

Frank de Grave (Orde van Medisch Specialisten) gelooft niet in vijanddenken

# Verantwoordelijk voor het geheel

**Frank de Grave maakt als voorzitter van de Orde van Medisch Specialisten zijn achterban klaar voor de toekomst. Het besef dat ook de medisch-specialistische zorg niet aan bezuinigingen ontkomt, lijkt inmiddels tot de Orde doorgedrongen. Volgens De Grave een trendbreuk met het verleden: "Ik dacht: hé Orde, pas op, jullie dreigen de boot te missen als jullie te veel focussen op je eigen gelijk."**

**H**et kan niemand zijn ontgaan dat oud-politicus Frank de Grave (57) alweer twee jaar voorzitter is van de Orde van Medisch Specialisten. Want het contrast tussen de coöperatieve opstelling van de Orde nu en de starre opstelling uit het verleden is groot. Het kenmerkt zijn stijl; niet blindweg lobbyen voor het eigen standpunt, maar steeds weer de vraag stellen of het eigen standpunt wel aansluit op de politieke en maatschappelijke realiteit.

Drie dagen per week zit hij op de voorzittersstoel. In de geschiedenis van de Orde is het de eerste keer dat een niet-medisch specialist deze functie bekleedt. Het roept de vraag op of De Grave wel in de huid kan kruipen van de medisch specialist. "Ik werk hier natuurlijk in een doktersomgeving pur sang. In het OMS-bestuur van zeven man ben ik de enige niet-medisch specialist. Ik voel mijzelf meer

een systeemdokter; de wereld van besluiten vereist óók een specialist."

De zorgwereld is De Grave niet onbekend. Van 2004 tot 2009 was hij voorzitter van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Door zijn bestuurlijke ervaring heeft hij het gevoel iets toe te kunnen voegen: "Ik ben aangenomen om de belangen van medisch specialisten te behartigen, en het is van belang dat er binnen de Orde iemand is die de buitenwereld goed kent. Medisch specialisten werken hard, maar hebben minder kaas gegeten van politieke besluitvorming. Want resultaat boeken met een politieke lobby is geen kwestie van: dit is wat wij vinden, en daarmee is de discussie afgelopen.

Mijn taak is de standpunten van specialisten continu te spiegelen aan de politieke realiteit, de buitenwereld binnen te brengen en de beroepsgroep regelmatig tegen te spreken. Dat is voor de achterban soms confronterend en tevens een duidelijke trendbreuk met het verleden."



## ‘Medisch specialisten zijn klaar met het geknok om geld, ze willen gewoon weer hun vak uitoefenen’

> Terugkijkend: “Medisch specialisten zijn uitermate goed geïnformeerd, dus met die inhoudelijke kant was niet zo veel mis. Wat wél goed in de gaten moest worden gehouden, was het feit dat het maatschappelijk debat in de zorg de afgelopen jaren is gekanteld; van een situatie waarin dokters individueel en autonoom hun gang konden gaan naar een richting waarin bezuinigen niet langer aan de medisch specialist voorbijgaat. De samenleving is kritischer geworden over de vraag hoe we nu die ene zorgeuro willen besteden. Ik dacht: hé Orde, pas op, jullie dreigen de boot te missen als jullie te veel focussen op je eigen gelijk en te weinig verantwoording nemen voor het geheel. Want als je geen goed beeld hebt van alle belangen om je heen, kun je niet effectief opereren. Dat is de situatie zoals ik die aantrof. In de afgelopen twee jaar is de Orde sensitiever, breder en effectiever geworden. De oplossing is niet langer een dictaat, en een persberichtje of een briefje sturen is echt niet meer genoeg.”

### Vechtmodus

Tijdens zijn bestuursperiode bij de NZa had De Grave naar eigen zeggen een bijzondere haat-liefdeverhouding met medisch specialisten. “De liefde zat ’m in de hartstocht waarmee ze hun werk doen en de haat in de zin dat ze zo gefocust waren op hun eigen gelijk en werkelijkheid. Ik dacht: jongens, laat je oogschellen eens afvallen, zie het grote plaatje en kom uit je ivoren toren, want we zullen het samen moeten oplossen en dat kan niet zonder jullie. Het is zo veel beter dat we de problemen in de zorg samen met de medisch specialisten oplossen in plaats van via dwang en drang. Dat laatste is namelijk ineffectief en geeft conflicten. Theo Langejan [voorzitter NZa, red.] vertelde onlangs dat er voor het eerst in 20 jaar tijd geen rechtszaken lopen tussen overheid en medisch specialisten. Dat is geen toeval; NZa, overheid en medisch specialisten hebben meer oog gekregen voor elkaars belang. De mindset change is gekomen. De Orde zat vroeger in de vechtmodus, maar medisch specialisten

zelf zijn klaar met het eindeloze geknok om geld, ze willen gewoon weer hun vak uitoefenen.”

