

# VRIENDELIJK EN GEDREVEN

*Van der Wal wordt de nieuwe Inspecteur-Generaal voor de Gezondheidszorg*

Iedereen vindt hem betrokken en een harde werker. Maar is Gerrit van der Wal ook de juiste man om de inspectie te gaan leiden? Medisch Contact vroeg het vrienden, medewerkers en studiegenoten. 'Als iemand het kan, is hij het.'

MENSJE MELCHIOR

In 1999 dineerde Bregje Onwuteaka-Philipsen na een lange congresdag in een Praags restaurant met Gerrit van der Wal. Samen met hem deed zij sinds 1993 onderzoek naar medische beslissingen rond het levenseinde. 'Zoals gewoon-

lijk konden we niet zomaar leuk dineren, er moest ook worden gewerkt. Op een bierviltje hebben we een lijst met plannen gemaakt. Er stond op welke data we nog konden gebruiken voor het schrijven van artikelen, maar ook onderzoeksideeën voor in de verre toekomst. Het werd de 'Praagse Lijst'. Alles wat erop stond, hebben we in de loop der jaren uitgevoerd.'

Het is Gerrit van der Wal ten voeten uit. Hij werkt graag én veel. De man die landelijk bekend werd met zijn onderzoeken naar euthanasie kijkt vooruit, weet

hem niet in de weg als hij straks duidelijk moet maken dat de inspectie meer is dan een beleidsinstrument van het ministerie van VWS?

## GEEN GESPREID BEDJE

Gerrit van der Wal komt zeker niet in een gespreid bedje terecht. Al vanaf 1995 wordt er bij de inspectie gereorganiseerd. Toen werden de inspecties voor volksgezondheid, geestelijke volksgezondheid en medicijnen samengevoegd. Vanaf 2000 moesten de inspecteurs gaan samen-

## *'Hij had wel een beetje last van links, orthodox gedram'*

wat hij wil en voert dat ook uit. Van huisarts werd hij regionaal inspecteur, onderzoeker, hoogleraar en vanaf oktober gaat hij aan de slag als de nieuwe Inspecteur-Generaal voor de Gezondheidszorg. Hij is vriendelijk, aimabel, rustig en analytisch, zegt vrijwel iedereen die over hem vertelt. Maar is hij de juiste man om van de inspectie na alle strubbelingen en reorganisaties weer een gemotiveerde club te maken? En zit zijn vriendelijkheid

werken in vakoverstijgende programma's en meer 'systeemgericht' gaan werken. Inspecteurs verzetten zich daartegen en bij sommigen gaat de nieuwe werkwijze nog steeds niet van harte. Na tien jaar reorganiseren, is de inspectie volgens de onlangs vertrokken inspecteur-generaal Herre Kingma nog steeds niet één geheel, maar eerder een federatie van inspecties. Twee jaar geleden kwam het tot een uitbarsting toen de hoofdinspecteur Jacques Lucieer moest opstappen omdat inspectiemedewerkers zich geïntimideerd voelden door zijn manier van leidinggeven.

Bregje Onwuteaka-Philipsen denkt dat de inspectiemedewerkers zich gelukkig mogen prijzen met hun nieuwe baas. 'Hij is heel betrokken, denkt inhoudelijk mee en wil ook weten hoe het persoonlijk met zijn medewerkers gaat. Hij geeft de mensen met wie hij samenwerkt de ruimte. Hij stelt op zo'n manier vragen dat je het gevoel hebt dat hij goed naar je luistert. Daardoor zien mensen zijn oplossing vaak als de juiste. Door zijn vriendelijke optreden en doordat hij zelf hard werkt, zal hij de andere mensen binnen de inspectie weer kunnen enthousiasmeren.'

## CURRICULUM VITAE

Gerrit van der Wal wordt in 1947 geboren in IJsselmuiden.

