

# Schurken tegen het ziekenhuis

Ruim 250.000 huishoudens van Hoofddorp en omstreken kregen onlangs een krant in de brievenbus vol nieuws over het Spaarne ziekenhuis. Het ziekenhuis, met locaties in Hoofddorp en Heemstede, timmert hard aan de weg met TranSpaarne, de BV waarin alle ondernemende activiteiten van het ziekenhuis zijn ondergebracht. "We houden continu in de gaten wat er aan de overkant van de straat gebeurt." door Bas Budde | foto's Andrea Denotti

Het is even zoeken. Omdat de toegang tot het terrein van de Heemsteedse vestiging van het Spaarne ziekenhuis wordt verbeterd is de weg afgezet, maar de omleidingsroutes leiden uiteindelijk toch tot de hoofdingang. Op deze locatie, waar patiënten alleen voor dagbehandelingen terecht kunnen, zijn ook onderdelen van TranSpaarne gevestigd, de ondernemende tak van het ziekenhuis. De directeuren, Fred Ruigrok en Simone Koops-Ouwerkerk, ontvangen ons bij het Plasmisch Cosmetisch Centrum (PCC), één van de werkmaatschappijen van TranSpaarne. Op de derde verdieping hebben we een prachtig weids uitzicht over de rivier waaraan het ziekenhuis zijn naam ontleent. Hier waan je je eerder in een chique kantoorgebouw dan in een ziekenhuis. En dat is precies de bedoeling. "Het is wel essentieel dat we bij het ziekenhuis in hetzelfde pand gevestigd zijn", zegt Fred Ruigrok, die in 2004 aan de wieg stond van TranSpaarne. "PCC biedt vooral onverzekerde zorg, maar wel met de garantie van de kwaliteit van het ziekenhuis. Bovendien zijn er goede afspraken over bijvoorbeeld het gebruik van de operatiekamers en opname in het ziekenhuis als dat onverhoopt noodzakelijk mocht zijn."

## Voorsorteren op de marktwerking

Ruim vijf jaar geleden sprong het Spaarne Ziekenhuis als één van de eersten op de trein van

marktwerking in de zorg. "De raad van bestuur wilde het ziekenhuis laten voorsorteren op de marktwerking. Enkele ontwikkelingen vielen in die periode samen, dat maakte de keuze van de RvB makkelijk. De basisverzekering was net ingevoerd en zelf had het ziekenhuis net de nieuwe locatie in Hoofddorp geopend. Het ziekenhuis wilde de medisch specialisten iets te bieden hebben om de nieuwe mogelijkheden van de markt onder de vleugels van het ziekenhuis te kunnen benutten." Ruigrok werd gevraagd om, samen met de voor-

"Het gaat altijd over het zorgaanbod, niet over bv's"

ganger van Simone Koops, daar een organisatie voor in te richten, die snel van start kon gaan. De stichting en holding die samen TranSpaarne vormen, hebben behalve SpaarnePark, de vastgoedonderneming die onder meer de parkeergarage van het ziekenhuis ontwikkelde, inmiddels een aantal werkmaatschappijen. Naast PCC zijn dat onder meer de Travel Health Clinic voor reizigersvaccinaties- en advies, het Dialysecentrum en Spaarne Prevent, voor onder andere cardio-vasculair onderzoek en een stoppen-met-rokenprogramma. Maar ook delen van gynaecologie, urologie en oogheelkunde zitten inmiddels in het aanbod van TranSpaarne. Simone Koops: "Het ziekenhuis wilde een proeftuin hebben waarin het ervaring kan opdoen met het fenomeen zelfstandig behandelcentrum. Maar wel met de ambitie om er wat van te maken en snel te groeien." Ruigrok: "Wij kunnen

hier sneller innoveren dan binnen de setting van het ziekenhuis. Ik noem dat onze ventiefunctie; innovaties die te duur zijn voor het ziekenhuis, kunnen wij wel realiseren. Zo kan een klant die in het ziekenhuis bij de gynaecoloog komt, voor bepaalde behandelingen naar TranSpaarne worden doorverwezen. Zo behouden we de klant, die voor zijn gevoel gewoon door het ziekenhuis goed wordt geholpen."

"We houden continu de markt in de gaten", zegt Koops. "Wat gebeurt er aan de overkant van de straat en moeten wij daar ook iets mee? Maar er komen ook artsen naar ons toe met ideeën. Dan kijken we of het bij ons past, of er een goed businessplan van te maken is."

