PAUL
SCHRAM

DE ZORG COWBOY

HOE 50.000 PATIËNTEN SLACHTOFFER WERDEN VAN FRAUDE EN HEBZUCHT IN DE HUISARTSENZORG

Ambo|Anthos
Amsterdam

PROLOOG

Op een middag in juli 2022 zit ik op de redactie van *EenVandaag* met een half oog door mijn berichten te scrollen. Tussen de nieuwsalerts en mails verschijnt een Facebookmelding. Ramon, een oude klasgenoot uit Breda. We hebben elkaar in jaren niet gesproken. 'Hé Paul, mijn huisarts is gestopt. De praktijk is overgenomen door een bedrijf waar niemand ooit van gehoord heeft, Co-Med. Niemand neemt de telefoon op, mijn dochter was ziek en ik kreeg niemand te pakken. Daarna heb ik de huisartsenpost gebeld.'

Nieuwsgierig klik ik door naar de link die hij heeft meegestuurd. Een lokale Facebookgroep. Binnen een paar minuten lees ik een stroom van wanhoop. 'Ik krijg alleen een bandje. Als ik al iemand zie, is het steeds een andere dokter. Ze nemen mijn klachten totaal niet serieus. Als ik mijn prik niet krijg, dan wordt het 112.' Ik zie een foto van een briefje op de praktijkdeur: VOORLOPIG GESLOTEN: ALLEEN BELLEN VOOR SPOED. Het lijkt zo vanzelfsprekend dat je altijd de huisarts kunt bellen vanwege een valpartij of bij koorts en iemand aan de lijn krijgt die je kent.

Diezelfde week rij ik naar Breda. Bij Anita is het warm in huis, alle gordijnen zijn dicht tegen de hitte. Ze is beheerder van de Facebookgroep. Ze wijst me meteen mijn stoel. Zelf blijft ze op haar vaste plek zitten, met haar man in de buurt. Ze kijkt me aan en begint te praten.

‘Twee maanden heb ik niemand meer gezien daar. Geen dokter, niks. Ik heb prikken nodig.’ Ze vertelt me dat ze vaak naar de huisarts moet, sinds de overname eerst nog naar haar oude dokter toen die er nog werkte, maar nu is er bijna niemand meer. Haar handen trillen terwijl ze het zegt.

‘Je kan niet 9000 mensen op één of twee huisartsen zetten die er niet eens elke dag zijn. De assistentes doen wat ze kunnen, maar dit is niet vol te houden.’

Een paar weken later zit ik bij Marianne. In haar woonkamer hangen tientallen beterschapskaarten aan touwtjes gespannen. Op tafel liggen doosjes pillen, er staat een infuuspomp. Ze is ziek.

‘Ik zei dat ik kilo’s bleef afvallen, maar de dokter zei alleen: waar maak je je druk om?’ Ze lacht kort. Elke keer ziet ze een andere huisarts. Maanden later blijkt ze kanker te hebben, met uitzaaiingen.

‘Als ze eerder hadden doorgepakt, had ik dan nog een kans gehad? Ik zal het nooit weten. En het ergste, sinds mijn diagnose heb ik ook geen huisarts meer die me helpt, er is nog niemand langs geweest om zaken met me te bespreken nu ik ben uitbehandeld.’

In Breda ontmoet ik ook Leroy, een jonge huisarts. Hij werkte één dag per week in de overgenomen praktijk. Zijn energie is die van iemand die met overtuiging voor het vak heeft gekozen. Hij laat me zien hoe de praktijk vastloopt: telefoons die blijven rinkelen, boze patiënten aan de balie en een spoedlijn die de hele tijd afgaat.

‘Ik heb totaal geen overzicht meer,’ zegt hij. ‘En dan weet je: hier gaan dingen fout.’ Hij zegt dat hij wil stoppen omdat hij niet meer kan instaan voor de kwaliteit van de zorg. Daarna kreeg hij een mail van de baas van Co-Med, Guy Vroemen. Leroy zou de continuïteit van de zorg in gevaar brengen. Hij zal worden gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en er zal een schadeclaim volgen. Duidelijk aangedaan laat hij me de mail van Vroemen zien: ‘Ik schrok me het apelazarus.’

Weer een paar weken later rij ik naar Maastricht, waar het hoofdkantoor van Co-Med is gevestigd. Om de baas, Guy Vroemen, zelf te spreken. Tot mijn verbazing heb ik, nadat ik hem een mail met vragen had gestuurd, vrij snel een afspraak met hem kunnen maken. Wel een paar dagen later dan ik wilde, want hij was voor zaken in Duitsland.

