



De dood van een patiënt in een separeercel in SPDC Oost en de deplorabele toestand van de Amsterdamse ggz-instelling deed de kersverse fusieorganisatie Arkin in zijn voegen kraken. Hoe kijkt bestuursvoorzitter Jeroen Muller terug op deze woelige tijd?

Jeroen Muller:

**‘IK WAS  
WOEDEND  
DAT IK NIET WAS  
GEÏNFORMEERD’**

Sinds begin september is Jeroen Muller (46) bestuursvoorzitter van het Amsterdamse Arkin, de fusieorganisatie waarin JellinekMentrum en AMC de Meren zijn opgegaan. Een bewogen fusie, zonder meer. Deze was amper een feit of een patiënt, Wim Maljaars, overleed in de separeer van SPDC Oost van AMC de Meren. Een paar weken gebeurde er niets, maar toen zijn dood half september in het nieuws kwam, gingen de ontwikkelingen razendsnel. SPDC Oost, met veertig opnameplaatsen waar ruim zeventig mensen werkten, werd – voorlopig – gesloten. Het personeel kwam elders binnen de organisatie te werken. Bestuurder en voormalig voorzitter raad van bestuur van AMC de Meren, Mieke Bot, stapte onder druk op. Een directeur zorg en de verantwoordelijk beleidspsychiater van SPDC Oost werden ontslagen. Een verpleegkundige van de wacht, die eerder op non-actief was gesteld, is in ere hersteld. Die hield zich, zegt Muller, gewoon aan het protocol van de afdeling. ‘Het protocol deugde niet, maar daar kon hij niets aan doen.’

De inspectie had in augustus een vernietigend rapport toegestuurd naar aanleiding van het slechte separeerbeleid van SPDC Oost. In opdracht van Arkin lichtte PriceWaterhouseCoopers (PWC) de organisatie nog eens door. Dat leidde tot een rapport van zeventig pagina’s met zes pagina’s verbeterpunten. Nu, enkele maanden later, oogt Jeroen Muller redelijk ontspannen. ‘Maar we zijn er nog lang niet, het is zaak alle aanbevelingen om te zetten in actiepunten. En dat mag best wat geld kosten.’ Spijt van de fusie heeft hij niet. SPDC Oost is gesloten en nu kijkt hij vooral vooruit naar een separeerloze organisatie over drie jaar.

De inspectie had in augustus een vernietigend rapport toegestuurd naar aanleiding van het slechte separeerbeleid van SPDC Oost. In opdracht van Arkin lichtte PriceWaterhouseCoopers (PWC) de organisatie nog eens door. Dat leidde tot een rapport van zeventig pagina’s met zes pagina’s verbeterpunten. Nu, enkele maanden later, oogt Jeroen Muller redelijk ontspannen. ‘Maar we zijn er nog lang niet, het is zaak alle aanbevelingen om te zetten in actiepunten. En dat mag best wat geld kosten.’ Spijt van de fusie heeft hij niet. SPDC Oost is gesloten en nu kijkt hij vooral vooruit naar een separeerloze organisatie over drie jaar.

**Wim Maljaars overleed op 2 september, een dag na de fusie tussen JellinekMentrum en AMC de Meren, maar het duurde twee weken voordat u dit hoorde. Hoe kan dat zo gebeuren?**

‘De officiële fusiedatum was 1 september, inderdaad. Maar de feitelijke fusie, en het daarmee gepaard gaande fusiefeest, was op 18 september. Op de ochtend van die dag hoorde ik pas dat er iets ernstigs aan de hand was. We zaten in een vergadering van de raad van bestuur en ik vertelde dat mijn toespraak op het feest zou gaan over kernwaarden. Op dat moment werd de bestuursvoorzitter van AMC de Meren uit de vergadering geroepen en zag ik een overleg op de gang. Toen bleek dat er binnen AMC de Meren al een week gesproken werd met NOVA over de dood van Maljaars. Daar wist ik niets van. Pas toen werd de dood van Maljaars aan mij gemeld. Dat was voor mij... dat kon niet. Want als er een ernstige calamiteit is, hoor ik dat te weten.’