## Altijd de balans zoeken

Ruigrok blikt met zichtbaar plezier terug op de beginfase waarin een soort cowboymentaliteit heerste: "In twee maanden tijd moest er wel wat staan. Als je een onderneming start, dan wil je je product meteen verkopen, want je hebt inkomsten nodig. Vanuit die gedachte zijn wij ook gestart. We hebben een plan gemaakt en van de raad van commissarissen, mensen met ondernemingsvisie, mochten we onze gang gaan. De eerste twee jaar hebben we enorm veel moeten leren, maar we hebben wel meteen onze eigen broek weten op te houden." Na die twee jaar kwam Koops erbij als directeur. Zij was secretaris van de raad van bestuur van het ziekenhuis. "Ik kende de zorg goed, de visie van de raad van bestuur ook en kon met mijn juridische



## Simone Koops-Ouwerkerk

Simone Koops-Ouwerkerk (1963) zorgde tot 2007 als secretaris Raad van Bestuur/ hoofd communicatie van het Spaarne Ziekenhuis in Hoofddorp voor de beleidscoördinatie en -voorbereiding ten behoeve van de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en medezeggenschaporganen en voor de juridische advisering in brede zin. Ook was zij verantwoordelijk voor de in- en externe communicatie. In deze functie was zij lid van het Management Team van het ziekenhuis. Simone Koops-Ouwerkerk haalde in 1989 haar doctoraal Nederlands recht, met specialisatie bedrijfsrecht, aan de Rijksuniversiteit Leiden. Na haar studie werkte ze als juridisch adviseur en beleidsadviseur internationale zaken bij de Nederlandse Maatschappij tot Bevordering der Tandheelkunde (NMT). In 1997 werd zij aangetrokken als bestuurssecretaris/hoofd stafbureau door het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA). Momenteel is Koops-Ouwerkerk naast haar baan als directeur van TranSpaarne bestuurlijk actief in de palliatieve zorg en in de gehandicaptensector.

achtergrond zorgen voor meer structuur na de eerste jaren van TranSpaarne, zonder de flexibiliteit van de organisatie geweld aan te doen." Het Spaarne ziekenhuis houdt invloed op de ontwikkeling van TranSpaarne. De voorzitter van de raad van commissarissen van de onderneming is altijd een bestuurder van het ziekenhuis. Het ziekenhuis wil profiteren van TranSpaarne, niet de dupe worden van onbedoelde concurrentie. Binnen de verschillende werkmaatschappijen heeft TranSpaarne altijd

"De raad van bestuur wilde het ziekenhuis laten voorsorteren op de marktwerking"

de meerderheid van de aandelen. De medisch specialisten kunnen mede-aandeelhouder zijn, maar zijn ook opdrachtnemer; zij leveren immers de zorg. Dat kan leiden tot fricties. Ruigrok: "Je moet altijd de balans blijven zoeken en je blijven afvragen wat voor deze arts nou de prikkel is om met ons te ondernemen. Soms wil de hele maatschap meedoen, soms maar een paar

artsen. Wij willen ook niet met elke arts in zee gaan. Je moet kijken waar zijn of haar kwaliteiten liggen; de ene arts kan zich beter ontwikkelen als opleider; de ander in een ondernemende setting. Dat beseffen wij goed, en de artsen zelf weten dat ook steeds beter." TranSpaarne werkt overigens alleen met artsen uit het Spaarne ziekenhuis. Eén keer heeft Ruigrok een miskleun begaan, herinnert hij zich: "Dat betrof een samenwerking met een arts van buiten het ziekenhuis, waar we al snel een verschil van mening

mee kregen over de te volgen koers. Zo iemand realiseert zich toch minder het belang van dat wij het samen met het ziekenhuis doen." In de begintijd van TranSpaarne had men weinig te maken met de zorgverzekeraars. De zorg was voor rekening van de patiënten of werd vergoed uit aanvullende pakketten. "Maar gaandeweg bleek dat, zonder afspraken met de verzekeraars,

deze hun klanten een andere kant op wezen", blikt Ruigrok terug. "Dat was lastig, maar nu hebben we een goede band met de verzekeraars opgebouwd en contracten met hen afgesloten. Nu we ook veel verzekerde zorg leveren, brengt dat wel een grote administratieve last met zich mee." Koops vult aan: "Gelukkig hebben we de administratie en de ict kunnen uitbesteden aan het ziekenhuis, dat is een extra voordeel van deze constructie."

