

De lange adem van Loek Winter

Ondernemen als tweede natuur

TEKST HANS HAJÉE FOTOGRAFIE JEAN-PIERRE JANS

Loek Winter is Nederlands bekendste zorgondernemer. Met een scherp oog voor kansen en een uitgesproken visie op hoe de zorg beter en goedkoper kan. Bang dat marktwerking ten koste gaat van kwaliteit is Winter geenszins. Integendeel. 'Ondernemerschap, innovatie en marktdruk leiden per definitie tot kwaliteitsverbetering.'

Na een studie geneeskunde specialiseerde Loek Winter zich als radioloog. 'Een boeiend vak met tal van innovaties op het snijvlak van zorg en ICT. Maar al snel bleek mijn interesse veel breder. Ondernemerschap is daarbij een tweede natuur, net zo vanzelfsprekend als ademen.' Daarmee is Winter een uitzondering in de zorg. 'In deze sector waar jaarlijks 70 miljard euro omgaat, werken ruim 1 miljoen mensen waarvan 70.000 managers. Toch is er maar een tiental ondernemers actief. Ik ken deze concurrenten door en door, weet precies hoe ze denken en handelen.' Een ideaal maar tegelijkertijd complex speelveld, benadrukt Winter. 'Het is een voortdurende breinbreker om een weg te vinden in het woud van regels en voorschriften. Om in de zorg succesvol te kunnen zijn, is veel kennis en ervaring nodig.' En een lange adem. Want door de regelgeving en de dominante positie van verzekeraars is de speelruimte voor individuele aanbieders beperkt. 'Enige remedie is simpelweg stug volhouden, met een plaat voor je hoofd als welkom hulpmiddel. Als je maar blijft proberen om innovatieve initiatieven van de grond te krijgen, lukt het uiteindelijk.'

Van 100 naar 10

Na de opening van een eerste diagnostisch centrum in de jaren negentig zette

Winter aanvankelijk bescheiden stappen op het ondernemerspad. Later kwam de vaart erin. 'Tussen 1991 en 2005 haalden we een omzet van 4 miljoen euro, sinds 2005 staat de teller nu al op ruim 200 miljoen.' Die omzet wordt gerealiseerd door DC Klinieken met twaalf diagnostische centra en de MCI Groep waarin de IJsselmeer-ziekenhuizen zijn ondergebracht. In 2008 investeerde Winter in de redding van deze noodlijdende hospitalen. Sturing op omzetvergroting en kostenreductie, verbetering van service en kwaliteit plus een duidelijke focus – wat doen we wel, wat laten we aan andere partijen over – bleken de sleutels tot succes. 'In vijf jaar verbeterde het eigen vermogen van min 39 miljoen euro naar nul. De wachttijden zijn teruggebracht en in de kwaliteitsranking van Elsevier stegen we van plaats 100 naar 10.' Grootste bottleneck bij dit traject blijken de medewerkers. 'Door het gevoel van urgentie lukte het aanvankelijk prima om iedereen in beweging te krijgen. Gaandeweg wordt dat echter steeds lastiger.' Onlangs ging het Ruwaard van Putten Ziekenhuis failliet. Andere Nederlandse ziekenhuizen verkeren in zwaar weer en Winter wordt regelmatig benaderd om de helpende hand te bieden. 'We zijn zeer kritisch waar we tijd en geld in steken, met het aanwezige verbeterpotentieel als doorslaggevend criterium.'

Trabant en BMW

Volgens een recent rapport van BDO is 60% van de zorginstellingen klaar voor marktwerking en omarmen zij een bedrijfsmatige aanpak. 'De sector heeft stevige slagen gemaakt en majeure belemmeringen om op grote schaal te komen tot meer marktwerking zijn er niet meer,' constateert ook Winter. Marktwerking blijkt echter niet in alle sectoren het ei van Columbus. Toch wil Winter niets weten van een voorbehoud als het gaat om het waarborgen van de zorgkwaliteit. 'Onzin. Neem Trabant en BMW. Het ene automeerk is in een plan-economie ontstaan, het andere in de concurrerende omstandigheden van een vrije markt. Vergelijk de kwaliteit ten tijde van de val van de muur en de conclusie is evident: ondernemerschap, innovatie en marktdruk leiden per definitie tot kwaliteitsverbetering.' Marktwerking heeft wel neveneffecten die aandacht vereisen. 'Als een groot aantal aanbieders met een goed product de markt betreedt, kan dat leiden tot stijging van de consumptie. Per casus is er dan wel goedkopere en betere zorg maar op macroniveau nemen de kosten toe. Regulering is echter heel goed mogelijk. Bijvoorbeeld door per specialisme een budget vast te stellen en in een regio een gelimiteerd aantal aanbieders toe te laten. Die vechten het dan maar uit binnen deze kaders.'



STOPPEN MET ROKEN

Stel, Loek Winter is minister van Volksgezondheid. Welke maatregelen zou hij als eerste nemen? 'Ik zou mijn hele agenda leegmaken en mij maar op één ding concentreren: mensen ertoe brengen om te stoppen met roken. De impact van roken op de gezondheid is enorm, net als de kosten die ermee samenhangen. Het substantieel terugdringen van het aantal rokers zet veel meer zoden aan de dijk dan alle stelsel- en structuurwijzingen die ministers in de afgelopen 25 jaar met veel moeite hebben afgedwongen.'

'Een plaat voor je hoofd is een welkom hulpmiddel.'

Obligatiefonds

Namens VEROZ, een platform voor ondernemers in de zorg is Winter hoogleraar *healthcare entrepreneurship* aan Nyenrode. 'Zorg is hot; de colleges zitten bomvol. Met mensen uit de sector die vinden dat de zorg beter en goedkoper kan, maar ook met buitenstaanders die kansen zien.' Financiering vormt een belemmering bij het benutten van deze kansen. 'Banken doen bijzonder moeilijk. Ik krijg mijn plannen nog altijd gefinancierd maar het vergt stapels papierwerk en geduld, veel geduld.' Actueel voorbeeld is de overname van een apothekersketen waarop Winter al geruime tijd aast. 'Wij zijn nu bezig met de

laatste financieringsronde. Ik heb er alle vertrouwen in dat het lukt maar het zal zeker nog maanden duren.' Om de financieringsmogelijkheden uit te breiden, werkt hij aan een obligatiefonds waarin particulieren kunnen deelnemen. 'We willen blijven groeien en hebben daarvoor meer kapitaal nodig. Particuliere investeerders vormen een interessante aanvullende doelgroep.'

Bevlogen

Winter's eigen rol bij de verdere ontwikkeling van zijn bedrijven verandert langzamerhand. 'De nadruk komt in toenemende mate te liggen op business development, investeren en coachen.

Het operationeel runnen van grote organisaties blijkt uiteindelijk niet echt mijn ding. Veel liever ga ik op zoek naar nieuwe initiatieven, kansen en trends.' Daarbij heeft de zorgondernemer zeker niet alleen oog voor strikt zakelijke overwegingen. Winter praat bevlogen over de Thomashuizen en Herbergiers waarvan hij recent aandeelhouder werd. 'Dit betreft een keten van kleinschalige woonvormen voor respectievelijk mensen met een verstandelijke beperking en dementerende ouderen. Het zijn de mooiste zorgondernemingen van het land, ideële initiatieven met een duurzaam karakter waar ik heilig in geloof.' ■