**Wat gebeurde er vervolgens die dag?**

‘Ik wilde stante pede informatie hebben over wat daar aan de hand was. Het was bizar, de dag van het fusiefeest trokken wij als raad van bestuur nog gedrieën met elkaar op en nog geen 24 uur later was een van ons drieën vertrokken. Die volgende ochtend om 7.00 uur kreeg ik de informatie, waaronder het rapport van de inspectie. Dat was vernietigend, maar zelfs hier had het management van AMC de Meren niet op gereageerd, ze hadden de termijn laten verstrijken. Toen heb ik om 9.00 uur een spoedberaad belegd en daar heb ik alle mensen die betrokken waren bij SPDC Oost uitgenodigd. Ik zei: we gaan dit oplossen. Geen uitstel, iedereen agenda’s vrijmaken en aan de slag. En om vijf uur rapport over wat het plan van aanpak gaat worden, en dat gaat naar de inspectie. Nou, op dat moment kwam meer informatie naar boven over de slechte situatie van de klinische afdeling van SPDC Oost. Toen dacht ik: dit is goed fout. Binnen een kwartier had ik een absoluut niet-pluis-gevoel. Ik wist: ik moet gaan kijken wat er aan de hand is. Want ik heb schijnbaar iets gemist in dat hele proces. Dat wil ik nu zien. En toen ik daar kwam zag ik inderdaad een organisatie in verval.’

**Wat gebeurde er toen u daar de mensensprak?**

‘Het was niet alleen het spreken van mensen, maar ook gewoon het kijken in de kliniek. Het was er echt desolaat. Een plafond met gaten en overal bruine plekken, een cliëntenkamer met wastafel waaronder een grote emmer die daar blijkbaar al heel lang als lek-bak stond. Zoiets los je thuis toch ook op? En dit zijn nota bene mensen voor wie we moeten zorgen! Ik zag dat dit echt helemaal fout was. De verwaarlozing rook je bij wijze van spreken.’

**voelde u zich niet bij de naus genomen door uw fusiepartner?**

‘Ik was gewoon laaiend, ja. Woedend dat ik niet was geïnformeerd. Kijk, problemen zijn er altijd, en als bestuurder moet je die zien op te lossen. De toestand op SPDC Oost was vreselijk, dat heeft me echt geraakt. Des te groter de blamage dat ik daar niets van wist. Achteraf liet het rapport van PriceWaterhouseCoopers nog eens zien hoe bizar de situatie daar was. Het was een zeer ziek en zeer gesloten organisatieonderdeel. Dat die situatie binnen heel beperkte kring werd gehouden, vind ik onthutsend.’

**en heeft mieke bot die dag zelf de conclusie getrokken dat ze moest opstappen?**

‘Die dag heb ik meteen forse gesprekken gehad met de voltallige raad van bestuur over dat dit niet kon. Binnen AMC de Meren heeft het management gedysfunctioneerd. Dan kun je er als bestuurder niet mee weggelopen door geen conclusies te trekken over je eigen functioneren. Het was een zeer emotionele dag, mensen beseffen dat vaak niet. Allerlei betrokkenen, vooral mensen uit de organisatie, spraken zich uit. Dat varieerde van “eindelijk wordt er eens iets



gedaan”, tot boosheid over het feit dat er eerst iets heel ernstigs moest gebeuren voordat er actie kwam, tot mensen die zich totaal hulpeloos voelden. Mensen worden ook hulpeloos gemaakt door het management en daar spraken we met elkaar over. Wanneer je almaar roept dat het mis is en er gebeurt niets, dan word je hulpeloos. Als met allerlei signalen niets is gedaan, moet je gewoon je verantwoordelijkheid nemen en dat is ook gebeurd: de bestuursvoorzitter van AMC de Meren is toen afgetreden.’

**Heeft u nog contact met haar gehad daarna, ondanks dat u zo boos was?**

‘Ik was boos, uiteraard, maar ze was wel een collega met wie ik enkele jaren heel goed heb samengewerkt. Ze heeft het ook niet expres gedaan. Ze heeft een blinde vlek gehad, maar het hele gebeuren is natuurlijk ook voor haar een menselijk drama.’

**vertrekt zij met een goeden handdruk? Het is bekend dat zorgbestuurders vaak al bij aanstelling een modieregeling treffen voor als ze eens onverhoopt worden weggestuurd.**

‘Dan gaat het vooral om bestuurders die al tien of twaalf jaar op een plek zitten en de vereniging van ziekenhuisdirecteuren had daar inderdaad modelcontracten voor. Dat zie je nu soms terug in bedragen. Als bestuurder geef ik liefst zo min mogelijk geld als mensen vertrekken. Maar we houden ons wel aan de landelijke governance-regels.’

