen gaan, bekijk ik: wat is dit voor brief. Zou ik er als ontvanger tevreden mee zijn? Hoe is de nazorg geregeld? Daarom zijn we een groot project patiëntensupport gestart.'

**En hoe gaat het nu?**

'Eigenlijk is de kno-afdeling ontzettend goed aan het werk. Iedereen kijkt naar ze, de onderzoekscommissie van de inspectie is ermee bezig, het is niet niks om zo onder de loep te liggen. Een emeritus kno-arts is tijdelijk aangesteld als afdelingshoofd. Dat geeft rust.'

**Als je met een klokkenluider te maken hebt, moet je niet in de verdediging schieten, zei u eerder. Wat doet u na de tweede uitzending anders?**

'Door interviews als deze te geven, bijvoorbeeld. Opener zijn. Ik was niet in de uitzending. Ouders van slachtoffers kwamen daar aan het woord – ik kan daar niets aan toevoegen, behalve zeggen dat ik het me aantrek, dat we ermee aan de slag gaan. We proberen een cultuur te creëren om fouten te voorkomen. We bespreken ze als het gebeurt en we melden calamiteiten. Daar zijn we volop mee bezig. In 2010 werden hier zes calamiteiten gemeld en in 2015 48 aan de inspectie. Deze ontwikkeling zie je in alle ziekenhuizen, het melden van calamiteiten is sterk toegenomen. We doen dus veel meer SIRE-onderzoek (Systematische Incident Reconstructie en Evaluatie, red.), dat is de *just culture* die we met elkaar creëren. Is dat al goed genoeg? Nee, het kan altijd beter. ■

**web**

Achtergrondinformatie bij dit interview vindt u op [medischcontact.nl/artikelen](http://medischcontact.nl/artikelen).