

Succesvol ondernemen

DE WERKWIJZE VAN MEDISCH ENTREPRENEUR LOEK WINTER

Tijdens zijn werk als radioloog vond hij dat er van alles beter kon, daarom ging hij zelf ook particuliere zorgdiensten bieden. Loek Winter over ondernemingslust in de Nederlandse zorg.

TEKST: JORRIT ROERDINKHOLDER

Sinds een aantal jaren houdt hij kantoor in de auto, want hij is bijna voortdurend onderweg. 'Hoeveel uur ik werk? Ik werk niet, ik doe alleen dingen die ik leuk vind. Maar ik besteed ongeveer twaalf uur per dag aan de zorgcentra.' Hoeveel centra heeft u op dit moment? 'Dan moet ik even goed tellen, want er komt er elk kwartaal een bij', antwoordt hij quasi nonchalant. Het blijken er zeven te zijn, maar het aantal schommelt. Er valt er ook wel eens een af. In 2009 werd zijn MC Groep minderheidsaandeelhouder van het Sint Jansgasthuis in Weert, maar stapte daar onlangs weer uit. 'Ik werk graag in partnerships, maar heb als voorwaarde dat ik de regie voer. Als ik mijn plan niet kan uitvoeren, dan heeft het geen zin. En dat kon niet in Weert.' Twee jaar geleden nam Winter de IJsselmeerziekenhuizen over. Daar kon hij als enige aandeelhouder wel de regie voeren. Na een grondige renovatie en bezuiniging veranderde hij de ziekenhuizen van noodlijdende tot winstgevendende organisaties. Waarom heeft er in het IJsselmeerziekenhuis niemand anders eerder bespaard en gereorganiseerd zoals u dat deed? 'Dat weet ik niet. Misschien zaten niet de goede mensen op de goede plek.' U kreeg aanvankelijk veel kritiek omdat u de marktwerking zou introduceren in de zorg. Hebt u met het succes van de IJsselmeerziekenhuizen critici de mond gesnoerd? 'Critici de mond snoeren is geen doel op zich voor mij, maar de kritiek neemt wel af. Nu het ziekenhuis winst maakt, reageert men zelfs te positief. De meeste mensen zijn erg zwart-wit in hun beoordeling en volgen anderen. Er zijn maar een paar mensen die zelf hun mening bepalen. Het was toen niet pikzwart en het is nu niet kristalwit.'

HOOFDPIJNDOSSIERS

De marktgerichte aanpak in de zorg in het algemeen komt langzaam in een beter daglicht te staan. Recentelijk werd bekend dat als gevolg van de marktwerking in 2009 patiënten steeds korter in het ziekenhuis lagen, soms tot wel tien procent. Winter kwalificeert de Nederlandse zorg deson-

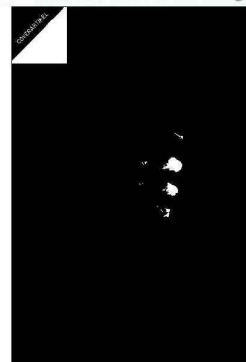
danks als 'ernstig ziek'. Winter: 'Dat is een slechte situatie. Het komt door de verstikkende planeconomie van de overheid. Het zit muurvast. De meeste ziekenhuizen lijken gezond. In Nederland zijn vijf tot tien procent van de ziekenhuizen hoofdpijndossiers. Die staan niet automatisch op ons verlangenlijstje, nee. We willen geen keten van sterfhuisziekenhuizen bouwen. We kijken naar goedlopende ziekenhuizen. De vraag is of ze ook naar ons kijken. Daar is een spanningsveld. Daar zijn we fulltime mee bezig. Onze ambitie is uitbouwen waar we mee bezig zijn. We zouden graag over enkele jaren een keten van drie tot vijf regionale ziekenhuizen hebben.'

INTUÏTIEF

Iemand met zo'n uitgesproken mening over bedrijfsvoering en de medische sector kan vast helder vertellen hoe je succesvol onderneemt in de zorg. 'Tja, moeilijke vraag. Hoe versier je een vrouw?' kaatst Winter terug. Sommige mensen hebben hun doel bereikt als ze een vrouw hebben versierd en kijken niet verder. U bent niet gestopt na uw eerste onderneming, maar zoekt telkens iets nieuws. Bent u niet druk genoeg met de bestaande zorgcentra? 'De drukte valt wel mee. Als het loopt, loopt het. Dat doorzoeken naar iets nieuws stopt niet, hè. Ondernemen zit in je bloed. Het gaat vanzelf, het is genetisch bepaald. Je moet een vak leren en daarmee iets gaan ondernemen. Zo heb ik een opleiding gedaan, een aantal jaren als arts gewerkt en praktijkervaring opgedaan. Daarmee ben ik gaan ondernemen. Ik denk er niet over na. Ik zie de kans en doe er wat mee. Niet impulsief, maar intuïtief, ik denk heel goed na voor ik ergens aan begin. Om het IJsselmeerziekenhuis zijn we ook tien keer heengelopen voordat we erin stapten. Helemaal omdat alle experts zeiden dat het niets kon worden.'

