



Center On Strategies For Public And Civil Entrepreneurs

# Medisch-curatieve zorg in 2010

Een onderbouwde visie



In opdracht van NVZ Vereniging van Ziekenhuizen

drs S.P.M. de Waal  
Boer & Croon/Public SPACE

Amsterdam, februari 2002

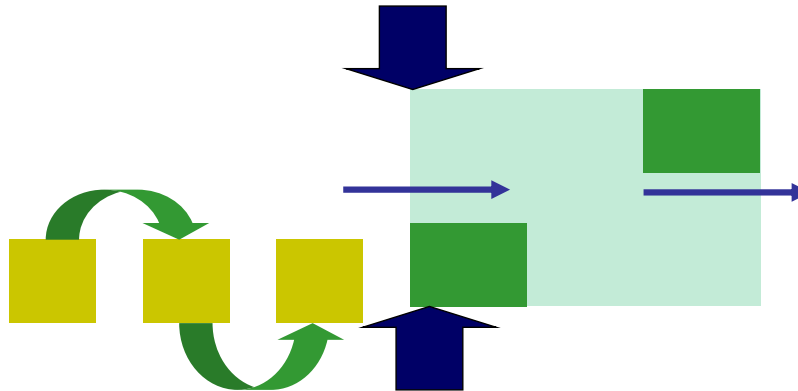
Public SPACE is an initiative of Boer & Croon Strategy and Management Group.  
This report is solely for the use of our clients. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced  
for distribution outside the client organization without prior written approval from Public SPACE.



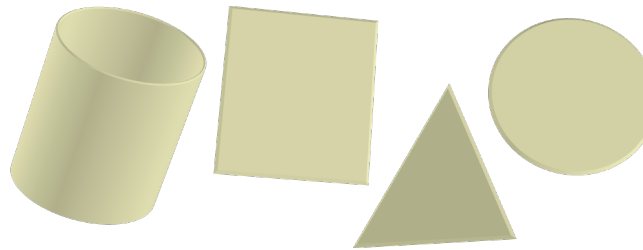
Trends



Medisch curatief  
aanbod



Stakeholders



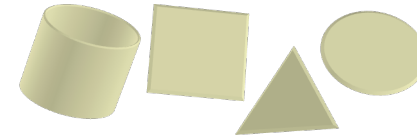
# Trends

---



- (Macro-)economie en koopkracht
- Medische technologie en behandelingen
- Demografie en patiëntenpopulaties
- Mobiliteit
- Mondigheid en e-health
- Opleiding en arbeidsmarkt
- Politieke kleur en Europese overheidsinvloeden