In 1974 haalt hij zijn artsdiploma aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Van 1975 tot 1985 is hij huisarts in Amsterdam.

Vanaf 1985 tot 1995 is hij inspecteur bij de IGZ.

Na zijn opleiding sociale geneeskunde in Leiden, promoveert Van der Wal in 1992

In 1995 wordt hij bijzonder hoogleraar kwaliteit van zorg, aan de Vrije Universiteit.

In 1997 wordt hij aan dezelfde universiteit hoogleraar sociale geneeskunde

In opdracht van VWS doet hij in 1995, 2000 en 2005 samen met prof. Paul J. van der Maas onderzoek naar de praktijk en de meldingsprocedure rond euthanasie en andere medische beslissingen rond het levenseinde.

Op dit moment leidt Van der Wal een grote studie naar patiëntveiligheid in Nederlandse ziekenhuizen.

Het zal wél hard werken worden onder Van der Wal. Onwuteaka-Philipsen: 'Gerrit weet soms niet hoeveel tijd iets kan kosten. Dan kom je met een goed idee voor een analyse of een artikel en dan roept hij: "Dat doe je toch met één druk op de knop?" We hebben vaak moeten uitleggen dat honderd brieven aan artsen versturen soms toch echt wel wat meer werk kost.'

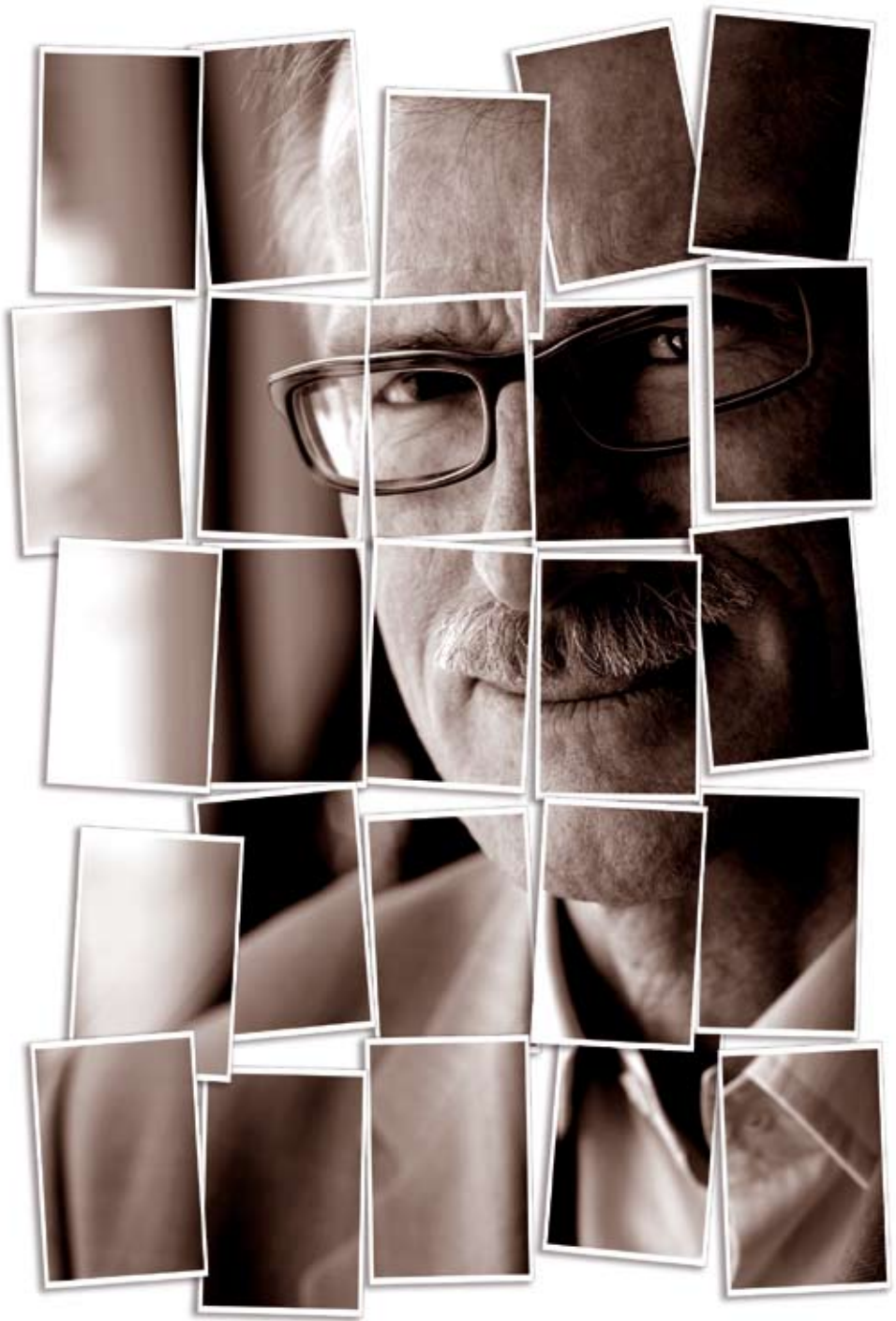
#### LINKS VRIENDINNETJE

Gerrit van der Wal is een gedreven persoonlijkheid. Al vanaf zijn studententijd staat hij vooraan bij het initiëren van veranderingen. Tijdens zijn studie geneeskunde in de jaren zeventig aan de Vrije Universiteit in Amsterdam is Van der Wal lid van de linkse Studenten Vak Beweging (SVB). Rien Vermeulen - nu hoogleraar neurologie bij het AMC Amsterdam - was ook lid. Plotseling