Als ik uit de lift stap komt hij me tegemoet, strak in het pak, haren naar achteren gekamd. Zijn glimlach is breed, uiterst amicaal. Als de camera's draaien, steekt hij van wal.

'Allereerst: er is geklaagd, dat vind ik heel erg, en dat nemen we ter harte,' zegt hij. 'Dat had te maken met de bereikbaarheid. Daar hebben we ook wat mee gedaan en dat is opgelost. Uiteindelijk stappen wij vaak in probleemgevallen, praktijken zonder opvolging waar meestal al veel mis is. Wij knappen dat op. We hebben daarom ook proactief contact met de inspectie.'

Hij zegt het zonder te haperen. Terwijl hij praat, denk ik aan Anita, aan Marianne en Leroy en het briefje dat op de praktijk hing. Als ik Vroemens teksten vergelijk met wat hij in eerdere brieven en interne mails heeft geschreven, zal ik merken dat hij sommige formuleringen al jaren letterlijk gebruikt, in zijn contact met verzekeraars, inspecteurs, zakelijke partners die later in de rechtbank tegenover hem zullen staan.

Ik heb in mijn werk als journalist al tientallen interviews gehouden, maar dit voelt meteen anders, al weet ik nog niet waarom. Maar het blijkt het begin van een onderzoek dat mijn leven de jaren daarna nog zal beheersen. Want het verhaal is veel groter dan Breda. Praktijken in Reusel, Anna Paulowna, Den Haag, Zwolle, Den Helder, Helmond, Oirschot, overal hetzelfde patroon. De telefoon wordt niet opgenomen en op het rooster staan artsen die al hebben opgezegd. Praktijkhouders aan wie een overnamesom is beloofd en die jaren later nog op hun geld wachten. Maar ook veel loyale werknemers, die hebben geprobeerd er het beste van te maken.

Tientallen mensen vertrouwen me in de loop van de jaren hun verhaal toe, het worden er meer dan tweehonderd. Voormalige medewerkers die zwijgcontracten hebben getekend en die nu, haperend, vertellen wat er werkelijk is gebeurd. Doktersassistenten die niet meer betaald werden en die intussen kinderen op het spreekuur kregen waar normaal gesproken een arts had moeten zitten. Bestuurders die verzekeraars cijfers lieten zien waarvan ze inmiddels wisten dat ze rammelden. Een huisarts die ontslag nam en met trillende handen documenten meebracht. Een anonieme tipgever die me een link stuurt naar een obscure handelswebsite voor vishandelaren – een server in Japan. Daarop staat een waarschuwing over Guy Vroemen, van lang voordat hij de zorg in ging.

De oprichting van Co-Med was een goed idee om het huisartsentekort op te lossen en er waren bestuurders aan verbonden die een reputatie hadden opgebouwd. Maar onderweg ging het mis. Wie kritische vragen stelde werd een lastpost. En wie binnen zat merkte vaak te laat dat het bedrijf alleen nog kon bestaan zolang het bleef groeien.

Tot je een keer thuiskomt en denkt: morgen zeg ik er iets van, maar het de volgende dag toch niet doet. En de mensen om je heen het ook niet meer doen. Dit boek gaat over zorgcowboy Guy Vroemen, iemand die winst belangrijker maakte dan goede zorg. Maar het gaat net zo goed over degenen die hem binnenhaalden en lieten begaan. En het gaat over wat er met mensen gebeurt die in een goed verhaal willen geloven, en hoe moeilijk het is om eruit te komen als je er eenmaal in zit.

En terwijl zij blijven vergaderen en hun keuzes goedpraten, valt Marianne af en krijgt Anita niet haar medicijnen. Wachten honderden zzp'ers op geld dat nooit komt. Wordt de stapel brieven achter dichte praktijkdeuren steeds groter, en overlijden patiënten terwijl nabestaanden zich blijven afvragen of eerder ingrijpen verschil had gemaakt.

DEEL 1

HET IDEE
(2019)

CARO VAN UDEN – DIRECTEUR BEDRIJFSVOERING ZIO

Caro van Uden zit op het terras van bistro Wycker Cabinet als Guy Vroemen komt aanlopen. Ze kennen elkaar van vroeger uit Maastricht, maar daarna hebben ze elkaar jarenlang niet meer gezien. Tot deze zomer, in sportclub De Pellikaan, waar Caro onverwacht oog in oog komt te staan met Vroemen in een sportshirt en hem aanspreekt. De reactie: 'Caro? Ik dacht al, dat is hem.'

