

Verslag Seneca congres 2009

Focus x volume = kwaliteit en prijsreductie

"Collega's gezocht!" Zo begint zorgondernemer Loek Winter zijn betoog. "Want als ondernemer in de zorg heb ik mij lang zeer eenzaam gevoeld. Maar ik zie nu gelukkig toenemende belangstelling".

"Ondernemer word je niet, dat ben je. Je bent het net zoals je vader bent", vindt Loek Winter, die bekend werd met zijn Diagnostische Centra en recent met de overname van de IJsselmeerziekenhuizen en een voorgenomen belang in het St. Jans Gasthuis in Weert. "Ik heb uitermate veel bewondering voor mensen als André Rieu, Jaap Blokker en Carmiel Oostwegel. Mensen die hun taak, doel en levensvisie bovengeschied maken aan hun 'zijn'. Dit soort ondernemers maakt het mogelijk dat grote groepen mensen profiteren van goederen en diensten die anders veel moeilijker bereikbaar zouden zijn. De zorg verdient hetzelfde. Ondernemers die het efficiency-potentieel benutten van kapitaal, mensen en middelen. Die zorg toegankelijk en betaalbaar maken".

Verschillen

Winter kijkt terug op dertig jaar ervaring in de zorgsector, eerst als medisch specialist, later als ondernemer. "De regenten van de jaren tachtig. Bestuurders, deze zaal zit er vol mee. Ze zitten op een roze wolk en kijken hoe de wereld onder hen voorbyschuift. Ik denk dat er zeker duizend vacatures voor ondernemers zijn in de zorg". Want een ondernemende instelling kan veel voor het ziekenhuis opleveren. De zorgondernemer kan putten uit eigen ervaringen: "Toen ik in het IJsselmeerziekenhuis alle contracten doornam, zal ik de verschillen met wat ik betaalde bij de diagnostische centra. Bij één servicecontract zat een groot prijsverschil, terwijl de contractgrootte vergelijkbaar was. Het kostte twee zware gesprekken met de leverancier, maar ik ging van zeven ton naar 125.000 euro. Een structurele besparing van bijna vijf ton." Winter adviseert bestuurders dan ook te kijken of er soms al ondernemers onder de medewerkers in het ziekenhuis zijn. "Geef ze een kans. Dan is de kans groot dat je meer kunt produceren met minder geld".

Revolutie

Focus x volume = kwaliteit en prijsreductie. Dat is de toverformule die Winter hanteert. "Luister naar de consument, kies je doelgroep en zet een kliniek op. Als je je op deze manier specialiseert en je kunt volume draaien, dan lever je een betere kwaliteit tegen lagere kosten." Het is de manier waarop hij in 1995 begon met zijn Diagnostisch Centrum in Amsterdam. Een revolutie, want in plaats van gemiddeld 21 dagen te wachten, konden patiënten er meteen terecht en kregen ze dezelfde dag een diagnose mee. En dat alles ook nog eens tegen lagere kosten. "Gemiddeld kost een diagnose 146 euro. Bij ons ruim 24 euro. De zorgverzekeraars waren dan ook geïnteresseerd, zij zouden patiënten naar ons toesturen. Dat is natuurlijk nooit gebeurd, en dat gaan ze ook nooit doen. De

artsen geloofden er echter wel in". Intussen heeft Winter met zijn DC Groep zes vestigingen, verspreid over het land.

Snelle besparingen

Natuurlijk realiseert Winter zich ook dat het besturen van een ZBC anders is dan een ziekenhuis. "Ik ben op 13 februari verantwoordelijk geworden voor de IJsselmeerziekenhuizen. Ik kende het bedrijf op dat moment niet, en dat was link. Maar ik zal heel snel dat het beter kon. Sindsdien heb ik mij hele ziel en zaligheid erin gestoken". In de eerst 100 dagen bespaarde Winter 10,4 miljoen aan kosten. Hij verkleinde het bestuurlijk centrum van het ziekenhuis van 1850 naar 350 vierkante meter en verhuurt nu de vrijgekomen ruimte. Een tactiek die ook op het ziekenhuis als geheel zal worden toegepast. Onderhanden werk is teruggebracht van 6000 naar 1000, het aantal crediteuren van 1400 naar 100 en de postcrediteuren van 35 naar 27 miljoen euro. Het resultaat van deze en tal van andere maatregelen is dat het ziekenhuis over de eerste 6 maanden van dit jaar een winst realiseerde van 1,2 miljoen euro. "Maar het ziekenhuis wordt nog beter, en dan is er nog veel meer te halen."

Indrukwekkend

Hij vond de periode rondom de overname van het ziekenhuis er een om nooit te vergeten. "Ik ervaar het als een rijkdom dit meegemaakt te hebben. Op het laatst zijn we nachten om tafel blijven zitten; net zolang als nodig was om alles rond te krijgen. Het was een indrukwekkend spel". Winter heeft verschillende gevoelens bij gesprekspartners die aan de onderhandelingstafel zaten. "De bank zat er relaxed in. Zij zouden bij faillissement 28 miljoen moeten afboeken, maar als ze landelijk de rente met 50 basispunten verhogen, hebben ze dat in een kwartaal terugverdiend." En over Achmea: "Een schadelastverzekeraar zonder maatschappelijk gevoel. Zij zijn opdrachtgever, geen financier." Bij het ministerie ervoer hij wel maatschappelijk gevoel en de wens voor continuïteit. De discussie over systeemfuncties werd ook geëntameerd, aldus Winter. "Dat geldt voor traumazorg, verloskunde en spoedeisende hulp, de rest ligt iets genuanceerder."

Een faillissement was natuurlijk een optie, zo kijkt Winter terug. "Je kunt dan lekker saneren, afboeken, de verhoudingen neutraliseren. Maar wat je daarbij vergeet, is de factor arbeid. Als het radarwerk stil ligt, krijg je het niet meer aan de gang. Het specialistisch personeel verlaagt dan je huis." Winter besluit met de conclusie dat het systeem in Nederland ingewikkeld is, en slecht gefinancierd. "Bedrijven die op de beurs genoteerd zijn, moeten een eigen vermogen van minimaal 30 procent hebben. Zakken ze daaronder, dan moeten ze op het strafbankje. Veel zorginstellingen hebben een eigen vermogen dat nog niet boven de 5 procent uitkomt. Die instellingen zijn in feite technisch failliet. Er hoeft maar *dit* te gebeuren of je bent aan de beurt!"