kwam Van der Wal erbij. Vermeulen: 'Eerst zag hij er nog uit als een rechtse corpsbal die netjes naar de kapper ging en keurige kleding droeg. Hij kwam ineens links terug van vakantie - met spijkerbroek, lang haar en vol communistische idealen. Ik vermoed dat een vriendinnetje de oorzaak was; in die tijd zaten de mooiste vrouwen nu eenmaal bij links.'

Binnen korte tijd bereikte Van der Wal 'een prominente positie' binnen de vereniging. Vermeulen: 'Hij was heel erg serieus, kwam altijd op tijd naar de vergaderingen. Hij had een hekel aan gedrag van leden zoals ik, die bij mooi weer liever op het strand gingen liggen. Bij de vergaderingen had hij wel een beetje last van links, orthodox gedram. Hij had er geen moeite mee zijn standpunten keer op keer te herhalen.'

#### GEPASSEERD

Van der Wal behaalde in 1974 het artsendiploma, daarna was hij tien jaar lang huisarts in de Amsterdamse Kinkerbuurt. Huisarts Wouter Hoogervorst werkte destijds al in een gezondheidscentrum in Zuid-Oost. Samen zaten zij in de Stichting Ontwikkeling Samenwerkingsverbanden in de eerstelijnsgezondheidszorg (SOSEL) en de twee raakten bevriend. Hoogervorst: 'Gerrit van der Wal was



BEELD: PETER VALCKX, AVCOVU

*Mensen die hem kennen, beschrijven Van der Wal als 'ontzettend degelijk' maar ook als 'sober en zuinig'.*

toen al een heel actieve, ideeënrijke man die erg bezig was met de kwaliteit van de zorg. Hij was lid van de CPN en kon daardoor makkelijk binnenkomen bij de gemeente. Hij kon goed lobbyen, wist precies wie hij bij welke partij moest hebben.'