**dus heeft u zerecht op een aardig bedrag?**

‘We zijn er nog mee bezig. Eerst hebben we er een extern onderzoek aan gewijd, dat was ook haar wens. Het is te waarderen dat ze daar zo zakelijk mee omgaat. Het rapport is nu bij de advocaat om te bezien hoe we hiermee verder moeten.’

**op vrijdag 19 september, toen alles bekend werd, zat u diezelfde avond nog bij novA. Was dat uweigen initiatief?**

‘Nee natuurlijk niet. Ik vond het doodeng. Het is toch vreselijk om daar te zitten en te vertellen hoe slecht je organisatie is? Wie wil dat nou? Aan de andere kant hadden we die bewuste vrijdag een communicatiestrategie bepaald. We wilden niets achterhouden en we wilden de pers met open vizier tegemoet treden. Kortom, ik vond het weliswaar af-schu-we-lijk om te doen, maar het was een logische stap.’

**Heeft u ooit spijt gehad van de fusie tussen JellinekMentrum en Amc de meren, zeker nu u achteraf geconfronteerd werd met spdc oost?**

‘Nee, nooit. Sterker, ook al had ik eerder afgeweten van SPDC Oost, dan was dat nog geen reden geweest de fusie af te blazen. De meerwaarde van de fusie staat voor ons buiten kijf.’

**Wat is de meerwaarde precies?**

‘AMC de Meren en JellinekMentrum vullen elkaar goed aan. Overigens kwam het initiatief van de fusie van AMC de Meren, in 2006. Wij waren nog bezig met de fusie tussen Jellinek en Mentrum en dat proces wilden we eerst afmaken. Wel begon toen al regelmatig overleg en schoof de bestuursvoorzitter van AMC de Meren aan bij onze overleggen. Duidelijk was dat de forensische poot van AMC de Meren voor JellinekMentrum een aanvulling betekende. Datzelfde geldt voor de academische verbinding met het AMC. Het is mooi als we meer beweging krijgen tussen de periferie en de academische

setting. Naast deze inhoudelijke overwegingen spelen ook markt-overwegingen. We hadden toch zo iets van: het huis van de buurman is maar een keer te koop. In ieder geval was ook duidelijk dat AMC de Meren zich te kwetsbaar voelde, en niet in zijn eentje verder wilde.’

**verliep het fusieproces zonder grote struikelblokken?**

‘Nou, de NMa lag hoe dan ook dwars. Die vond dat marktaandelen van Arkin boven de vijftig procent uitkwamen, en dat was onwenselijk. We zijn toen een vergunningsfase ingegaan die een jaar vertraging heeft opgeleverd. Voor de NMa waren we ook een proeftuin en we overlegden voortdurend over dat zogenaamde economische machtsblok dat wij zouden vormen. Dat was weliswaar ingewikkeld en tijdrovend, maar de vertraging was geen ramp. We waren immers ook nog druk met het samenvoegen van Jellinek en Mentrum. Achteraf zeg ik wel dat zonder tussenkomst van de NMa de uitwisseling met AMC de Meren ook sneller had kunnen plaatsvinden. En dan hadden we wellicht ook eerder de situatie van AMC de Meren ontdekt.’

**‘HET IS VRESELIJK OM TE VERTELLEN HOE SLECHT JE ORGANISATIE IS’**

**Was de situatie dan totaal niet inzicht?**

‘Duidelijk was wel dat de financiële situatie niet goed was. Daar hebben we met AMC de Meren uitgebreid over gesproken en daar hebben we ook heel goed naar gekeken. Het was helder dat op vrijwel alle onderdelen meer werd uitgegeven dan er binnenkwam. Dat geeft in zo’n fusieproces ook allerlei emoties, omdat de een er beter voorstaat dan de ander. Dat is altijd bij fusies: we praten erover alsof alles heel rationeel is, maar emoties spelen intussen een grote rol.’

