



FOTOS MERLIN DALEMAN

Zorggroep Zuyderland is dé zorgaanbieder in Limburg, met ziekenhuizen in Sittard-Geleen en Heerlen. Aan het roer staat David Jongen (rechts).

INTERVIEW DAVID JONGEN BESTUURSVORZITTER ZORGGROEP ZUYDERLAND

‘Verdwenen vertrouwen moet elke dag opnieuw opgebouwd worden’

Hoe hou je een wankel fusieziekenhuis overeind? Zorggroep Zuyderland - de grootste Limburgse werkgever - erfde een flinke schuldenlast. Aan David Jongen om het roer om te gooien, richting groei.

Door onze redacteur
Liza van Lonkhuyzen

GELEEN. David Jongen herinnert zich het moment dat hij het telefoontje kreeg nog haarscherp. Hij stond voor de dierenwinkel in het dorp Gulpen om hondenbrokken te kopen, toen een journalist van de Limburgse omroep L1 hem een reactie op de geruchten vroeg. Er zou animo zijn om hem te ontslaan als bestuursvoorzitter van fusieziekenhuis Zuyderland. Wat krijgen we nou, dacht Jongen.

Het was voorjaar 2017. Zuyderland had een langlopende schuld van ruim 400 miljoen euro, veruit de hoogste van alle ziekenhuizen, en verloor 1 miljoen euro per maand. Het jaar ervoor was bijna 12 miljoen verlies gemaakt. Ook Jongen wist dat het anders moest, maar hoe?

Zorggroep Zuyderland is met 9.000 medewerkers de grootste werkgever van

Limburg. Van de vijf locaties zijn de ziekenhuizen in Heerlen en Sittard-Geleen veruit de belangrijkste. Een hoge schuldenlast en een rommelige fusie deden ze allebei wankelen.

Vorige maand kreeg Zuyderland een keer goed nieuws. Er werden topklinische ziekenhuizen - voor excellente patiëntenzorg, opleidingsmogelijkheden en onderzoek. Zuyderland kreeg er twaalf, veruit de meeste. Het gaat om erkenningen binnen onder meer heelkunde, oncologie, neurologie en ouderengeneeskunde.

Bovendien schrijft de zorggroep weer zwarte cijfers. Ze verwacht over 2018 een positief resultaat van meer dan 6 miljoen euro. De begroting voor dit jaar mikt op zo'n 8 miljoen.

Hoe krijg je een wankel fusieziekenhuis financieel gezond, zonder dat patiënten eronder lijden? Jongen laat zich interviewen in zijn kamer in het voormalige Orbis-ziekenhuis, op de grens tussen Geleen en Sittard. De pompeuze nieuwbouw van 100.000 vierkante meter werd in 2009 opgeleverd. Het budget ervoor was met ruim 100 miljoen euro overschreden, een belangrijke oorzaak van de torenhoge schuld van Zuyderland. De hal is 265 meter lang en 25 meter hoog. „Het is prachtig en we genieten ervan, maar ja: er zijn ook veel loze vierkante

meters met natuursteen erin.”

Heeft u gedacht: waar begin ik aan? Als dit misgaat, staat u aan het roer.

„Toen een headhunter mij in 2011 belde, was ik bestuurder bij het UWV en in de race om daar voorzitter te worden. Toch was de beslissing snel genomen: ik hou van Limburg. Zelf ben ik geboren in de vroedvrouwschool in Heerlen.

„Ik ben tegelijk eerlijk over de sociaal-economische status en gezondheidstoestand in deze regio. Die is het kwetsbaarst van heel Nederland. En dat zie je aan mensen. Er is veel armoede, ongeletterdheid. In Zuyderland kunnen we met goede gezondheidszorg een positieve impact hebben op de regio.”

De fusie was onderweg, een rijdende trein. Heeft u geprobeerd te keren?

„Ik ben altijd een groot voorstander van de fusie geweest. Het ziekenhuis in Heerlen was kwetsbaar in de kwaliteit van zorg. In de jaren zestig en zeventig was het een van de meest vooraanstaande ziekenhuizen van Nederland, met veel klandizie door de mijnen, maar was door de jaren heen afgekald. En het ziekenhuis in Sittard had zo'n 380 miljoen geleend voor dit gebouw. De raden van bestuur en toezicht waren in 2009 aan de kant gezet. Door de ziekenhuizen bij elkaar te voe-

gen, zouden we meer kwaliteit kunnen leveren en het geheel financieel stabiel maken. De regio was er niet bij gebaat als een van de ziekenhuizen zou omvallen.”