In 1985 zei Van der Wal het huisartsenvak vaarwel. Hij werd inspecteur voor de regio Noord-Holland. Hoogervorst: 'Daar heeft hij door hard te werken ontzettend aan de weg getimmerd. Hij dacht dat hij de opvolger van de regionale hoofdinspecteur zou worden, maar hij werd gepasseerd - een drama. Hij was

echt de kluts kwijt, werd somber en terneergeslagen. Hij merkte dat wanneer je je nek uitsteekt, je een kopje kleiner wordt gemaakt. En dat terwijl hij gedreven werd door idealen.'

#### BRUINE BOTERHAMMEN

Peter Lens kaapte in 1989 de functie van regionaal hoofdinspecteur voor de neus van Van der Wal weg. Lens: 'Hij vond mijn komst inderdaad niet zo leuk. Er was een conflict geweest, waaraan hij geen schuld had maar waarbij hij wel besmet was geraakt.' Tijdens de samenwerking toonde Van der Wal volgens >>

<< Lens echter geen enkele rancune. De twee publiceerden in 1997 - toen Van der Wal al hoogleraar was - samen zelfs een boek over disfunctionerende artsen.

Lens maakte Van der Wal mee als iemand die 'zwaar op de hand' is. 'Hij had wel humor, maar ik heb hem nooit horen schaterlachen. Het was geen vrolijke man.' De hoofdinspecteur zag een goede inspecteur die al zijn werk 'ontzettend degelijk voorbereidde, veel energie in zijn werk stak en daardoor boven water kreeg waar het aan schortte'. Maar ook iemand die 'sober en zuinig' was. 'Iedereen haalde in de pauze lekkere luxe broodjes bij de traiteur. Gerrit niet. Hij had elke dag hetzelfde plastic doosje met daarin zijn bruine boterhammen, terwijl wij lekker zaten te smikkelen.'

Toen Van der Wal bij de inspectie zijn onderzoek naar euthanasie startte, zag Peter Lens hem veranderen 'van een bromsnor in een systematisch onderzoeker'. De inspectie had een 'kast vol' met informatie over euthanasiemeldingen en Van der Wal speelde al een tijd met het idee hier onderzoek naar te doen. Lens: 'Ik zei: "Dit is goud, hierop moet je promoveren"'. Van der Wal kreeg tijd beschikbaar van de inspectie en promoveerde in 1992 op het proefschrift *Euthanasie en hulp bij zelfdoding door huisartsen*. Drie jaar later vertrok hij bij de inspectie en werd hij bijzonder hoogleraar kwaliteit van zorg aan de Vrije Universiteit.

#### VACANTE PLEKKEN

Jacques van Eijk, hoogleraar medische sociologie aan de Universiteit Maastricht, begeleidde Van der Wal bij zijn promotie. 'Hij was in die tijd nog betrekkelijk onervaren op het gebied van onderzoek, maar hij pakte de zaak goed op. Zijn promotieonderzoek was verder niet van het meest ingewikkelde type. Hij kon goed schrijven, was inhoudelijk zeer goed thuis in het onderwerp en wist adviezen en aanwijzingen - graag wel goed beargumenteerd - snel en adequaat te verwerken. Hij was dan ook al na tweeënhalp jaar klaar met zijn proefschrift.'

Van der Wal werd drie jaar later hoogleraar. Volgens zijn promotor heeft hij laten zien dat hij weet hoe je een goed team kunt opbouwen: 'Hij trok de juiste mensen aan, onderzoekers met specifieke inhoudelijke en methodologische kennis.'



Dat kan Van der Wal straks nog goed van pas komen. De laatste tijd hebben ervaren inspecteurs gebruikgemaakt van een regeling om vervroegd met pensioen te gaan. Van der Wal kan op de vacante plekken dus de juiste mensen gaan neerzetten. Maar of hij daarmee van de inspectie weer één club kan maken? Van Eijk vraagt het zich af: 'Ik heb geen idee. Dat hangt natuurlijk sterk af van wat hij

en kan door zijn positieve kijk mensen binden. Ik denk dat het goed is dat de organisatie heeft gekozen voor iemand die na de afgeronde reorganisatie positief vooruitgaat.' Wagner ziet wel één mogelijke hindernis. 'Doordat Van der Wal altijd draagvlak wil creëren en dingen vooral samen wil doen, kan het voor hem lastig worden op het moment dat er een hardere hand nodig is. Een sterk

### *'Hij kan ervoor zorgen dat werken bij de inspectie weer leuk wordt'*

daar aantreft. Als hij vooral te maken krijgt met gedemotiveerde medewerkers, is dat sowieso geen eenvoudige klus. Het hangt ervan af of hij de kans krijgt iets op te bouwen.'

