



Systeemziekenhuis

Begin 2009 lijken de IJsselmeerziekenhuizen in Lelystad en Emmeloord failliet te gaan. In 2008 is er 26,6 miljoen euro verlies geleden. Op last van de Inspectie voor de Gezondheidszorg zijn de operatiekamers gesloten, personeel is weggevoerd en het bestuur opgestapt. Slechts een balanssteun van achttien miljoen euro door de NZa en vijf miljoen euro van een particuliere partij, de MC Groep, helpen dit systeemziekenhuis overeind. De beide eigenaars van de MC Groep zijn Loek Winter en oud-bankier Willem de Boer. De Boer is vanaf dag één fulltime betrokken bij de redding. Hij is nu financieel directeur. Loek Winter is voorzitter van de raad van bestuur. Het ziekenhuis in Lelystad is omgedoopt in MC Zuiderzee; er werken 1.100 mensen.

Loek Winter: 'Ik maak van zand cement'

Zorgondernemer Loek Winter (49) is een innovator, geen trendvolger. 'Niet slopen, maar bouwen', luidt zijn motto. 'Ik wil voorop lopen, ik ben een pionier. Ik zoek nieuwe wegen. En ik durf risico's te nemen.'

Door Willem Wansink. Foto: Amke

H

Het ondernemerschap zat er al vroeg in bij Loek Winter. Hij haalt een anekdote aan die zijn 82-jarige vader, vroeger huisarts in de westelijke mijnstreek, hem onlangs vertelde. Als jongetje van vier of vijf jaar wilde Loek van de slager in het dorp weten hoe deze aan zijn vlees kwam. Dan moet er in alle vroegte een koe worden geslacht, legde de man uit. "Daar moest ik bij zijn. Dus ging ik in mijn eentje om vijf uur 's ochtends naar de slagerij." Maar de deur bleef dicht. "De vrouw van de slager zag dat scheel kijkende jongetje van de dokter op de hoek staan en belde mijn ouders om te vertellen dat hun zoon buiten in de kou stond te wachten."

Gewauwel

Nee, hij is nooit ziek geweest, maar hij kan zich er alles bij voorstellen. Tijdens zijn coschappen realiseerde hij zich hoe even oude collega's zich moesten voelen als zij te horen kregen dat ze ernstig ziek waren. En als arts zag hij van dichtbij de gevolgen van borstkanker, infarcten en plotseling overlijden "I count my blessings. Give me some more days", zegt hij in het Engels, de taal waarmee hij zijn zinnen graag doorspekt. "Ik ervaar het niet als normaal om elke dag fit wakker

te worden. Ik loop twee keer per week hard en ben ongelooflijk blij met mijn conditie."

Hij denkt als een strateeg, maar enige rusteloosheid is hem niet vreemd. Het tekent de getrainde marathonloper: gezegend met een lange adem en steeds bereid om diep te gaan. Soms kan hij hard overkomen, zeker als er afscheid moet worden genomen van mensen die hun best niet doen. "He doesn't suffer fools gladly", zeggen de Britten dan. "Op zijn Limburgs: ik houd niet van gewauwel."

Winter is gespitst op veranderingen. Hij wil vaart maken en zaken in beweging zetten. Aantonen dat het anders en beter kan in de zorg. Hij is verantwoordelijk voor een negental diagnostische centra (de DC Groep) en de Amsterdamse Jan van Goyenkliniek. Sinds begin dit jaar ook voor de vroegere IJsselmeerziekenhuizen, onderdeel van de nieuwe MC Groep, waarvan hij en financier Willem de Boer ieder voor de helft de eigenaar zijn.

In Lelystad zijn de ergste hobbels genomen. Zelfs de Inspectie voor de Gezondheidszorg is tevreden over de voortgang die er is geboekt. Winter: "We zijn op de goede weg, medisch gezien, qua aantallen patiënten en financieel. We lopen voor op de prognoses. In september bereiken we het

‘Het is maar de vraag of leiding geven een competentie van mij is’

Open gezin

In Voerendaal, tussen Heerlen en Maastricht, is op 30 november 1959 Loek Winter geboren, het tweede kind in een open katholiek gezin. Zijn vader en moeder, beiden arts, komen uit De Kwakel en Vrouwenakker bij Amsterdam. Winter gaat naar de dorpschool en het Atheneum in Heerlen. Hij studeert geneeskunde in Maastricht, wordt radioloog bij het OLVG in Amsterdam en promoveert. In 1995 begint hij een studie gezondheidswetenschappen, nadat hij zijn eerste Diagnostisch Centrum heeft opgericht. In 2009 wordt Winter eigenaar van de IJsselmeerziekenhuizen.



break-even-punt. Daar moet je goed je best voor doen. De voornaamste winst voor mij is dat dit bedrijf goed loopt.”