Vroemen stuurt het gesprek: 'Wat doe je tegenwoordig? Je bent bestuurder in de zorg? Interessant.'

Caro werkt als bestuurder bij de regionale huisartsenorganisatie Zorg in Ontwikkeling (ZIO), een organisatie in de regio Maastricht die namens huisartsen afspraken maakt met verzekeraars en de zorg voor chronische patiënten met bijvoorbeeld diabetes regelt. Daar zou Vroemen wel een keer rustig met hem over willen praten. Hij heeft iets wat hij hem wil voorleggen.

Nu, een aantal weken later, komt Vroemen aanlopen alsof hij te laat is. Het Italiaanse pak zit als gegoten, wit overhemd, stropdas, pochet. Hij zet zijn tas op de grond voordat hij gaat zitten en legt een hand op Caro's schouder: 'Leuk je na al die jaren weer te zien, veertien waren we voor het laatst?'

Caro is iemand die observeert, dat heeft hij geleerd in jaren van

bestuursvergaderingen, van onderhandelingen met verzekeraars. Het pak. De brede glimlach. Het zal Vroemen goed vergaan zijn in al die jaren, denkt hij. Nog voor de koffie is besteld buigt die zich naar hem toe. 'Ik ben dus bezig met de overname van de Reinaert Kliniek. Samen met het Maastricht Universitair Medisch Centrum. De crediteuren zijn al zo goed als om en binnenkort is het rond.'

Caro kent de kliniek. Ooit opgericht als alternatief voor het ziekenhuis, maar inmiddels lopen de schulden in de miljoenen, leveranciers komen apparatuur ophalen en de operaties liggen wekenlang stil omdat de specialisten zijn vertrokken. Het personeel ruziet over onbetaalde overuren en de inspectie heeft een dwangsom opgelegd. Een faillissement is een kwestie van tijd. Knap als hij dit op de rit kan krijgen, denkt Caro.

'Het is dus als volgt,' zegt Vroemen. 'Wat ik ook doe, het bestaan van die kliniek hangt af van huisartsen die patiënten doorsturen om bij ons hun gewrichten te laten behandelen. En dat gebeurt steeds minder. Zonder verwijzingen is er geen omzet, geen toekomst. Daar wilde ik even met je over van gedachten wisselen.'

Daar zit het verzoek dus, denkt Caro. Wie wil weten of een particuliere kliniek in Maastricht nog te redden is en wat de rol van de huisartsen is, komt vroeg of laat bij hem terecht, hij is immers bestuurder van de regionale huisartsenorganisatie van Zuid-Limburg.

Vroemen praat door. Hij speelt af en toe met de Rolex aan zijn pols, heeft het over schuldsaneringen, leveranciers, de poging om de boel weer gezond te krijgen.

'Waarom zou je aan die klus beginnen?' vraagt Caro.

Vroemen leunt achterover. 'Weet je, ik heb mijn sporen wel verdiend want ik heb AFTC opgebouwd. Acrylic Foam Tape Company, een bedrijf dat over de hele wereld dubbelzijdige tape verkoopt. Dat is geen bedrijfje met een lijmtube, hè. Wij maakten tape die vliegtuigen en auto's bij elkaar houdt. Letterlijk. Onze tape zit in de deu-

ren van de Cayenne, in de vleugels van de Airbus, in de gevels van wolkenkrabbers in Dubai.'

Hij gaat wat meer rechtop zitten. 'Toen ik eruit stapte, hadden we vestigingen in Korea, Amerika, China. In totaal in vijftig landen met een miljoenenomzet. Porsche, BMW, Audi, Ford, ze waren allemaal klant. Ik heb het verkocht, voor een bedrag waarvan je een kleine luchtvaartmaatschappij kunt kopen. Maar weet je wat? Nu wil ik iets terugdoen, iets dat wél maatschappelijk telt.'

Caro luistert. Hij is onder de indruk. Het enthousiasme van Vroemen maakt indruk. Wanneer er een stilte valt, legt hij zijn eigen idee aan Vroemen voor.