#### VALKUIL

Ook anderen laten zich voorzichtig positief uit over de vraag of Van der Wal ervoor kan zorgen dat alle neuzen bij de inspectie weer dezelfde kant op zullen staan. Volgens Cordula Wagner, programmaleider kwaliteit en organisatie bij het Nivel, kan de nieuwe inspecteur-generaal ervoor zorgen dat 'werken bij de inspectie weer leuk wordt'. Wagner werkt met Gerrit van der Wal samen bij het grootschalige onderzoek naar patiëntveiligheid, dat in 2008 af moet zijn. 'Van der Wal geeft complimenten

punt kan dan een valkuil worden.'

Van der Wal zal bij de inspectie te maken krijgen met beperkte middelen. In vrijwel elk jaarverslag schrijft de inspectie over prioriteiten die moeten worden gesteld. Volgens Cordula Wagner zal Van der Wal daar geen moeite mee hebben: 'Door zijn onderzoeksachtergrond kan Van der Wal goed focussen. Als onderzoeker heb je óók beperkte middelen.'

#### VASTBESLOTEN

Lode Wigersma, directeur Beleid en Advisering van de KNMG, denkt dat de inspectie met Van der Wal de juiste persoon op de juiste plek heeft. Hij kent hem vanaf zijn huisartsentijd en heeft onder andere met hem samengewerkt bij de voorloper, in Amsterdam, van het





project Steun en Consultatie bij Euthanasie in Nederland (SCEN). 'Gerrit is een heel prettige man om mee samen te werken omdat hij een mengeling heeft van zorgvuldig en strategisch denken. Hij is ontzettend aardig. Als hij tegenargumenten geeft, doet hij dat op een rustige en vriendelijke manier. Maar hij is wél vasthoudend. Ik heb in de begeleidingscommissie van zijn euthanasie onderzoek gezeten en daar merkte ik hoe vastbesloten hij kan zijn. Hij heeft enorm veel onderzoek opgezet. Om voor al dat onderzoek subsidies te krijgen, moet je ook behoorlijk vasthoudend zijn.'

Zal de altijd vriendelijke Gerrit Van der Wal in staat zijn een onafhankelijk inspectiegeluid te laten horen? Wigtersma denkt van wel: 'Hij zal minder een opvallend boegbeeld zijn dan Herre Kingma was. Hij zal minder vaak prominent in beeld verschijnen, en zijn werk wat meer achter de schermen doen. Maar hij kan wel onafhankelijk van VWS opereren. Hij kent het ministerie door en door en heeft altijd een gezonde afstand bewaard. Veel van zijn onderzoeken zijn in opdracht van VWS uitgevoerd, maar hij is altijd onafhankelijk gebleven.'

#### NIET ZEUREN

Ook de mensen die kort geleden bij de inspectie zijn weggegaan, denken dat Van der Wal ervoor kan zorgen dat werken bij de inspectie weer leuk wordt.

Barend van Beusekom was tot december inspecteur, nu is hij met vervroegd pensioen. 'Van der Wal kent het werk van binnenuit en weet wat er nodig is om de inspectie goed te laten functioneren. Met alle interne onrust is het erg belangrijk dat de inspecteur-generaal steun heeft van de medewerkers. Die steun heeft Gerrit.'