PRAKTIJK

Winter vervolgt: 'Mijn rol is om iets van niets tot leven te brengen, iets levends groter te maken of iets af te bouwen. Op de winkel passen is niet mijn grootste talent. Ik volg mijn hart en let op de kosten en baten, en zoek uit waar er structureel toegevoegde waarde zit voor de klant. Als je die hebt gevonden, moet je consequent een plan maken en dat uitvoeren. Laat ik een praktijkvoorbeeld geven. Ik heb net alle medische verrichtingen



eens bekeken en vind een aantal zinvol. De Cataractbehandeling bijvoorbeeld. Dan krijgen blinde mensen een nieuw lensje en worden ziend. In Nederland is de markt daarvoor bediend, in het buitenland zijn miljoenen blinde mensen. Ik heb nu twee studenten ingehuurd om in kaart te brengen in welke landen we een praktijk zouden kunnen beginnen. Het moeten steden zijn van minimaal twee miljoen inwoners, van wie de helft honderd dollar kan betalen voor de operatie. Ter vergelijking: in Nederland kost die operatie zeventienhonderd euro. Ik doe het met een zeer laag budget, onder meer door uit te zoeken waar ik de goedkoopste lensjes koop, hoeveel artsen ik nodig heb, hoeveel verpleegkundigen en hoeveel vierkante meter praktijkruimte, zodat ik met vijftien patiënten per dag quit kan draaien. Dat kan in zestig steden, vooral in Azië en Afrika. Uiteindelijk komen we uit bij stad A te B, waar we gaan beginnen. Als ik met de eerste praktijk winst draai, begin ik met de tweede. Ik ben niet zo megalomaan dat ik ineens een hele keten wil openen.'

OPSCHUDDEN

Is er ruimte voor meer ondernemers in de gezondheidszorg? 'Ik heb de afgelopen jaren tientallen ondernemers die in andere branches zeer succesvol waren, in de zorg zien afhaken omdat de zorg bijna niet te managen is met de huidige overheidsfinanciering. Het systeem is verkeerd en het breekt pas nu langzaam open. Er is een vacature voor vijfduizend ondernemers in de zorg. Er zijn nu misschien vijf van zulke rainmakers en vast nog een aantal verborgen talenten in ziekenhuisbesturen. Die kunnen de boel opschudden, zuinig zijn met kapitaal en arbeid en betere prestaties leveren.'

Op initiatief van een aantal universiteiten helpt Winter momenteel een aantal partijen om een vak 'Ondernemerschap in de zorg' te beginnen. Ondernemerschap is in zijn optiek optimaliseren: 'Je moet duwen, sjoeren, praten en boos worden om het goed werkend te krijgen.'

Verwacht u dat de zorg in de toekomst volledig particulier wordt?

'Zeventig procent van de zorg is nu planeconomie en dertig markt.'

Ik denk dat zestig procent van de zorg geprivatiseerd kan worden.

Een nieuw kabinet van VVD en CDA is prima voor de zorgsector. Ze hebben een goede maatschappelijke visie en voldoende ruimte voor ondernemerschap. Meer concurrentie leidt tot meer slagkracht en innovatiekracht. Wat mij betreft gebeurt dat volgende week, maar in dit soort zaken ben je zo tien jaar verder. Mijn manier is: je bedenkt het vandaag, je doet het vandaag en je krijgt vandaag betaald. Zo krijg je dingen in beweging, door de time cooker erop te zetten.'

'Je bedenkt het vandaag,
je doet het vandaag en
je krijgt vandaag betaald.'



Loek Winter (1959) studeerde medicijnen, economie en radiologie. Hij werkte zestien jaar als radioloog in het DLVG en zette daarna vanaf 1992 verschillende particuliere medische bedrijven op. Momenteel bezit hij met de MC Groep, samen met Dirk Brouwer en Willem de Boer, de IJsselmeerziekenhuizen. Bovendien exploiteert hij onder meer zes

zelfstandige behandelcentra.

Meer informatie: www.mcgroep.com, www.diagnostischcentrum.com