'Wat wij bij ZIO merken is dat huisartsen verdrinken in administratie. Ze willen gewoon zorg verlenen. Dat wordt een megagroot probleem, want bijna niemand wil nog een praktijk overnemen. Het hele systeem komt onder druk te staan. Mijn collega Guy Schulpen heeft recent een rapport geschreven voor VWS, daar waarschuwde hij al voor het huisartsentekort.' Wat ontbreekt is iemand die het zakelijk wil dragen. 'Wij hebben het er al eens met verzekeraar VGZ over gehad, die hebben hier ook veel behoefte aan.'

En nu zit er dus iemand tegenover Caro met een verhaal over tape die de wereld bij elkaar houdt, en die man zegt dat hij iets terug wil doen.

'In de regio zien we het gebeuren. Huisartsen die omvallen, niemand die de praktijk wil overnemen. Soms springen we als zorggroep tijdelijk bij en nemen we de administratie over. Artsen vinden dat fantastisch, maar anderen in de regio zien dat als bevoordeling. Daarom moet het los.'

Vroemen glimlacht. 'Heel interessant, daar moeten we nog eens over praten.'

'In onze eigen organisatie kan het niet,' zegt Caro. 'Wij hebben een andere rol. Het zou dan los moeten van onze zorggroep, in een apart bedrijf. En daar zoeken we wel iemand voor.'

Vroemen haalt zijn schouders op, glimlachend. 'Daar komen we wel uit.'

GUY SCHULPEN – MEDISCH DIRECTEUR ZIO

Een paar weken na de ontmoeting op het terras zit Caro tegenover Guy Schulpen in de vergaderruimte van zorggroep ZIO. Hij draagt een donker colbert over een licht geruit overhemd met de kraag open en een kortgeknipte grijze baard. Hij praat zacht maar zeker.

Caro vertelt over de lunch. 'Hoe goed ken je hem eigenlijk?' vraagt Schulpen.

'Ik ken hem via zijn vader. John Vroemen was een bekende fysiotherapeut hier in Maastricht, mijn vrouw heeft ook nog even bij hem gewerkt. Goed in zijn vak. Soms een beetje dwingend, temperamentvol, iemand die het laatste woord moest hebben.'

Eerder dat jaar heeft ZIO al twee huisartsenpraktijken tijdelijk overgenomen. Telkens ad hoc. Als een collega ziek wegvalt springt de zorggroep tijdelijk bij, maar een eigen praktijk zou binnen de zorggroep te veel gewicht krijgen en bijvoorbeeld gaan concurreren om personeel. Daarmee komt de onafhankelijkheid in het geding. De tweede reden is principiëler, een praktijk moet een praktijkhouder hebben.

'Wij kunnen adviseren,' zegt Schulpen. 'We kennen de regels, de beleidskaders. Maar we zijn geen ondernemers en we hebben de tijd niet. Als deze man kapitaal meebrengt en snelheid, dan moeten we daar serieus naar kijken. We hebben ook niemand anders.' Hij denkt even na. 'Misschien is dat precies wat we nodig hebben. Iemand van buiten de zorg. Iemand die niet meteen op de rem gaat staan als het ingewikkeld wordt.' Hij schuift zijn map een stukje van zich af. 'Laat hem het maar eens opschrijven.'

Een week later zitten ze opnieuw in dezelfde vergaderruimte om verder te praten. 'Laten we er geen private equity bij nemen,' zegt Caro. 'Dan heb je altijd het risico op winstmaximalisatie.'

Quin Dokters, een snelgroeiende keten met investeerders achter zich, nam op dat moment in meerdere steden praktijken over, vooral in Amsterdam, met 36 miljoen euro van Bergman Clinics.

Het verdienmodel is dat hun huisartsen moeten doorverwijzen naar hun eigen klinieken.

Schulpen schudt zijn hoofd voordat Caro is uitgesproken. 'Nee,' zegt hij. 'Als we dit doen, doen we het niet zo. Want op het moment dat je een investeerder met rendementseisen aan tafel zet, gaat het over winst. Hoe goed je het ook regelt, hoe slim je je governance ook bouwt. Over vier jaar zit er iemand op je nek die zijn fonds wil terugverdienen. Dan ga je inleveren op kwaliteit, dat moet niet.'

'Dus we doen het met eigen geld?' zegt Caro.

'En met een investeerder die zijn eigen geld erin zet, en betrokken is,' zegt Schulpen.

CARO VAN UDEN – DIRECTEUR BEDRIJFSVOERING ZIO

Het is laat in de zomer als Caro van Uden en Guy Vroemen elkaar opnieuw op het terras van bistro Wycker Cabinet treffen. Guy Schulpen is er dit keer ook bij. Een paar minuten na Vroemen komt een vrouw achter hem aan lopen. Geen sieraden, op een dun armbandje na.

