

Wouter van der Kam keert zich tegen het 'concentratiesyndroom'

Netwerkmodel redt regioziekenhuis

Mathijs Smit

Netwerkdelen kan bedreigde regionale ziekenhuizen redden. Daarvan is bestuurder Wouter van der Kam van Zorggroep Antonius in Sneek overtuigd. 'Wij moeten huisartsen niet zien als verwijzingsloket, maar met ze samenwerken. En voor medisch specialisten kan een regionale maatschap een oplossing zijn.'

'Het meest inspirerende voorbeeld uit het bedrijfsleven vind ik de ontwikkeling van de Senseo', zegt Wouter van der Kam, bestuurder van Zorggroep Antonius in het Friese Sneek. De succesvolle ontwikkeling van de koffiemachine door Philips en Douwe Egberts vanuit een latente behoefte van hun klanten, geldt voor Van der Kam als hét voorbeeld van de manier waarop regionale ziekenhuizen met andersoortige partners onderdeel moeten worden van een regionaal zorgnetwerk. 'Alleen op deze manier kunnen zij hun voortbestaan in de toekomst waarborgen. Het ouderwetse, traditionele regionale ziekenhuis als totempaal van de lokale gemeenschap is niet meer levensvatbaar.'

Met zijn Senseo-model keert de ziekenhuisbestuurder en voormalig huisarts zich nadrukkelijk tegen wat hij noemt het 'concentratiesyndroom', de gedachte dat er in Nederland slechts plaats is voor veertig ziekenhuizen. 'Ik geloof dat niet. Als regionale ziekenhuizen erin slagen zich te profileren als onlosmakelijk deel van een regionaal zorgnetwerk, zal er behoefte aan ze blijven', zegt Van der Kam in zijn werkkamer in het Antonius Ziekenhuis, met uitzicht op de centrale hal met een kolossaal standbeeld van een paard, varken, geit en kip, die acrobatisch op elkaar staan.

Dat de 55-jarige Van der Kam zich laat inspireren door het bedrijfsleven is niet zo vreemd. 'Ik ben de oudste zoon uit een ondernemersgezin.' De familie heeft een keten modezaken, van oorsprong in Heerenveen. 'Door veel in de winkel te werken, ontstaat een sterk klantbesef. Je leert ook het belang van het opmaken van de kas. Je moet elke week weten of je hebt geplust of gemind.' Van der Kam koos niet voor een carrière in het familiebedrijf, maar ging in Groningen geneeskunde studeren. 'Tijdens mijn coschappen vond ik het ziekenhuis geen prettige omgeving. Ik voelde de drang iets voor mijzelf te beginnen. Daarom besloot ik huisarts te worden, in het Friese dorpje Kollum. Zo ver mogelijk van een ziekenhuis vandaan.'

Kriebels

Na acht jaar begon het te kriebelen. 'Het waren misschien de ondernemersgenen of een vroege vorm van midlifecrisis. Ik wilde mijn creativi-



Bestuurder Wouter van der Kam van Zorggroep Antonius redde eerder het Bethesda Ziekenhuis in Hoogeveen van sluiting. Daaraan dankt hij zijn reputatie als troubleshooter.

beeld: De Beeldredactie, René den Enlsman

Het Antonius Ziekenhuis probeert het hoofd te bieden aan marktwerking en concentratie van zorg door samenwerking met andere regionale zorgaanbieders.

beeld: Antonius Ziekenhuis Sneek



teit kwijt. Ik ging toen een managementstage in een ziekenhuis lopen. Overdag deed ik spreekuur, 's nachts bevallingen, en een paar dagdelen per week de stage in het Weezenlanden Ziekenhuis in Zwolle.' Bij wat nu de Isala Klinieken heet, klom Van der Kam op tot directeur medische en verpleegkundige zaken. In die periode promoveerde hij 'als tweede in de wereld' op elektronische communicatie tussen huisartsen, medisch specialisten en apothekers.

In 2003 maakte Van der Kam de stap naar een eindverantwoordelijke functie, als bestuurder

van het Bethesda Ziekenhuis in Hoogeveen dat toen zwaar in de problemen zat. Het ziekenhuis was technisch failliet, en sluiting werd overwogen.

'Met de medische staf en

de medewerkers hebben we het echter in drie jaar omgevormd tot een van de snelst groeiende ziekenhuizen van Nederland.' Dat bereikte Van der Kam onder meer door nauwer samen te werken met andere zorgaanbieders in de regio (zie MC 33-34/2006: 1300-3). Aan deze periode dankt hij zijn reputatie als troubleshooter. Eind 2006 – het jaar van introductie van marktwerking in de zorg – kwam Van der Kam naar Sneek, dat met een heel ander probleem zat. 'Het Antonius Ziekenhuis stond zeer goed bekend en de resultaten waren goed, maar het marktaandeel werd langzaam kleiner. Als dat zou doorgaan, dreigde isolement. We konden

twee dingen doen: ook als organisatie inkrimpen, of kiezen voor groei.'