**de kwaliteit van zorg was blijkbaar minder goed in beeld dan de financiën moet uzich dat niet ook zelf verwijten, dat u daar te weinig oog voor heeft gehad en dat u niet vooraf bij spdc oost bent gaan kijken?**

‘Ja, verwijten... primair verwijt ik het de raad van bestuur van AMC de Meren, het was bekend, maar het is niet ingebracht bij de fusie-besprekingen. En mezelf verwijt ik het ook wel. We moeten ons onderzoek toch nog verder formaliseren. En we moeten niet altijd de fusiepartner op zijn woord geloven als het gaat om uitspraken over kwaliteit. Ook voor kwaliteit zouden we duidelijke parameters moeten hebben om te bezien of de zorg op orde is. Voor een deel hadden we natuurlijk wel signalen. De A-opleiding voor psychiaters was verdwenen vanwege een slechte beoordeling. We zagen ook verloop van psychiaters. Maar we kenden de omvang van de problematiek niet. Het is een probleem dat ggz-breed speelt. Als het gaat om chroniciteit, onder andere mensen met schizofrenie die langdurig zijn behandeld, maar met beperkte effecten, dan is duidelijk dat zij te weinig aandacht krijgen. De hele ggz heeft neiging om te behandelen. Er is te weinig aandacht voor de betekenis, voor de beleving van de cliënt. Dat vind ik triest en ik wil me daar hard voor maken.’

**even terug naar spdc oost. Heeft u maar aanleiding van de gebeurtenissen heel Arkin laten doorlichten?**

‘We hebben meteen in september de hele organisatie doorgelopen. Specifiek op veiligheid, risico en kwaliteit van zorg. Enkele locaties hebben we eruit gelicht waar meerdere risico’s aanwezig waren en die extra management-aandacht nodig hadden. We hebben toen ook gezegd: jullie kunnen hoe dan ook geld uitgeven om ernstige risico’s aan te pakken en verantwoord je maar achteraf. Wacht niet af in bureaucratie, maar los het op. Overigens moet me van het hart dat de situatie in SPDC Noord (locatie Jan Thomépad) helemaal niet zo slecht is als *Het Parool* heeft geschetst. Die typeerde Noord als een tweede SPDC Oost, maar dat is volkomen onterecht. Weliswaar concludeerde de inspectie dat het separeerbeleid extra aandacht behoeft, maar daar wordt nu aan gewerkt. Noord biedt goede kwaliteit van zorg en ze zijn actief bezig het separeren terug te dringen, terwijl voor heel Arkin geldt dat het separeerbeleid echt beter moet.’

## ‘HET HUIS VAN DE BUURMAN IS MAAR EEN KEER TE KOOP’

**Hoewel locaties zaten in de gevarezone?**

‘Vijf, maar ze zijn wat ernst van problemen betreft niet te vergelijken met SPDC Oost. Ze hebben extra aandacht nodig en daar hebben we vijf miljoen euro voor vrijgemaakt. Maar zo nodig gaan we nog meer geld aan het eigen vermogen onttrekken om de zorg op peil te houden. Er zal nog veel meer geld nodig zijn om te investeren in cliëntenkamers, het uitbannen van separeren zoals we nu hebben afgesproken en de bouw van de daarvoor benodigde comfortrooms.’

**de politiek heeft daarin ook een rol vindt u**

‘Ik heb me ontzettend geërgerd aan het Kamerdebat over separeren, dat vond ik zo ongenueanceerd! Het beeld ontstond van separeercellen die zijn besmeurd met ontlasting. Maar dat is geen verwaarlozing door hulpverleners, dat is de pathologie van de patiënt die zwaar lijdt aan wanen en soms ernstig de regressie inschiet. Als de politiek dat zonder meer de zorginstelling kwalijk neemt, heeft zij totaal geen besef wat er bij deze cliënten gebeurt. Diezelfde politiek bepaalt wel tegelijkertijd de zzp, de zorgzwaartepakket-financiering met één uur behandeling voor deze psychotische cliënt die in de separeer alles ondersmeert. Eén uur! We voeren het uit, maar het is natuurlijk grote onzin.’

**maar de instellingen hebben toch zelf meegewerkt aan die zzps?**

‘Ja, dat ben ik met je eens. Ik vind dat we als ggz wel wat sterker kunnen lobbyen.’

**binnen drie jaar is heel Arkin separeenvrij, heeft u beloofd gaat dat lukken?**

‘Ik doe er alles aan om te stimuleren dat alle medewerkers zich geheel inzetten om het separeren volledig uit te bannen. Het streven is humane zorg. En als alle 3200 medewerkers overtuigd zijn dat dat moet, dan moet het gaan lukken.’