# Stakeholders

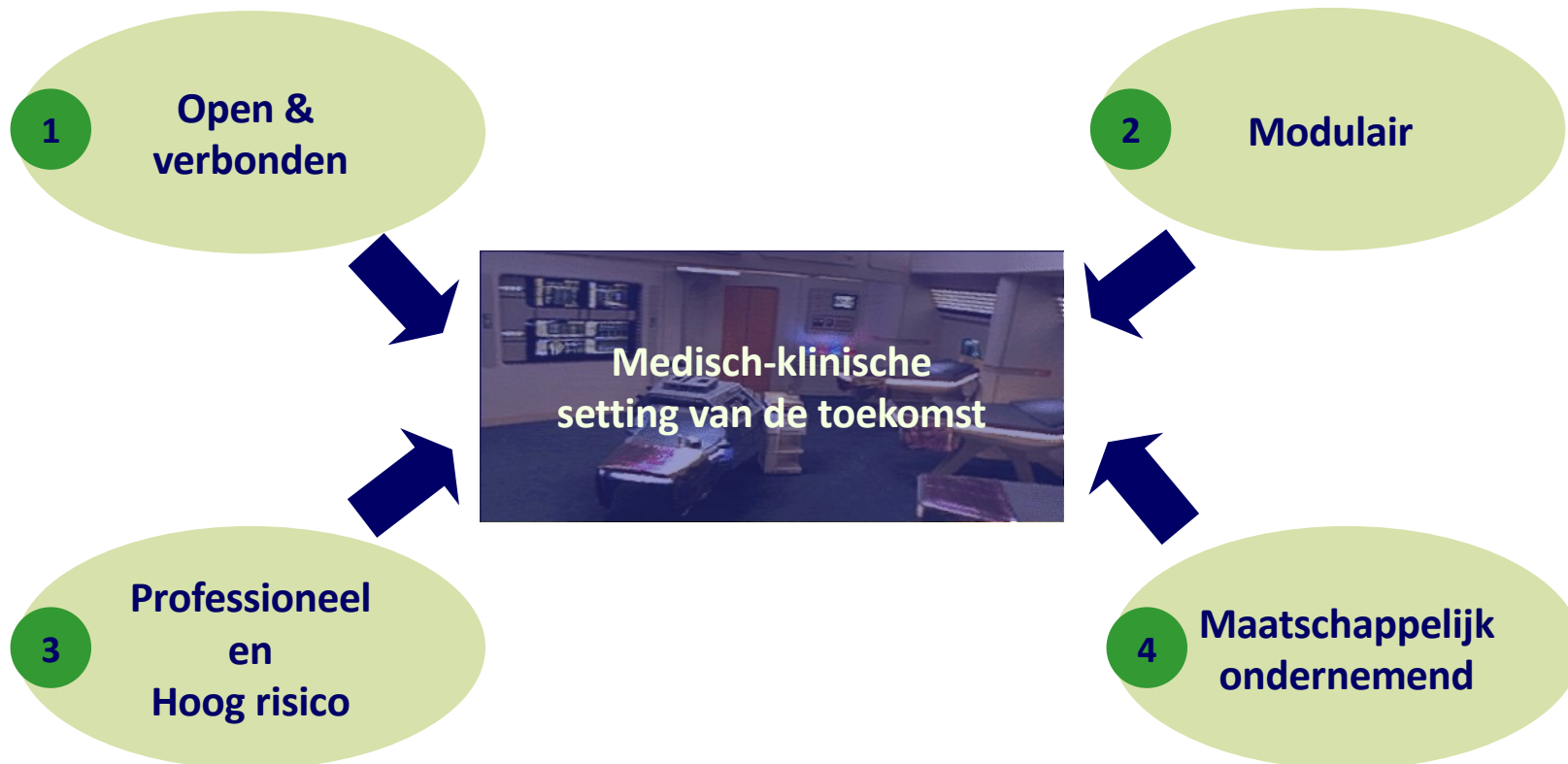


- Samenleving/politieke opinie
- Pressuregroups/NGO's
- Zorgverzekeraar(s)
- Politiek/overheid

- Verzekeren
- Sturingsfilosofie
- Minimumniveaus
- Corporate Governance
- Kwaliteit en falen

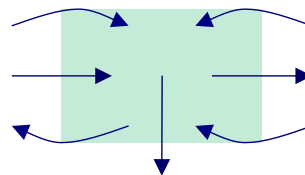
# Medisch-curatief aanbod 2010

- Patiënten
- Ziekten
- Professionals
- Techniek
- Organisatie en management
- Huisvesting



Vier dominante ontwikkelingsrichtingen, eigen keuze nodig!

# Open en verbonden



## Kerntrends

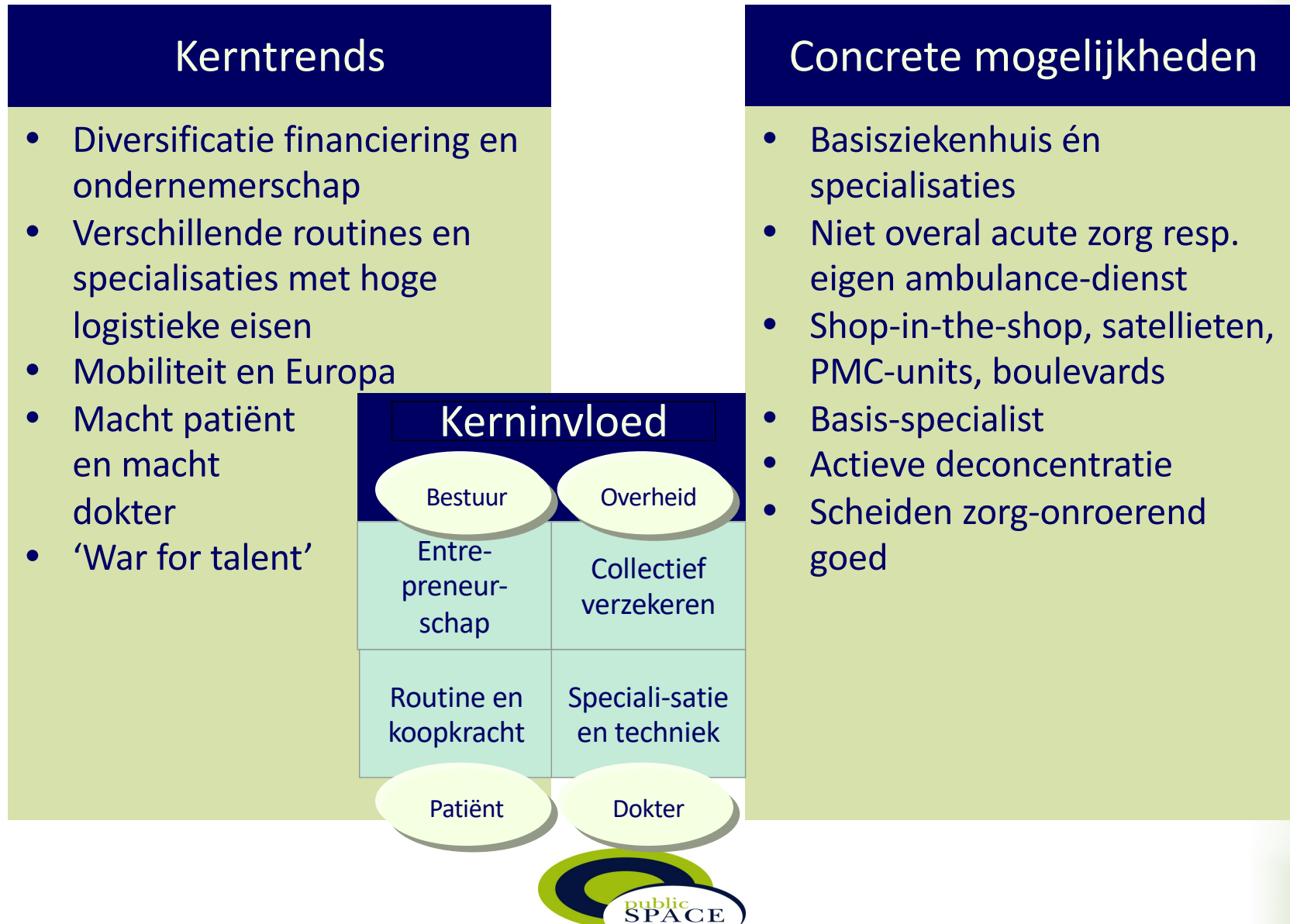
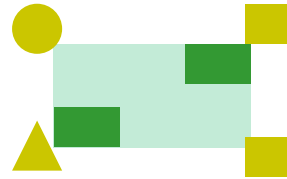
- Zelfsturing in patiëntenlogistiek
- Naadloze ketenzorg
- Kleinschalige technieken (diagnose, alarmering)
- Verdere poliklinisering
- Telemedicine