'Dit is Floor, mijn partner,' zegt Vroemen. 'We hebben het even over jullie idee gehad. Ze wilde graag aanschuiven.'

Ze bestellen koffie. Nog voor Caro iets kan zeggen begint Vroemen over de Reinaert Kliniek. 'Het is voorbij. Te ingewikkeld allemaal. Schuldeisers wilden niet bewegen, het universitair ziekenhuis gaat het zelf overnemen. Ik heb nog wat uren kunnen factureren, maar dat was het.'

Hij zegt het luchtig, alsof het hem niet raakt. Floor neemt het woord. 'Dus jullie hebben een idee, en jullie willen ons als investeerders, om hoeveel geld gaat het?' Caro kijkt op. 'Zover zijn we nog niet, we denken alleen na over hoe we de huisartsenzorg kunnen vernieuwen. We willen het idee verkennen en zoeken iemand die het mee kan uitvoeren, omdat wij gewoon nog werken.'

'O,' zegt Floor. 'Ik dacht dat het al een businessplan was.'

'Nog lang niet.' Vroemen leunt achterover, kijkt van Floor naar

Caro en weer terug. ‘Maar ik vind het wél interessant. Ik heb tijd. En ik weet hoe je zoiets opzet. Jij brengt de zorgkennis, ik breng de uitvoering.’

Floor knikt. ‘Wij hebben tijd. En we hebben zin om iets goeds neer te zetten. Voor het geld hoeven we het niet te doen.’

Caro kijkt Vroemen aan. ‘Dus de vraag is: kun en wil jij dit zelf financieren?’

Vroemen leunt achterover en glimlacht. ‘Geld heb ik verdiend met de verkoop van mijn lijmbedrijf AFTC.’

Schulpen vertelt over zijn ex-vrouw en de drive om aan de slag te gaan: ‘Ze was een uitstekende huisarts, gecertificeerd, een praktijk met allemaal mooie nieuwe dingen, een multidisciplinaire samenwerking, noem het op. Op haar negenenveertigste zegt ze: weet je, ik heb het wel gezien. Ik ben het gezeik zat, het gedoe met personeel, waarnemers die geen verantwoordelijkheid nemen en alleen maar meer willen per uur. Ik ga iets anders doen met mijn leven.’ Hij is even stil. ‘Dát is een gevaarlijker ontwikkeling dan de pensionadogolf die je ziet aankomen.’

De anderen knikken instemmend. Als Schulpen praat, valt niemand hem in de reden.

‘Wij komen met de ideeën, jullie met de uitvoering en wij zullen allemaal wat investeren,’ zegt Schulpen.

‘En ik kan zorgen dat het loopt,’ vult Floor aan. ‘Structuur, uitvoering, planning.’ Ze kijkt naar Vroemen, alsof ze zijn instemming zoekt.

‘Goed,’ zegt hij. ‘Dan zijn de rollen duidelijk.

Diezelfde avond gaat het over de verdeling. Vroemen en Floor brengen hun deel onder in één bv, samen 50 procent. Schulpen 25, Caro 25. Een coöperatieve constructie, zegt Schulpen, de zorgmensen en de uitvoerders aan dezelfde tafel. Het idee is dat ze er allemaal gelijk in stappen.

In de weken daarna schrijft Vroemen aan een businessplan. Binnen vijf jaar 100 tot 150 praktijken onder de vlag van Co-Med. Vroemen heeft nog nooit een huisartsenpraktijk vanbinnen gezien maar schrijft het alsof de eerste lijn over twee jaar opnieuw is ingericht.

Caro rekent het na. 'Honderd praktijken in vijf jaar, dat is iedere drie weken een overname.'

Schulpen knikt. 'We sturen wel bij.'

En dan is er nog de naam. Schulpen heeft er een paar bedacht. Prima Cura. Co-Med. Prima Zorg. Prima Zorg Partners. Caro merkt op dat Prima Cura al bestaat, in Tilburg. Vroemen schampert dat Prima Zorg niet excellent genoeg klinkt.

Zo blijft Co-Med over, het staat voor samenwerking, coöperatie en zorg. Binnen een dag staat de naam bovenaan in het gedeelde document.

