

A portrait of Wouter Bos, a middle-aged man with grey hair, wearing a blue corduroy jacket over a light blue shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred reddish-brown wall.

In gesprek met Wouter Bos

**“Excelleren is  
keuzes maken”**



auteurs: **Eva Stortelder, aios heelkunde en Susanne Korsse, aios maag-darm-leverziekten**

**Sinds 2013 staat oud-politicus Wouter Bos aan het roer van het VUmc. De Jonge Specialist sprak hem over zijn rol als niet-medicus in een ziekenhuis, zijn pleidooi voor meer openheid in de zorg en de noodzaak om te focussen om te kunnen excelleren.**

We mogen van de secretaresse van de raad van bestuur plaats nemen op twee designstoelen in de gang. Verderop kijken we tegen een glazen vergaderruimte aan met een strook folie op ooghoogte. Daaronder herenbenen gehuld in pantalons boven nette suède schoenen. Als we proberen te raden welk paar schoenen van Wouter Bos is, staat hij opeens achter ons. "Wij hadden een afspraak dacht ik?"

Hartelijk worden we begroet en binnengelaten door de oud-minister van Financiën en huidige voorzitter van de raad van bestuur van het VUmc. We hebben een uur om hem te bevragen naar aanleiding van zijn ontbijtsessie op het aankomend MMV-congres op 13 december, met als thema 'Inspireren, Profileren, Excelleren'.

Zonder stropdas en met een blikje cola als spraakwater gaat hij tegenover ons aan tafel zitten en begint gemakkelijk te vertellen over het werken met medisch specialisten, het voordeel van politieke ervaring en hoe je volgens hem als aios kunt excelleren.

### Argwaan

Bos vertelt dat hij nooit de ambitie heeft gehad om arts te worden. Maar de gezondheidszorg heeft altijd zijn interesse gehad. "Voor een econoom is de gezondheidszorg een waanzinnig interessante wereld." Bos noemt zichzelf wel 'atypisch' als niet-medicus in een bestuurlijke functie in de gezondheidszorg. En merkt ook dat hij soms met wantrouwen wordt bejegend. "Een niet-medicus die de leiding heeft over

een medisch bedrijf is niet wat de meeste dokters zelf logisch vinden. En dat vind ik raar. Ik heb in heel wat werelden gewerkt en ben eigenlijk nergens zo'n argwaan jegens buitenstaanders tegengekomen als in de medische wereld." Volgens Bos wordt in de zorg het adagium *the professional in the lead* nog erg aangehangen. Oftewel: binnen een zorginstelling moet een medicus de leiding hebben. Hij is het daar niet mee eens. "Het gevaar van die opvatting is dat je je opsluit in je eigen gelijk en dat je weinig geluiden van buiten toelaat. Daar zit de waarde die ik als niet-medicus kan toevoegen; ik kan zorgen dat de horizon verbreed wordt."

### Tijdperken

Bos heeft dan ook een duidelijke boodschap aan de medische professionals van de toekomst: durf je als arts te mengen in maatschappelijke discussies. Hij haalt hierbij de theorie van Donald Berwick aan (zie kader). Deze Amerikaanse arts en oprichter van het *Institute for Healthcare Improvement*, is één van de meest gezaghebbende auteurs op het gebied van kwaliteit in de zorg. De dokter als onschendbare autoriteit uit het eerste

IK BEN EEN ATYPISCH VOORBEELD  
VAN EEN BESTUURDER IN DE  
GEZONDHEIDSZORG



### DONALD BERWICK'S 'ERA 3 FOR MEDICIN AND HEALTH CARE'

In zijn theorie onderscheidt Donald Berwick drie tijdperken van medisch specialisten. Het eerste tijdperk stamt eigenlijk al uit de tijd van Hippocrates, waarin de medisch specialist werd aanbeden. Als één van de weinige beroepsgroepen kende zij de autoriteit om haar eigen kwaliteit te beoordelen.

Het tweede tijdperk brak eind vorige eeuw aan, als reactie op het eerste. Era twee kenmerkt zich door wantrouwen. De medisch specialist valt van zijn voetstuk, er wordt begonnen met overmatig registreren en de marktwerking in de zorg doet zijn intrede.