Thuiszorgziekenhuis

Om die groei te bereiken, werkte Van der Kam zijn idee van samenwerking met andere zorgaanbieders en andere partners verder uit. Vanuit zijn overtuiging dat het traditionele regioziekenhuis door de invoering van marktwerking, de bezuinigingen en de concentratie van moeilijke ingrepen geen bestaansrecht meer heeft, probeerde hij het Antonius verder te verankeren in de regionale gemeenschap door het smeden van netwerken en een innovatief aanbod. 'De tijd dat een regionaal ziekenhuis de vanzelfsprekende spil was van de regionale zorgstructuur, en de arrogantie die daar soms uit voortkwam, is voorbij.'

De samenwerkingsverbanden kennen allerlei vormen. De meest in het oog springende stap was de fusie met Thuiszorg Zuidwest Friesland tot de Antonius Zorggroep in 2007. 'Dat was een gouden greep. Wij zijn ervan overtuigd dat het "thuiszorgziekenhuis" de formule voor de toekomst is. Door al bij opname van een patiënt te bespreken wat de thuiszorgbehoefte na ontslag is, kan het ziekenhuis werken met een korte opnameduur, en profiteert onze thuiszorg', legt Van der Kam uit. 'Hoewel de patiënt natuurlijk altijd moet kunnen kiezen met welke aanbieder hij in zee gaat', voegt hij met een verwijzing naar kartelwaakhond NMa toe. De gemiddelde opnametijd daalde in drie jaar van 5,6 dagen naar 4,8 dagen.

'Het thuiszorgziekenhuis is de formule voor de toekomst'

Dat de resultaten van de hele groep door grote verliezen bij de thuiszorg in 2007 en 2008 onder nul doken, doet niets aan de succesformule af, betoogt Van der Kam. 'In 2009 boekte onze thuiszorg al weer een winst van een half miljoen. Vorig jaar kwam de winst uit op 2,2 miljoen euro.'

Ambulanceboot

Van der Kam benadrukt dat fusies niet per se noodzakelijk zijn voor een netwerkziekenhuis. Philips en Douwe Egberts zijn tenslotte ook niet gefuseerd. 'Het geheim zit hem vooral in het ontdekken van innovatieve combinaties, met soms volledig andersoortige partners. Neem bijvoorbeeld onze ambulanceboot. Onze ambulancedienst vond het vreemd dat ze bij een noodgeval op land binnen twaalf minuten aanwezig moet zijn, terwijl het bij een incident op het water veel langer duurt voordat er kan worden gestabiliseerd. Samen met brandweer, politie, gemeenten en sponsors ontwikkelden wij toen de ambulanceboot, waarmee wij sinds

2008 ook de veiligheid op de Friese wateren proberen te garanderen.'

Even trots is de bestuurder op een nieuwe activiteit die momenteel wordt ontwikkeld met Antonius Hypercare, een private investeerder. Het bedrijf gaat een tank met hyperbare zuurstof inzetten bij de behandeling van bijvoorbeeld slecht helende wonden en decompressieletsel bij duikers. Een van de partners in dat netwerk is de marine, die naar een uitwijkmogelijkheid zocht. 'Sommige van onze intensivisten hebben een achtergrond als marinearts, dus dat komt goed uit.' De recente presentatie van Hypercare was een voor een zorginstelling niet alledaags evenement, met ziekenhuismedewerkers in antieke duikpakken en geüniformeerd marinepersoneel over de vloer.

Laaghangend fruit

Van der Kam zoekt het ook in hechtere banden met huisartsen. Dat levert soms aantrekkelijke groeikansen op. Het belangrijkste voorbeeld is dat het Antonius enkele jaren geleden door kreeg dat patiënten in Emmeloord en Urk liever niet meer naar de lokale vestiging van de toenmalige IJsselmeerziekenhuizen gingen. 'Uit onze cijfers bleek dat onze patiëntenstroom uit de Noordoostpolder en Urk sinds 2002 elk jaar verdubbelde. Dat werd bevestigd door de lokale huisartsen. Tijdens een memorabele avond in de huiskamer van een van onze specialisten, bespraken vertegenwoordigers van al onze vakgroepen toen de situatie. Daarop besloten wij in samenwerking met de huisartsen een eigen vestiging in Emmeloord op te zetten. Wij waren het eerste ziekenhuis in Ne-



Het Antonius heeft samen met onder meer brandweer en politie een ambulanceboot ontwikkeld.

Samen met de marine en een investeerder heeft het ziekenhuis een overdruktank aangeschaft voor de behandeling van onder anderen duikers.

beeld: Antonius Ziekenhuis Sneek



derland dat een vestiging opende in een plaats waar al een ziekenhuis bestond. De vestiging begon met vijftien specialisten en een beperkt aanbod, maar beschikt inmiddels over een lokaal marktaandeel van 40 procent.' Bij de Em-meloordse vestiging kunnen mensen terecht voor het spreekuur en de polikliniek.

De verregaande samenwerking met huisartsen kent ook andere vormen.