TINUS DEKKERS – GEPENSIONEERD VGZ-MEDEWERKER

Een paar maanden later zitten Caro van Uden en Schulpen aan tafel met Tinus Dekkers, oud-zorginkoper bij zorgverzekeraar VGZ en jarenlang het gezicht van de verzekeraar in de regio. Tinus is net een week met pensioen. Op zijn afscheidsreceptie in Eindhoven is de vraag al gesteld.

Nog voor het voorgerecht komt Schulpen ermee. 'Is het niks voor jou?'

'Wat?' zegt Tinus.

'Co-Med.'

Tinus heeft er iets over gehoord. Caro en Schulpen hebben hem het plan al twee keer geschetst. En hij kent deze twee. De laatste tien jaar van zijn loopbaan bij VGZ gingen grotendeels over hun innovaties. Tinus beoordeelde de programma's, regelde de financiering, keek of het in het beleid van VGZ paste. Zo groeide een band met Schulpen en met Caro. Hij gelooft in deze twee bestuurders. Hij

neemt een slok wijn. 'Hartstikke goed idee.'

Hij meent het. Huisartsenzorg is wat hem betreft het fundament van het hele bestel, en juist daar stapelen de problemen zich op. Praktijken zonder opvolger. Huisartsen die verzuipen in huisvesting en administratie. Eigenlijk in alles wat niet over de patiënt gaat. Het idee om dat van ze over te nemen, om de dokter te ontzorgen, daar gelooft hij in. En hij is een workaholic met pensioen, die geen zin heeft in het zwarte gat van niet meer werken en het wel prettig zou vinden om nog iets inhoudelijks te doen, zonder al het gedoe dat hij bij de verzekeraar achterlaat.

'Maar…' Hij zet zijn glas neer. 'Huisartsen hebben gezien wat er bij de tandartsen is gebeurd, en bij de apotheken. Ketens aan de onderhandelingstafel, de dokters zijn hun zeggenschap kwijt. Een commerciële club wordt lastig hoor. En hoe gaan jullie het doen met zio?'

'We hebben het met de raad van bestuur afgesproken,' zegt Schulpen. 'Zolang Caro en ik bij zio zitten, neemt Co-Med niks over in Limburg. Geen concurrent in eigen huis, want de huisartsen hier hadden de regiopraktijk toch al tegengehouden. Dus spreiden we onze vleugels in het land.'

'Daarom zoeken we jouw hulp,' vult Caro aan, 'jij weet hoe de hazen lopen.'

'Wie heb je nog meer aan boord?' wil Tinus weten. 'Guy Vroemen,' zegt Schulpen. 'Limburgse ondernemer. Hij brengt het kapitaal in. Wij de medische kennis, hij de diepe zakken.'

'Ken ik hem?'

'Waarschijnlijk niet.'

'Wat heeft hij eerder gedaan?'

'Bedrijven opgezet en verkocht. Geen ondernemer in de zorg, dat klopt. Maar hij heeft affiniteit. Zijn vader was fysiotherapeut hier in Maastricht en hij werkt aan de overname van de kliniek hier. Het is mooi dat iemand met die status de zorg in wil.'

Tinus denkt na. Een man met geld en zonder een dag ervaring

in de huisartsenzorg. 'En hij blijft op de achtergrond?'

'Hij brengt de centen en het operationele, en daarna kijken wij naar de inhoud.'

Tinus knikt. Een financier op de achtergrond, de inhoud bij twee mannen die hij vertrouwt en hoog heeft zitten.

CARO VAN UDEN – OPRICHTER & AANDEELHOUDER

Midden op tafel ligt een akte. Vier namen onderaan, vier handtekeningen die er nog op moeten. Caro zit in een spreekkamer van een notariskantoor in Maastricht, naast hem Guy Schulpen en tegenover hen Vroemen en Floor. De sfeer is opgewekt. Floor heeft haar jas nog aan. Vroemen maakt grappen, is amicaal, raakt af en toe Schulpens schouder aan. Schulpen en Caro lachen mee.

De zorgbestuurders aan de ene kant van de tafel, de uitvoerders aan de andere. 25 procent ieder. De weken ervoor hebben ze het er vaak over gehad, bij de koffie, in een paar amicale gesprekken, en telkens ging het soepeler. Schulpen leverde de analyse, Caro dacht mee, en Vroemen is het businessmodel gaan schrijven. De zorg is zijn wereld niet, maar hij leert snel, sneller dan Caro en Schulpen hadden verwacht. Wat je hem vandaag uitlegt brengt hij een week later terug alsof hij het altijd al wist. Daar zijn ze allebei van onder de indruk. Wat de vier inbrengen is nog niet veel, allemaal zo'n vijfduizend euro, voor een website en de oprichting. Geen bedrag waar je een keten mee begint.