Net als andere voorzitters van koepelorganisaties brengt De Grave veel Haagse ervaring met zich mee. Maar wat is nu precies het voordeel van deze Haagse ervaring? Hij veert op: “Ik zal uitleggen wat het in elk geval niet betekent, namelijk als er iets is wat dokters niet bevalt en ik de minister bel en zeg: Edith, mijn achterban vindt dat een slecht idee, wil jij even regelen dat het niet doorgaat? Dat is heel onprofessioneel, de gedachte dat beleid in Den Haag tot stand komt via een ons-kent-ons netwerk, forget it. Wat wel meerwaarde heeft, is dat ik door mijn Haagse ervaring tijdens bestuursdiscussies kan zeggen: alles leuk en aardig, maar kan die minister nou chocolade maken van onze plannen? Bij het sluiten van het Kunduz-akkoord kreeg ik signalen dat er werd gesproken over een korting van honderden miljoenen euro's op de inkomens van medisch specialisten. En dat terwijl we net een akkoord met de minister hadden gesloten. Dan pak je de telefoon en hoor je dat de maatregel uit een rapport van het Centraal Planbureau (CPB) komt. Op kantoor en in het bestuur gaan dan onmiddellijk alle alarmbellen rinkelen. Want als het CPB zoiets schrijft, ligt er voor je het weet een akkoord en probeer dat dan nog maar eens van tafel te krijgen. Ik heb toen snel geschakeld en ervoor gezorgd dat we in no-time met een delegatie van de Orde bij het CPB konden aanschuiven. Uiteindelijk heeft dat ertoe geleid dat de mogelijke korting van honderden miljoenen euro's niet in het akkoord werd opgenomen en in plaats hiervan de commissie-Meurs werd ingesteld, die de inkomens zou gaan onderzoeken. Dat je op zo'n moment de juiste argumenten op de juiste manier op de juiste plek krijgt, geeft een kick.”

De Grave dient na de Zorgautoriteit nu de Orde. Zou hij in de toekomst ook directievoorzitter kunnen worden bij een zorgverzekeraar? “Toen ik stopte bij DSB Bank, heb ik twee dingen met mezelf afgesproken. Ik ga niet terug naar de politiek en ik wil geen volle baan meer op één plek. Ik wil mijn tijd spreiden, ik hou ervan om te variëren. Naast de drie dagen voor de Orde ben ik Eerste Kamerlid en voorzitter van PGGM. Daarnaast zijn er nog wat andere nevenactiviteiten. Dat bevalt me uitstekend. Maar als ik zou stoppen bij de Orde mag een zorgverzekeraar mij zeker vragen om werkzaamheden te verrichten, waarom niet? Dat dat op gespannen voet zou

staan met mijn huidige werk bij de Orde is een vorm van vijanddenken waar ik dus niet in geloof. Toen ik overstapte van de NZa naar de Orde, riepen sommige dokters dat ik naar de vijand overliep. Het gezamenlijk belang in de zorg is dat het rendement op de zorgeuro die we uitgeven zo hoog mogelijk is en daar zijn allerlei partijen bij betrokken. Dus als een zorgverzekeraar mij vraagt of ik eens wil meedenken, dan zou ik dat prima vinden. Maar benaderen ze mij met de vraag hoe ze de oorlog met die dokters nou eens kunnen winnen, dan pas ik daarvoor. Ik laat mij niet inhuren om medisch specialisten een kopje kleiner te maken. Die stijl past niet bij mij.”

### Doofpotcultuur

De Grave was politicus, minister, bankier, toezichthouder en bestuurder. Maar een kameleon voelt hij zich allerminst. Gemene deler in al zijn functies is het kiezen voor samenwerking in plaats van strijd. “Strijd voeren is bijna altijd een minder effectief middel om dingen te bereiken. Je kunt wel de oorlog winnen, maar zes maanden later kom je elkaar weer tegen. Uiteindelijk betaal je de rekening. Ik ben altijd een pragmaticus geweest en vind graag oplossingen, niet vanuit dwang, drang en macht, maar vanuit intrinsieke overtuiging. Een goed compromis betekent dat alle partijen tevreden zijn.”

Onlangs presenteerde de Orde het rapport ‘Medisch Specialist 2015’, waarin wordt gepleit voor meer transparantie. Toch heeft De Grave ook zijn reserves bij dit onderwerp. “Ik ben in principe voor transparantie; als deze bijdraagt aan verbetering van de kwaliteit is het zelfs een professionele randvoorwaarde. Maar als transparantie doorslaat, kan dat de kwaliteit van zorg juist aantasten. Neem het voorbeeld van de chirurg die een complexe operatie doet. Er treedt helaas een complicatie op en de patiënt overlijdt. De familie van de overleden patiënt heeft hier geen vrede mee en dient een klacht in. Moet de chirurg dan met naam en toenaam in de media voordat het onderzoek is begonnen en voordat de medische procedure loopt? Dat is heel transparant, maar draagt het ook bij aan betere zorg? Je loopt het risico dat de medisch specialist uitermate voorzichtig opereert, want wie wil er nu in deze situatie terecht komen? Om te leren van fouten heb je een veilige omgeving nodig, maar als het leren van fouten vervolgens leidt tot mediaspektakel of tuchtklachten, denk je als specialist toch ook: laat maar.”



Op de vraag of De Grave met dit standpunt niet juist een doofpotcultuur stimuleert, reageert hij licht geïrriteerd: “Het is een dilemma. Dat hoor ik ook om mij heen. We zijn hierover dan ook volop in discussie. Moet de dokter zich transparant laten toetsen om vervolgens te worden gefileerd door journalisten, advocaten en rechters? Staat nu het straffen of het leren voorop? Ik betwijfel

## ‘Het gezamenlijk belang is dat het rendement op de zorgeuro die we uitgeven zo hoog mogelijk is’

of alles openbaar maken bijdraagt aan betere zorg. Maar proactief medische fouten in de krant publiceren, zoals men in Zweden doet, kan goed zijn, zolang het maar niet leidt tot juridische procedures. We discussiëren intern behoorlijk over dit onderwerp. Dat gaat er soms stevig aan toe, ja. Mijn ervaring bij de Orde is dat ‘netjes uitleggen’ eigenlijk betekent ‘duidelijk uitleggen’ en liever niet al te omfloerst. Dat kan ik als Amsterdammer wel waarderen.” <