Als iemand van de inspectie weer één club kan maken, is Van der Wal het, denkt Van Beusekom: 'Hij zal met zijn medewerkers overleggen, maar als het nodig is ook een knoop doorhakken.'

De ex-inspecteur heeft met Van der Wal in een commissie gezeten die consensus moest bereiken over definities voor incidenten in de zorg. Beusekom vindt dat de nieuwe inspecteur-generaal aan de commissie 'op een voortreffelijke manier' leiding heeft gegeven. 'We zaten er met nogal wat eigenwijze mensen uit de zorg en de inspectie. Iedereen kreeg de kans zijn mening te geven, maar op een gegeven moment gaf Gerrit duidelijk aan dat we niet meer moesten zeuren over de komma's en gewoon een definitie moesten formuleren.'

En wat denkt Herre Kingma van zijn opvolger? 'De inspectie heeft de reorganisaties afgerond en is meer inhoudelijk gaan werken. Gerrit van der Wal kan dat beleid consolideren. Voor mij is een dag zonder revolutie, een dag niet geleefd. Mijn opvolger heeft een rustiger uitstraling, maar ziet ook dat de inspectie een sterk toezichtorgaan moet zijn. Vlak voor zijn benoeming hebben we een uitgebreid gesprek gevoerd. Hij was het helemaal met mij eens dat de inspectie niet in opdracht van VWS werkt, maar in dienst van de gezondheidszorg. Hij vindt ook dat de inspectie geen instrument is voor het beleid van de regering. Hij zal misschien wat minder prominent optreden, maar de onafhankelijkheid is bij hem in goede handen.' ■

De MC-artikelen van Van der Wal staan bij elkaar op [www.medischcontact.nl/dezeweek](http://www.medischcontact.nl/dezeweek)



## VELDWERK

### Business case



*Zes jaar geleden verliet ik het ziekenhuis en schreef mijn laatste Veldwerkje als 'de specialist'. Vanaf mijn Haagse hoogzit bij de inspectie zag ik het ziekenhuisland- schap onder druk van markt en vraag- sturing veranderen van de rommelige, maar voor insiders overzichtelijke gemeenschap van directeuren, dokters, zusters en patiënten naar een bedrijfs- leven van aanbieders en klanten, op zoek naar corporate image en onder- nemend bestuur door CEO en CFO.*

*Winst, ooit een verboden vrucht in de zorg, mag straks volgens wet en stelsel. Het zorgconcern, resultaat van een rijtje fusies, loopt zich warm voor concurrentie met de burens. Ondertussen raakt het kleine ziekenhuis aan de rand van het verzorgingsgebied zijn klanten kwijt aan de hoofdvestiging, meestal een monoliet in een weiland aan de rand van de grote stad - een nieuw gebouw, een nieuw concept. Maar het stadje met zijn ziekenhuisje laat het er niet bij zitten, voorkomt sluiting met actiegroep en volksvertegenwoordiger. In een extreme make over zoekt het concern naar een nieuwe toekomst voor het ziekenhuisje als focus factory naar Amerikaanse snit, waar hyperefficiënt, hypersnel, hyperveilig wordt gerepareerd aan slijtend lijf en leden. 'Dat kan toch ook bij ons', roepen ze op de hoofdvestiging.*

*In de XIX-eeuwse bestuurskamer van het kleine ziekenhuis is het zuinig wikkend en wegend bestuur van nonnen en notabelen verstomd. Het heeft plaatsgemaakt voor de stethoscoop van de bedrijfskundige, de business case, rekensom van investering en verwachte uitkomst. Maar dan ineens is er weer dat vertrouwde geluid van vroeger. De mantra van overschrijding en bezuinigen. De minister wil 400 miljoen terug van de ziekenhuizen, te veel of te duur geproduceerde zorg. Terug bij af? Nee, dat stoppen we gewoon in de business case.*

J. Herre Kingma

de ziekenhuisbestuurder