Aan tafel bij de notaris vat Vroemen het plan nog een keer samen, warm en stellig. De organisatie doet de praktijk, de dokter doet de zorg. Geen huisarts hoeft nog administrateur te zijn. Ze lossen een probleem op dat niemand anders oplost. Caro kent die analyse, het is grotendeels de zijne en die van Schulpen, maar uit Vroemens mond klinkt het plan nog mooier.

Vroemen wil als eerste tekenen. Hij grijpt naar zijn binnenzak en haalt daar een Montblanc-pen uit, zeker een paar honderd euro waard, ziet Caro. Vroemen laat de pen duidelijk zien, schroeft de

dop eraf met enige omhaal, zet hem op de achterkant, op de eerste plek waar zijn handtekening hoort te komen.

De pen doet het niet, Vroemen houdt hem omhoog, schudt, probeert opnieuw. Dan de stem van de notaris. 'Zal ik even een andere pakken?'

Caro schiet in de lach. Om het Italiaanse pak en de Montblancpen die hem juist nu in de steek laat. Vroemen lacht mee, legt de pen neer en pakt een blauwe Bic van tafel.

'Ach. Het gaat om de handtekening.'

Iedereen tekent en Caro als laatste.

Buiten geeft Vroemen iedereen een hand. Hij wil het glas heffen om het te vieren. 'Ik trakteer, jongens.'

Twee dagen later loopt Caro over het Vrijthof, naar het pand waar Vroemen en Floor al klaarstaan. Ze hebben gevraagd of hij mee gaat kijken naar een mogelijk nieuwe kantoorruimte. Het is het oude kantoorgebouw van de ABN Amro aan de Bredestraat, de historische verbindingsstraat tussen het Vrijthof en het Onze Lieve Vrouwenplein. Het pand komt uit 1700 en heeft brede gevellijsten en glas-in-loodramen. Caro zegt er nog iets bij. 'Je moet dit niet willen, qua uitstraling niet en het is midden in de stad.'

Een paar weken later hebben ze iets aan het Bassin, een bedrijfsverzamelgebouw aan een oude binnenhaven. Per 1 september trekken ze erin, met z'n drieën. Vroemen, Floor en iemand die de administratie doet, de dochter van een oude bekende van Vroemen.

DEEL 2

DE VERKOPER (2004)

RENS – ONDERNEMER

De man komt het appartement bekijken op een grijze zaterdag in maart. Hij is halverwege de vijftig, fysiotherapeut in Maastricht, keurig in pak en stelt zich voor als John Vroemen. Rens* heeft een advertentie gezet voor een appartement aan de zuidkant van Maastricht. Twee slaapkamers, uitzicht, niks bijzonders. John loopt rond, kijkt in de kasten, controleert de boiler. Hij praat terwijl ze door het pand lopen en John vertelt waarom hij wil huren. Hij ligt in scheiding en tekent direct.

In de weken die volgen loopt Rens John af en toe tegen het lijf in de buurt. Soms met een nieuwe vriendin, en soms alleen. Rens haalt zijn schouders op. Hij kent de verhalen over John Vroemen. Als baas van zijn praktijk zou hij soms hard uitvallen, waardoor personeel het niet lang bij hem uithield, en hij had regematig een nieuwe vriendin. Maar het kunnen ook roddels zijn: zo gaat dat in Maastricht. Hij komt ook regelmatig zijn zoon Guy Vroemen tegen.

* Een naam met een asterisk betreft een pseudoniem.

Een jaar later, in het voorjaar van 2005, wandelt Rens op een zaterdag door de binnenstad van Maastricht. Bij de winkel van Hugo Boss komt Guy net naar buiten gelopen, keurig gekleed. Hij werkt er. 'Ha Rens! Loop even mee naar binnen, hoe is het met je?'

Rens kent Guy inmiddels, maar nu ziet hij hem aan het werk. Rens loopt al pratend met hem door de winkel, krijgt een aantal pakken aangereikt en begint met passen. Die jongen kan verkopen, denkt hij. Niet opdringerig en precies de juiste toon. Dit kan je niet leren, denkt hij, maar je kunt het ook gewoon hebben. Na een derde keer passen besluit hij het pak te kopen. Zo laat hij zich al pratend een pak aanmeten dat hij niet nodig heeft.