Projectontwikkelaar

Altijd is hij aan het werk, want zonder werk geen voldoening. Toch weet hij precies waar hij goed in is en wat hij niet kan: “Mijn kracht is dat ik businessplannen weet te realiseren. Dat vind ik spannend. Als de zaak draait, doe ik daar na verloop van tijd weinig meer aan. Dan ga ik op zoek naar nieuwe initiatieven. Ik houd bijvoorbeeld niet van gezeur over overuren. Dat past niet bij mij. Eerst financieel gezond zijn, dan pas met zijn allen overuren schrijven.”

Of hij het prettig vindt om elke dag leiding te geven aan mensen? Een openhartig antwoord: “Ik kan het niet. Ik zeg niet dat ik het niet leuk vind, maar het is de vraag of leiding geven een competentie van mij is.” Is hij daarvoor te gedreven of te gauw verveeld? “Ik heb de vaardigheden niet. Ik ben projectontwikkelaar. Daar ben ik goed in. Dat kan ik. Dat werkt. Een manager haalt zijn voldoening uit het structureren, standaardiseren en fine-tunen van bedrijfsprocessen. Dat is niets voor mij.” “Volgens mij zijn er vier soorten leiders. Regenten, bestuurders, managers en ondernemers. Een regent is de klassieke directeur van een groot ziekenhuis. Hij zit op de bok, is politiek gedreven, hij is reactief en overziet alles. Een bestuurder is de moderne regent; ook hij werkt in een politieke omgeving, hij vergadert en representeert. De manager is gericht op outputprocessen, op controle. En de ondernemer brengt iets van A naar B. Hij maakt van zand cement. Dat is mijn rol.” Iedereen die hem heeft ontmoet, weet dat hij goed

is georganiseerd. Hij noteert alles in een groot blauw schrift op A-4 formaat met harde kaft. Elke dag vult hij vele pagina's met krabbels, halfrijpe plannen en wat hem nog te doen staat. Thuis heeft hij kasten vol met dit soort schriften. Alleen in zijn auto luistert hij naar muziek. Onderweg draait hij oude nummers van Melanie, Jethro Tull, Bob Dylan, een enkele keer The Beatles en the Rolling Stones. Ook de Duitse zanger Stephan Sulke hoort hij graag. “Klassieke muziek is niet aan mij besteed, wel Hongaarse volksmuziek en Portugese fado, daar kan ik geëmotioneerd van raken.”

Uiterlijk vertoon en extravagante polshorloges interesseren hem niet, maar hij heeft wel belangstelling voor onroerend goed. Een van zijn meer ideële projecten is de restauratie van een kasteel buiten Parijs, nabij het Rhônedal, dat hij in oude luister heeft laten herstellen. Een goede maaltijd kan hem bekoren, zij het met mate: “Biermagnaat Freddie Heineken zei altijd dat een goede maaltijd niet langer moet duren dan een uur. Daar ben ik het mee eens.”

Wisselende emoties

Van radioloog werd Loek Winter bestuursvoorzitter van een ziekenhuis. Hoe dat voelt? “Wisselende emoties. Dit is een ontzettend leuk bedrijf waar ik veel tijd in moet steken. Het is ook een complex bedrijf doordat er veel inefficiëntie bestond. Ik ken het klassieke model van het zelfstandige behandelcentrum. Daar gaat het om een beperkt aantal functies: dokter maal patiënt maal een bepaald type verrichtingen.”

“Dat model laat zich optimaliseren. Toegankelijkheid is het centrale thema en de output is altijd hetzelfde: de tevreden klant. De telefoon moet meteen worden opgenomen, je moet er snel terecht kunnen, de auto in de buurt kunnen parkeren, de wachtkamer moet toegankelijk zijn, de informatie tijdens het onderzoek dient helder te zijn en de uitslag snel beschikbaar te zijn.” “Goede zorg betekent toegankelijkheid, uitgaande van kwaliteit. Dat geldt voor ZBC's en voor zie-

kenhuizen. Maar ziekenhuizen zijn complexer, doordat er drie bedrijfsactiviteiten zijn die als een waterbed aan elkaar hangen: de polikliniek, het hotel en het productiebedrijf met de spoedeisende hulp, OK's en IC's. Bovendien heb je te maken met tientallen verschillende functies, van de schoonmaker en leerling-verpleegkundige tot de beste specialist.”