Het Antonius Ziekenhuis biedt servicepakketten aan, waarmee huisartsen gebruik kunnen maken van specialisten die langskomen op het spreekuur.

'Soms twijfelen huisartsen

of ze patiënten te vroeg of te laat doorverwijzen naar het ziekenhuis. Onze specialisten van bijvoorbeeld cardiologie, interne, kindergeneeskunde en orthopedie bieden hen ondersteuning door een gezamenlijk spreekuur op hun praktijk. Wat blijkt? In 90 procent van de gevallen kan de kwestie uitstekend worden opgelost door de eerste lijn. Op die manier houden we de eerstelijnszorg ook echt in de eerste lijn. Intern bestond er aanvankelijk wel wat vrees dat wij zo ons "laaghangend fruit" weggaven. Maar hoe meer wij geven – bijvoorbeeld aan de eerste lijn – hoe meer wij ons verbinden, en hoe sneller wij blijken te groeien.'

Regionale maatschappen

Ook de medisch specialisten in Sneek gaan steeds regionaler denken, merkt Van der Kam. Hij noemt het voorbeeld van de chirurgen, die een regionale maatschap hebben opgericht. 'Dat maakt het mogelijk dat bijvoorbeeld slokdarmoperaties uit de ziekenhuizen in Drachten en Heerenveen hier worden uitgevoerd. Dat is voor iedereen beter, omdat anders geen van de drie ziekenhuizen het vereiste minimumaantal operaties zou halen.'

Dankzij de inzet van de huisartsen en de medisch specialisten is het netwerkconcept in Sneek een succes geworden, stelt Van der Kam. 'De omzet van de hele groep is de afgelopen 4 jaar met 30 procent gestegen. De omzet van het ziekenhuis groeide nog sneller, van 73 miljoen in 2006 tot 113 miljoen afgelopen jaar. Ons adherentiegebied is gegroeid van 115.000 mensen, tot 140.000 mensen.'

Toch zijn er ook hobbels op de weg, moet zelfs de optimistische ziekenhuisbestuurder erkennen. Zelf noemt hij het 'netwerkillers'. Naast de eerder genoemde gedachte dat 40 ziekenhuizen in Nederland genoeg zijn en de vrees offers te moeten brengen voor een netwerk,

heeft Van der Kam gemerkt dat er vaak wordt gewezen naar potentiële netwerkpartners die niet zouden willen samenwerken. 'Als je de hand blijft uitsteken, wordt die vroeg of laat wel aangepakt', pareert hij. 'En dan zijn er nog de mensen die denken dat de concentratie in de zorg een hype is en vanzelf wel weer overwaait. Zij menen dus dat er geen noodzaak bestaat tot verandering. Dat is in mijn ogen een absolute misvatting.'

Wakker geschud

Een andere hobbel bij het vormen van netwerken met potentiële partners is de strenge taakopvatting van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa). Antonius Zorggroep kreeg vorig jaar een boete van ruim drie ton van de kartelwaakhond wegens vermeende marktafspraken tussen haar thuiszorgbedrijf en een concurrent. 'In 2006 sprak ons thuiszorgbedrijf met een branchegeenoot over het opzetten van een nieuw bedrijf. Daardoor ontstond een verdenking van kartelvorming, en werden invallen gedaan. Wij hebben die boete betaald onder protest. Als wij in beroep gaan, zijn we dat geld sowieso kwijt aan advocaatkosten. Wij zijn het oneens met de boete, maar de zaak heeft ons wel wakker geschud. Wij gaan nu extreem zorgvuldig om met dergelijke overleggen. We toetsen voortdurend of onze plannen voldoen aan de wet- en regelgeving. Gelukkig heeft de NMa geen bezwaren tegen samenwerking met andersoortige organisaties, zoals de marine, de brandweer, de politie, gemeenten en private partijen.'

Ook ziet Van der Kam in de NMa niet direct een bedreiging voor de 'A7-ziekenhuizen', het informele samenwerkingsverband van de ziekenhuizen in Sneek, Drachten en Heerenveen. 'Daar gaat het in de eerste plaats om kwaliteitsvraagstukken. We moeten bepalen wie wat gaat doen. Daarbij zullen we overigens moeten kiezen, en accepteren dat er misschien subspecialismen naar andere ziekenhuizen als het MC Leeuwarden verdwijnen' zegt hij. 'Momenteel bespreken we met de verzekeraar, huisartsen en ziekenhuizen hoe het Friese zorglandschap er in de toekomst moet gaan uitzien. De beslissing valt dit jaar.' Hoewel de NMa dergelijke onderhandelingen niet verbiedt, bestaat er binnen Zorggroep Antonius na de financiële bestraffing door de NMa wel eens twijfel, erkent Van der Kam. 'De organisatie is erdoor geschokt. Er zijn hier mensen die er slapeloze nachten van hebben gehad. Er is even een periode geweest dat niemand meer met iemand leek te spreken.' 

'Dankzij het netwerkconcept steeg de omzet in 4 jaar met 30 procent'



Eerdere MC-artikelen over dit onderwerp vindt u bij dit artikel op www.medischcontact.nl.