Bij de voordeur, hij heeft de tas al in zijn hand, houdt Guy hem nog even staande. 'Mag ik iets vragen? Waar werk je nu?'

Rens werkt bij een bedrijf in de verpakkingsindustrie, plastic voor de voedselsector, kantoor in Weert. Bijzonder was het niet, zegt hij, maar wel leuk om veel te leren. 'Zoek je nog een stagiair?' vraagt Vroemen.

Rens lacht. Hij zou nee kunnen zeggen. Maar het is zaterdag, de jongen is joviaal, en het is niet iedere dag dat iemand van drieëntwintig zo recht voor zijn raap durft te vragen. Hij belooft erover na te denken. Twee weken later belt hij het nummer dat Guy hem heeft gegeven. Hij kan stage komen lopen. Maandagochtend, negen uur.

Vanaf dan rijden Rens en Guy samen naar Weert. Twee mannen met een groot leeftijdsverschil, elke dag een uur in een auto. Guy praat, stelt vragen. Hoe sluit je een contract, hoe bepaal je een prijs, wat doe je als een inkoper weigert. Rens legt het uit, een uur lang, soms langer. Rens vindt het leuk, die jongen is super leergierig. De week erna komt hij terug met vragen die aansluiten op wat de week ervoor is gezegd. Op kantoor in Weert mag Guy meekijken in de verkoop. Hij doet het netjes, onthoudt namen. Na een paar weken is hij er onderdeel van. Op een dag, ergens tussen Sittard en Weert, zegt Guy: 'Als we ooit zelf een bedrijf beginnen, doen we dat samen.'

Rens lacht en houdt zijn ogen op de weg. 'Jaja.'

Hij bedoelt er niets mee. Iemand van die leeftijd zegt dat soort dingen. Maar hij laat het erbij in plaats van het weg te wuiven. Na een halfjaar is de stage afgelopen. Guy gaat terug naar de hogeschool Zuyd, maar maakt die niet af. Via een bedrijf dat glasplaten verkoopt vindt hij werk bij Condor in Maastricht, een subdealer van 3M voor industrieel plakband. Hij en Rens spreken elkaar nog regelmatig, dan vertelt Guy over Dubai, over klanten in Stuttgart, over een dubbelzijdige tape die in gevels en in bussen wordt verwerkt. Hij is er trots op.

Maar het gaat daar niet goed, hoort Rens. Via via. Hij spreekt een bekende in Café Sjiek, de plek in Maastricht waar iedereen altijd een bekende tegenkomt. Die jongen is geweldig in verkopen, maar ze vertrouwen hem niet met geld. Rens vraagt door. Bij Condor mag Guy naar Dubai reizen om klanten te bezoeken en aan hen te verkopen maar geen facturen opmaken of over geld beschikken.

Rens hoort het en slaat het op. Hij is zelf jong geweest en weet hoe het met eerste banen gaat, dat je jezelf soms kan overschreeuwen. Hij velt geen oordeel op basis van roddel in een café. En Rens wil het niet weten, hij is zesendertig, verkoopmanager bij Bayer, een groot Duits concern, en zit vast in een carrière die langzaam minder leuk wordt. Hij speelt al een paar jaar met het idee van een eigen bedrijf.

Als Guy Vroemen op een zaterdag in een café dat idee ter sprake brengt, is dat voor Rens niet het moment om aan waarschuwingen te denken.

Dit boek is gebaseerd op gesprekken met meer dan tweehonderd mensen: huisartsen, praktijkmedewerkers, patiënten, managers, bestuurders, verzekeraars en toezichthouders. Bijna iedereen die binnen Co-Med een sleutelrol vervulde sprak met mij. Enkel zorgcowboy Guy Vroemen wilde niet meewerken.

Deze uitgave kwam mede tot stand door bemiddeling van Sebes & Bisseling Literary Agency te Amsterdam

ISBN 978 90 263 7370 1
ISBN 978 90 263 7371 8 (e-book)
© 2026 Paul Schram
Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining zijn niet toegestaan
Omslagontwerp en -illustratie © Studio Rubio
Foto auteur © Dirk-Jan van Dijk

Ambo|Anthos *uitgevers* vindt het belangrijk om op milieuvriendelijke en verantwoorde wijze met natuurlijke bronnen om te gaan. Bij de productie van het papieren boek van deze titel is daarom gebruikgemaakt van papier waarvan het zeker is dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid.

Verspreiding voor België:
Veen Bosch & Keuning uitgevers nv, Antwerpen