Waarom investeerde u nog 120 miljoen in het ziekenhuis in Heerlen, terwijl dat in Sittard al zo diep in de schulden zat?

„In Heerlen werd al tien jaar gepraat over nieuwbouw. Het was Oostblokniveau. De riolering was kwetsbaar, er was asbest, versleten vloeren, vieze muren, oude bedden. Vorige bestuurders wilden dat oude gebouw tegen de grond gooien en er forse nieuwbouw neerzetten. Dat is godzijdank allemaal niet gelukt, anders hadden we nog een potentieel Sittard-debacle gehad. Maar renovatie en een aanbouw waren echt noodzakelijk.”

De fusie leek financieel geslaagd, tot in 2016 flink verlies werd gemaakt. Hoe kon dat?

„We hadden gerekend op een klein verlies, maar in de loop van 2017 bleek dat we het voorgaande jaar 12 miljoen verlies hadden gemaakt. Met het samenvoegen van twee administraties waren bijvoorbeeld fouten gemaakt. Zo stond de eerstelijns diagnostiek dubbel in de begroting, terwijl die 3,5 miljoen toch echt maar één keer binnenkwam. We zagen toen ook dat we elke maand nog een mil-



CV
David Jongen

David Jongen (1964) studeerde bestuurskunde aan de universiteit van Twente. Hij was van 2000 tot 2006 gemeentesecretaris in Den Haag en daarna lid van de raad van bestuur van het UWV. In 2011 werd hij bestuursvoorzitter bij het Atrium Medisch Centrum Parkstad in Heerlen, later zorggroep Zuyderland.

joen verlies maakten. Dat ging over ongeveer 2 procent van onze begroting, maar dat hakt er meteen in.”

Is er iets wat u heeft onderschat?

„Vooral hoe kwetsbaar het vertrouwen in de raad van het bestuur is. De raad van toezicht, de centrale ondernemingsraad, de cliëntenraad, de provincie, verzekeraars, banken - allemaal zaten ze met de vraag: jongens, wat zijn jullie daar aan het doen? Ik dacht soms: laat ons nou onze gang gaan, het komt goed. Maar vertrouwen dat weg is, moet je daarna elke dag opnieuw opbouwen.”

Hoe haalde u de broekriem aan in zo'n grote organisatie?

„Het heeft veel pijn gedaan. We hadden 25 maatregelen, van goedkopere contracten met leveranciers afsluiten tot minder managers. In de vergaderingen waren geen broodjes meer, ook om helder neer te zetten: het is even krap. 175 fte konden we afbouwen zonder dat idiote bedragen zijn meegegeven.”

Zuyderland kampt nog steeds met een hoog ziekteverzuim en hoge werkdruk.

„Dat is onze grootste zorg nu. We zijn er bijna elke dag mee bezig. We doen gezondheidschecks voor medewerkers, we doen aan leiderschapontwikkeling. Het is best een uitdaging bijna 9.000 werknemers te bereiken. Heel veel medewerkers zeggen aan het einde van de dienst: ik ga thuis aardappels koken en niet nog eens naar een bijeenkomst. Maar ze zijn al een stuk positiever.”

Bij VGZ verzekerde patiënten met minder acute aandoeningen moesten eind vorig jaar naar een ander ziekenhuis of kwamen op jullie wachtlijst voor dit jaar. Het beschikbare budget voor hen

was voor het derde jaar overschreden. Hoe kon dat?

„VGZ is in deze regio heel succesvol, elk jaar melden zich hier meer van hun verzekerden dan ingeschat. Wij hadden afgesproken aan de bel te trekken wanneer meer patiënten toestromen dan voor wie budget is. VGZ koos ervoor patiënten door te sturen of op onze wachtlijst te

plaatsen. Ik vind er van alles van, maar we hebben afgesproken het niet via de pers uit te praten.”