Het wordt tijd voor een derde tijdperk, vindt Berwick. Een 'moral era'. Hierbij is de arts zich bewust van de maatschappij waarin hij werkt, staat transparantie centraal en registreren we nog maar 25% van wat we nu doen. Aan de hand van negen stappen zouden we kunnen evolueren naar dit tijdperk (zie afbeelding).



tijdperk is verleden tijd. We moeten toe naar een tijdperk waarin de medisch specialist zich bewust is van zijn positie in de organisatie en de maatschappij waarin hij werkt. Daarbij is werken in loondienst volgens Berwick belangrijk. Bos is het daar roerend mee eens. "Werken in loondienst haalt een heleboel ruis weg en zorgt dat artsen kunnen focussen op patiëntenzorg. Ook geeft het artsen meer geloofwaardigheid in het debat over kwaliteit van zorg." Helaas is het derde tijdperk nog niet overal aangebroken. "Ik kom nog massa's mensen uit tijdperk één tegen", zegt Bos. "Artsen die vinden dat het moet gebeuren zoals zij het willen, alleen maar omdat zij het als arts het beste weten... je zou ze de kost moeten geven." Hoe hij daar, als niet-medicus, mee omgaat? "Met humor, of door te spiegelen. En soms ga ik bijna opvoedend te werk. De waarheid van de arts is nooit de enige waarheid en dat probeer ik dan duidelijk te maken. Maar uiteindelijk kan ik makkelijker om de tuin geleid worden met bepaalde medische vraagstukken dan een arts."

### Verbindende specialismen

Bos erkent dat er verschil zit in de samenwerking met medisch specialisten van verschillende disciplines. "De specialismen die relatief onderaan in de hiërarchie staan, zoals de kinderartsen en de psychiaters, hebben juist de meest generalistische blik. Die zijn ook het meest gericht op wat er in de buitenwereld gebeurt. De specialismen die helemaal bovenaan in de hiërarchie staan,

vaak de cardiochirurgie en neurochirurgie, zijn ook het meest intern gericht en minder ontvankelijk voor een frisse wind van buiten." Bos benadrukt ook het belang van de van oudsher verbindende specialismen, zoals interne geneeskunde en algemene heekunde. "Door de neiging tot steeds verdere subspecialisatie dreigt het verbindende karakter verloren te gaan. Terwijl het nodig is meerdere facetten van een probleem helder te zien om samen strategie te bepalen."

### Het voordeel van tegenslag

Teamwork is volgens Bos dan ook heel belangrijk. Want in een team kan eenieder met zijn eigen kwaliteit het beste tot zijn recht komen. "Je hoeft niet alles zelf te kunnen. Profiteer van wat anderen kunnen." Zijn ervaring is dat dit buiten de medische wereld al lang gemeengoed is, in tegenstelling tot in ziekenhuizen. Toch was er wel degelijk sprake van teamwork ten tijde van de overstrooming van het VUmc in 2015. Door een lek in de waterleiding ontstond er wateroverlast en werden alle 339 patiënten uit voorzorg geëvacueerd. Bos kijkt positief terug op die periode, waarin het ziekenhuis uiteindelijk twee weken gesloten is geweest. "Er was verbroedering en een sterk teamgevoel onder de werknemers; we werkten schouder aan schouder. En ik voelde me in mijn element. Zowel in de PvdA als ten tijde van de bankencrisis heb ik onder hoge druk kwetsbare beslissingen moeten nemen met potentieel grote gevolgen. Ik heb me daar altijd wel lekker bij gevoeld, al klinkt dat wat masochistisch... Ik kan blijkbaar omgaan met de adrenaline die dan door je lichaam giert." En voor alle persaandacht hielp het natuurlijk mee dat hij als politicus gewend was om in de schijnwerpers te staan.