## Focus op de zorg

Het Spaarne ziekenhuis is een aantrekkelijke organisatie voor artsen om in te werken, vindt Koops. "De locatie, de ict-voorzieningen, de focus op innovatie, het zit allemaal goed in elkaar. In Hoofddorp is alles georganiseerd voor de klinische zorg, op de locatie in Heemstede wordt meer gefocust. Daar zitten de dagpols en de activiteiten van TranSpaarne en kunnen de dokters doen waar ze goed in zijn in een zeer klantvriendelijke omgeving, zonder veel verstoringen. Dan is het prettig om tegen het ziekenhuis aan te kunnen schurken, ook om de voordelen naar de verzekeraars toe goed duidelijk te kunnen maken." >>

Het ziekenhuis is een complexe organisatie, waar het makkelijk een jaar kan duren voordat een nieuw product, een andere behandelmethode, kan rekenen op voldoende draagvlak. En hoe langer dat duurt, hoe groter de valkuil. "Dan gaan steeds meer partijen zich ermee bemoeien, de raad van bestuur, de maatschap, iedereen vindt er het zijne van met het risico dat er uiteindelijk niets gebeurt," legt Ruigrok uit. Dat is dan ook een van de redenen waarom artsen bij TranSpaarne aankloppen met een idee voor een ZBC. "Maar in essentie gaat het niet om die ZBC, maar om de mogelijkheid iets te kunnen organiseren. De arts wil zich kunnen focussen op de zorg, op zijn patiënten, die wil zich vaak helemaal niet bezighouden met ondernemen. Die focus is juist onze kracht. Wij weten hoe je

de zorg kunt vertalen naar het werken in een behandelstraat. Dat kan als werkmaatschappij binnen TranSpaarne, maar misschien ook wel als dagpolf binnen de ziekenhuisstructuur. Daarbij ondersteunen we net zo graag. Uiteindelijk is het doel van het ziekenhuis om steeds meer op zo'n manier te werken. Het gaat altijd over het zorgaanbod, niet over b.v.s. Dat is slechts structuur."

### Van cure naar preventie

Het dialysecentrum en de vastgoedpoot zijn de vaste peilers van TranSpaarne. Ten aanzien

van de andere werkmaatschappijen stellen de onderneming en het ziekenhuis zich flexibel op. "Het kan zijn dat na verloop van tijd blijkt dat

we zo veel ervaring hebben opgedaan met een bepaalde behandeling dat het tijd wordt om die terug te brengen

### "Eén keer heeft Ruigrok een miskleun begaan"

naar het ziekenhuis." Zo kan TranSpaarne zich voortdurend goed blijven ontwikkelen. Het laatste jaar verschuift de aandacht steeds meer van de cure naar lifestyle en preventie. Met Spaarne Prevent biedt TranSpaarne preventief onderzoek voor hart- en vaatziekten, leefstijladviezen, bewegingsprogramma's en voedingsadviezen. Nieuw in het assortiment is het stoppen-met-rokenprogramma.

"Twee elementen uit het preventief onderzoek hart- en vaatziekten motiveren echt", zegt Ruigrok. "Na het eerste onderzoek krijgt de klant plaatjes te zien van de binnenkant van zijn vaatwanden. Je kunt ze van alles vertellen, maar als ze zelf zien wat er aan de hand is dringt het echt door. Ook het aansluitende uitgebreide gesprek met de cardioloog is natuurlijk van belang. Vervolgens stellen we als het nodig is een specifiek programma voor de klant samen. Mensen vinden het altijd lastig om van start te gaan met het aanpassen van hun leefstijl, ze hebben zeker drie maanden nodig voordat ze zich lekker beginnen te voelen door meer te bewegen en anders te eten. We proberen om interventies door diëtisten, fysiotherapeuten en een stoppen-met-roken-coach ook een rol te laten spelen." Financieel is dat echter ingewikkeld. De businesscase naar de verzekeraar is lastig.

### Fred Ruigrok

In de periode 1986-1995 oefende Ruigrok (1963) functies uit als laborant klinische neurofysiologie en vervolgens hoofdlaborant in het Spaarne Ziekenhuis. Voorafgaand aan deze functies studeerde hij klinische neurofysiologie en vasculaire diagnostiek. Vanaf 1995 bekleedde Ruigrok managementfuncties op achtereenvolgens de afdelingen orthopedie, gynaecologie, longgeneeskunde en interne geneeskunde van het ziekenhuis. Ruigrok is tevens actief geweest als vice-voorzitter van de ondernemingsraad en klachtenbemiddelaar. Momenteel volgt directeur Fred Ruigrok een MBA opleiding.



"De diëtist wordt voor een groot deel vergoed vanuit de basisverzekering, maar voor de fysiotherapeut is dat weer een heel ander verhaal. We proberen mensen ook in groepsverband te behandelen. Dat is én beter voor het resultaat van de behandeling én je kunt het financieel aantrekkelijker maken." Met één zorgverzekeraar zijn inmiddels afspraken gemaakt over de vergoeding van het preventief medisch onderzoek bij Cardio Vasculair Risico Management (CVRM). "Een unicum, waar we heel blij mee zijn", zegt Ruigrok. Preventieve cursussen zitten vaak in het aanvullende pakket van de verzekeraar, die het daarom vaak niet nodig vindt er een apart contract voor af te sluiten. "Wij dringen er dan toch op aan dat ze er een aparte aantekening van maken, anders blijven wij onbekend en wijzen ze hun klanten er ook niet op."