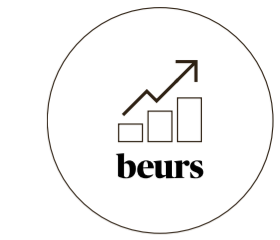
Met verzekeraar CZ onderhandelen jullie over een contract van 2020 tot 2030. Wat komt daarin te staan?

„We praten over een afspraak met CZ én de banken. CZ geeft hun zekerheid met een tienjarencontract. Wij krimpen dan elk jaar onze omzet met een half procent in om zorgkosten te besparen. Dan willen wij weer een lagere rente op de schuld en minder heftige aflossingsschema's. We lossen nu 40 miljoen per jaar af en betalen 23 miljoen rente.”

U onderhandelde namens de ziekenhuizen over het hoofdlijnenakkoord met het Rijk. Daarin is afgesproken dat de omzet van ziekenhuizen vanaf 2022 niet meer mag groeien. Gaat u dat zelf halen?

„De afspraken die we hebben gemaakt zijn best ambitieus. Volgens het Centraal Planbureau groeit de vraag naar zorg elk jaar met 3 procent. Om de groei te beperken hebben we de hulp van bijvoorbeeld huisartsen, zorginstellingen en huishoudelijke hulpen hard nodig. Maar ziekenhuizen moeten ook verantwoordelijkheid nemen: als wij niet aan het stuur gaan zitten, gebeurt er niks.

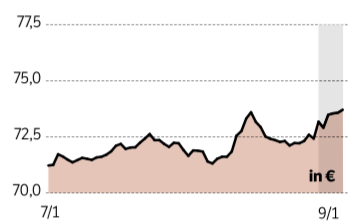
„Wij proberen zorg 'zo thuis mogelijk' te organiseren. Dat werkt. Zo behandelen artsen samen met online coaches patiënten met de ziekte van Crohn. Patiënten met zulke coaches worden half zo vaak opgenomen in het ziekenhuis en bezoeken de poli 40 procent minder. En ze vinden de zorg beter dan vroeger, door het gevoel dat ze de hele tijd gemonitord worden. De ambitie van 'zo thuis mogelijk' moet ertoe leiden dat we over tien jaar 30.000 vierkante meter afbouwen, vooral in het ziekenhuis in Heerlen.”



BMW
73,67 euro / + 1,7 %

Recordaantal auto's voor fabrikant BMW

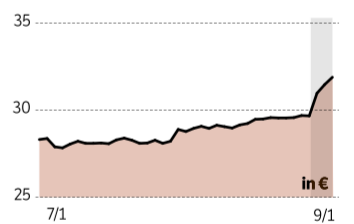
BMW verkocht in 2018 opnieuw een recordaantal auto's: 2,49 miljoen. Dat twitterde bestuursvoorzitter Harald Krüger dinsdag. Het Duitse bedrijf verkoopt al sinds 2009 ieder jaar meer auto's. De koersen van automakers Volkswagen en Daimler stegen ook, in de hoop op een doorbraak in de handelsvete tussen de VS en China. (NRC)



AMG
31,90 euro / + 7,5 %

Gesprek VS-China stuwt metaalbedrijf

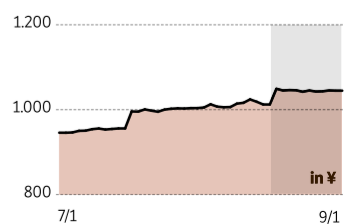
Het optimisme op de beurs over het goede verloop van de gesprekken tussen de VS en China had ook zijn weerslag op de koers van metaalbedrijf AMG, genoteerd aan de Amsterdamse beurs. Advanced Metallurgic Group maakt specialistische metaalproducten en ovens en levert onder meer aan de auto-industrie. (NRC)



PANASONIC
1045 yen / + 3,21 %

Elektronicabedrijf stijgt met beurs Azië

Optimisme over verbetering van de relatie tussen China en de VS kenmerkte de Aziatische beurzen. Zo krom de Nikkei in Tokio voor de derde dag op rij. Dat kwam mede door de koersen van Japanse exportbedrijven, die zich verheugen op het einde van de ruzie. Elektronicaconcern Panasonic won 3,2 procent. (ANP)



De regio was er niet bij gebaat als een van de ziekenhuizen zou omvallen

David Jongen
bestuursvoorzitter