“Al die functies zijn aan elkaar gekoppeld. Zodra de OK stil ligt, daalt de bezetting van het beddenhuis en loopt de wachttijd op de poli op. Bovendien zijn de marges heel dun, tussen nul en vijf procent. Er hoeft maar één calamiteit plaats te grijpen, en er ontstaat een enorme bubbel aan de andere kant van het waterbed. De kunst is dus om dat bed vlak te houden.”

Geen tijd

“De meeste ziekenhuizen hebben enorme staven met midden- en lager management. Bij MC Zuiderzee zijn die lagen er tussenuit gehaald. Dus moeten wij als bestuurders veel operationeel werk verrichten. Het voordeel is dat je dan snel zicht krijgt op wat er wel en wat niet werkt. Ik heb alle reguliere overleggen en vergaderingen stopgezet. Daar ging vroeger 35 uur per week aan op. Ons vertrekpunt was: we melden ons zodra we winst maken. Alle hens aan dek. Als je een miljoen euro per maand verliest, heb je geen tijd voor regulier overleg.” Nog in december 2008 vertrokken 106 personeelsleden en in januari 113 naar de ziekenhuizen in Harderwijk, Sneek of Almere. Slechts een van de operatiekamers draaide.

“Het was heel dun ijs.” Nu zijn vier van de acht operatiekamers weer actief. Om de wachtlijsten weg te werken, wordt er op zaterdagen geopereerd. Er is een nieuw OK-complex gebouwd, er worden avondpoli's gedraaid voor cardiologie, interne geneeskunde en gynaecologie en het personeel keert terug. “We hebben drie soorten incentives. Een flat aan het water, een cabriolet of een stage van een maand in een oogkamp in Tibet. Dat spreekt OK-medewerkers aan.”

‘Ik beleef mijn werk echt niet als werk’

Zijn moeder overleed toen hij zestien jaar was:

“Een kind kent geen verdriet. Dat merk je pas later.” Zij deed de apotheek aan huis met zijn vader de huisarts. Ze waren samen opgeleid. Ze baarde vijf kinderen in zes jaar, van wie een tweeling. “Mijn grootouders van moederskant hadden zeven kinderen. Mijn moeder was de oudste, ze had een leidende rol in dat gezin.”

“Mijn grootvader was agrarisch ondernemer. Hij had een aantal boerderijen, een molen in Nieuwkoop en een transportbedrijf. Een dominante, moeilijke man, wel capabel. Een harde werker. Streng voor zichzelf. Mijn moeder was zijn lievelingsdochter. Ze overleed op jonge leeftijd. Ze kreeg pancreascarcinoom toen ze net 49 was en overleed toen ze eind 49 was. Net zo oud als ik nu ben.”

Stoppen

“Mijn vader is een prettige man. *Nice having around*. Hij neemt geen risico's. Maar laatst kwam hij – voor het eerst van zijn leven – achter op de motor bij mijn broer Erik naar ons toe gereden. Hij komt uit een brave consciëntieuze familie van achttien kinderen. Hij was de jongste. Ze zijn allemaal hoogbejaard geworden. De jongste drie leven nog, in goede gezondheid.” Waar hij uit put? “Is het abnormaal dat ik dit niet weet? Dat ik te weinig aandacht besteed aan psychoanalyse? Ik kan niet stoppen. Ik wil niet stoppen. Het gaat vanzelf en kost me geen enkele moeite. Ik beleef mijn werk echt niet als werk. *To get it done*, dat vind ik prettig. Stel dat het met MC Zuiderzee lukt. Dat zou een bevestiging zijn van mijn visie dat er meer zorg en betere kwaliteit voor hetzelfde geld mogelijk is, niet zozeer kwalitatief, maar wel qua bezetting, service en bejegening van de klanten.”

Sieraden bakken

Op zijn veertiende kopen Loek Winter en zijn jongere broer Erik een oventje om sieraden te maken: “Van die koperkleurige ringetjes met emaille erop.” Op een braderie in de buurt hebben ze gezien hoe lucratief dit kan zijn: “Het emaillepoeder kostte een paar centen, de oven dertig gulden. Daar kon je honderden sieraden mee bakken. We verkochten de sieraden voor 2,50 gulden per stuk.” Op een gegeven moment hebben ze een productielijn met vier oventjes. Omdat ze nog geen zestien zijn en geen bromfiets kunnen rijden, huren ze oudere scholieren in die de sieraden op braderieën in Schinnen, Geleen en Sittard aan de man brengen. Dat gaat goed tot de schoolprestaties van Erik achterblijven en het bakken wordt verboden. Maar het is pas echt voorbij als zij op een zaterdagavond in hun fabriekje worden betrapt, nadat alle stoppen zijn doorgeslagen.