De preventieve onderzoeken worden ook succesvol aangeboden bij bedrijven. "De grootste frustratie van HR-managers zijn de rokende werknemers", zegt Koops. "Ten eerste zijn ze vaker ziek, ten tweede wordt geaccepteerd dat zij een paar keer per dag een korte rookpauze nemen, terwijl de medewerker die tussen de middag even een half uurtje wil gaan hardlopen dat niet mag van de baas. Met ons stoppen-met-rokenprogramma bieden wij bedrijven een middel om iets te doen aan die ergernis. De resultaten laten zien dat na een jaar 60 procent van de deelnemers nog steeds is gestopt, twee keer zo veel als met andere programma's."

### Het belang van Google

Het stoppen-met-rokenprogramma zou landelijk aan bedrijven aangeboden kunnen worden, denkt Koops. Maar de marketing van TranSpaarne concentreert zich voornamelijk op de regio. "We adverteren veel. Vaak liften we mee in de uitingen van verzekeraars of het ziekenhuis, zoals met de ziekenhuiskrant die onlangs werd verspreid, om de

naamsbekendheid in de regio te vergroten. Daarnaast is Google enorm belangrijk voor ons. We doen daarom continu veel onderzoek naar onze website. Verder kijken we goed welke doelgroepen voor ons van belang zijn. Voor PCC zijn dat voornamelijk vrouwen van tussen de 40 en 55 die bijvoorbeeld een ooglidcorrectie willen en vrouwen tussen de 30 en de 40 die kiezen voor een borstvergroting." De marketing voor Spaarne Prevent gaat via andere kanalen. "De eerste lijn is erg belangrijk bij



dit onderwerp, met name de huisartsen," aldus Ruigrok. "Wij betrekken huisartsen bij een eventuele behandeling door terugverwijzing. Mensen vinden preventie steeds belangrijker, ze willen extra aandacht aan hun gezondheid besteden en willen er best een prijs voor betalen als de cardioloog ze eens goed onder de loep neemt. Je auto laat je toch ook regelmatig keuren? Daar betaalt men ook grif voor!"

### De toekomst vooruit

"Wij willen niet groeien om te groeien", zegt Simone Koops. "Flexibel zijn, daar gaat het om." Momenteel heeft TranSpaarne ruim twintig personeelsleden die dan ook flexibel worden ingezet. In het voorjaar is het erg druk in de Travel Health Clinic, terwijl de drukte bij Spaarne Prevent zich juist na de zomer manifesteert. Medewerkers worden ingezet waar ze nodig zijn.

### "Wij willen niet groeien om te groeien. Flexibel zijn, daar gaat het om."

"Als je je eigen broek moet ophouden, zoek je vanzelf naar dit soort slimme oplossingen." Dat heeft geleid tot financieel positieve resultaten. "Daar willen we op voortborduren. Met

andere ondernemende ziekenhuizen vormen we een netwerk waarin we met elkaar van gedachten wisselen over kansen en bedreigingen. Ik denk dat wij de toekomst eigenlijk al vooruit zijn; je zult steeds meer zien dat ZBC's dicht tegen het ziekenhuis aankruipen."

### TranSpaarne in het kort

TranSpaarne Holding biedt verschillende zorgdiensten vanuit het Spaarne Ziekenhuis in Hoofddorp en de dagkliniek in Heemstede, voornamelijk private zorg.

Binnen de holding zijn verschillende werkmaatschappijen:

- Dialyse Spaarne
- Oogheelkunde Spaarne
- Plastisch Cosmetisch Centrum Spaarne
- Vrouw & Spaarne
- Urologie Spaarne
- Travel Health Clinic
- Spaarne Prevent

Een andere werkmaatschappij is Spaarne-Park B.V., die zich richt op vastgoed. Zij is exploitant van de parkeervoorzieningen bij het Spaarne Ziekenhuis in Hoofddorp. Op hetzelfde terrein is een kantoor gebouwd waar de GGD-Kennemerland en enige administratieve functies van het ziekenhuis gehuisvest zijn.

In 2007 heeft SpaarnePark een vleugel van 2000 m<sup>2</sup> aan het dagziekenhuis in Heemstede gebouwd. Dit oppervlak is ondermeer bedoeld voor zorgactiviteiten die door TranSpaarne zijn ontwikkeld. Deels wordt dit bouwdeel ook verhuurd aan andere zorgaanbieders, zoals Orthodontisten Heemstede en Praktijk Deen Fysiotherapie.