### Balans werk-privé

Een politiek verleden heeft dus zo zijn voordelen voor de bestuurder van het ziekenhuis, evenals de kennis en ervaring omtrent financiële vraagstukken die hij als minister opdeed. In de opleiding van aios zou Bos graag meer aandacht zien voor de logistiek van het zorgproces, in de vorm van bestuurlijke en stelselmatige vraagstukken. Hetzelfde geldt voor onderwijs over

WERKEN IN LOONDIENST HAALT  
EEN HELEBOEL RUIS WEG



de financiële achtergrond van het artsenvak. “Daar krijg je op een gegeven moment echt mee te maken en het helpt als je daar iets vanaf weet. Ik heb geen simpeler oplossing dan dat het gewoon een plek zou moeten krijgen in de opleiding. En als dat niet gebeurt, dan moeten aios het zelf maar organiseren. Wij werken er wel aan mee.” Heeft Bos de ambitie om weer terug te komen in de politiek? Zou minister van Volksgezondheid een volgende stap in zijn carrière kunnen zijn? “Zeg nooit nooit, maar ik ben destijds heel bewust uit de politiek gestapt omdat ik meer tijd wilde voor mijn gezin.” Bos heeft 3 kinderen, nu in de leeftijd van 8 tot 13 jaar. “In de politiek is een soort permanente beschikbaarheid vereist en het dringt altijd je privéleven

JE HOEFT NIET ALLES ZELF TE  
KUNNEN. PROFITEER VAN WAT  
ANDEREN KUNNEN.

binnen. Bovendien heeft iedereen een oordeel over je. Dat legt grote mentale druk op je. Heerlijk dat dat nu weg is.” Hij heeft twee tips voor een goede balans tussen werk en privé. Een niet zo makkelijk op te volgen tip is om je kinderen vroeg te krijgen. “Mijn vrouw en ik zijn heel laat aan kinderen begonnen en dan is het complex om een gezin en een carrière te combineren.” Het tweede en meer eenvoudige advies is om je werkzaamheden goed te plannen en af te bakenen. Dus grenzen stellen, goed je agenda bijhouden en telefoons wegleggen als je samen bent. “Het vergt discipline en je levert in op spontaniteit, maar dan ben je ook echt met elkaar.”

### Focus

Voorlopig is Bos nog niet klaar in het VUmc. De belangrijkste opdracht die hij heeft meegekregen van de raad van toezicht is de fusie van het VUmc met het AMC in Amsterdam. Hoewel hij er van uit gaat dat dit wel gaat lukken, gaat de daadwerkelijke samenvloeiing nog jaren duren. “In 2030 zijn we in de buurt van waar we willen zijn. En dat is het spreiden van medische zorg, schaalvergroting op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en het ‘wij-gevoel’ creëren. Zodat iedereen zich net zo verwant voelt met het VUmc als met het AMC. Daarvoor is een lange-termijnvisie nodig.” Is zo’n visie het geheim van excelleren? Volgens Bos gaat het zowel om een visie op lange als op korte termijn. Maar het belangrijkste om te excelleren, ook voor aios, is volgens hem focus. “Durf keuzes te maken. Je kunt niet overal goed in zijn”. Maar vergeet niet de buitenwereld in de gaten te houden en durf je als arts te mengen in maatschappelijke medische vraagstukken. Want als de arts het niet wil doen, wie moet het dan doen?” Als voorbeeld geeft hij het vraagstuk over de toegang tot dure medicijnen. “Ik ben er erg voor dat artsen zich ook bemoeien met dat soort ongemakkelijke zaken. Vroeg of laat krijgen ze er toch wel mee te maken.”

Hiermee komen we dus weer terug op het derde tijdperk, waarin moreel besef een sleutelwoord is, als aanvulling op medisch-inhoudelijk denken. Het tijdperk waar de aios van nu zich straks als specialist hopelijk in bevinden. Bos adviseert aios dan ook: “Breek uit de traditionele comfortzone, kijk naar de maatschappij om je heen en houd je bevoegdheid vast. Waardevolle zorg heeft met menselijkheid en aandacht te maken en is niet alleen medisch-inhoudelijk. Dat kun je bereiken met goede opleiders en met mensen die inspireren.” Met een glimlach: “Dus niet met mensen uit het eerste tijdperk.”



Wouter Bos studeerde economie en politicologie en begon zijn carrière bij Shell. Van 1998 tot 2010 was hij politicus voor de PvdA. Hij was onder andere fractievoorzitter en minister van Financiën bij het uitbreken van de financiële crisis. Daarna werd Bos partner bij KPMG en sinds augustus 2013 staat hij aan het roer in het VUmc.