Curatieve zorg van  
huis-tot-huis  
inclusief preventief

## Concrete mogelijkheden

- Hospital Control Room
- Specialisten in de wijk/winkel
- Hospital-at-home
- Huisarts-kliniek
- Verpleegkundig casemanager
- Verticale en horizontale allianties in de hele bedrijfskolom (inclusief HRM, onroerend goed, verzekeren, farmacie)

# Modulair





# Welke specialismen kunnen stand-alone opereren?

|                              |                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| KNO                          | Neusschotcorrectie, trommelvliesbuisje, verwijderen neus-/keelamandelen, neusbijholten |
| Tandheelkunde                | Implantaten, kaakchirurgische ingrepen                                                 |
| Gynaecologie/<br>fertiliteit | IVF, abortus                                                                           |
| Urologie                     | Sterilisatie man, prostaatoperaties                                                    |
| Cardiologie                  | Niet-invasieve behandelingen                                                           |
| Pulmonologie                 | Niet-invasieve behandelingen                                                           |
| Orthopedie                   | Endoscopische operatie hernia, tennisellebogen, enkel- en kruisbanden                  |
| Chirurgie                    | Liesbreuk, navelbreuk, spataderen, maagballon                                          |
| Cosmetische<br>chirurgie     | Diverse ingrepen                                                                       |
| Oogheelkunde                 | Staar, laserbehandelingen                                                              |



## A la Carte...

---

**Specialisatie op ziektebeelden:** chronische aandoeningen (hartklinieken) of tropische/zeldzame ziekten (Havenziekenhuis)

**Specialisering op techniek:** gentechologie, robotica, non-invasieve behandeling

**Specialisatie op demografie:** ouderenzorg, migrantenzorg

**Centers of excellence:** internationaal erkende excellentie (*George Pompidou Ziekenhuis in Parijs*)

**Specialisatie op sector:** bedrijfsziekenhuis, private kliniek (geldstromen)

**Specialisatie in onroerend goed-beheer:** shop-in-the-shop, satellieten, dual benutten van onroerend goed

# Professioneel en hoog risico



## Kerntrends

- 'War for talent'
- Internationalisatie en normalisatie arbeidsmarkt
- Uitzuivering zorgketen
- Juridificering en publicering
- Reputatiemanagement
- Parttime personeel

Voorbeeld:  
Luchtvaartbedrijf:

- Positie piloot
- Accident-regulations

## Concrete mogelijkheden

- PR-strategie rond professionals
- Scala aan contractering, beloning en zeggenschap professionals (breed)
- Ziekenhuis als opdracht-gever van opleidingen
- Periodieke herijking Specialistischer verpleegkundige Michelin-sterrenstelsel





## DR. ROSEMARY CHOU JOINS LAHEY HITCHCOCK CLINIC

Lahey Hitchcock Clinic is pleased to welcome Dr. Rosemary Chou to our staff in the Section of General Internal Medicine. Dr. Chou, a board-certified internist, comes to Lahey Hitchcock after five years with Harvard Pilgrim Health Care's Burlington Center.

Harvard Pilgrim Health Plan members may continue to receive their care from Dr. Chou at Lahey Hitchcock Medical Center in Burlington simply by calling the number below.

Dr. Chou and Lahey Hitchcock Clinic's 200 other primary care physicians also accept all fee-for-service health insurance plans, First Seniority, HMO Blue, Secure Horizons, Tufts Health Plans and many other managed care plans.

TO SELECT DR. CHOU OR ANY OTHER  
LAHEY HITCHCOCK INTERNIST, CALL 617-244-5311

### LAHEY HITCHCOCK MEDICAL CENTER

41 Mall Rd., Burlington, MA 01805

**LAHEY HITCHCOCK  
CLINIC**

[www.laheyhitchcock.org](http://www.laheyhitchcock.org)

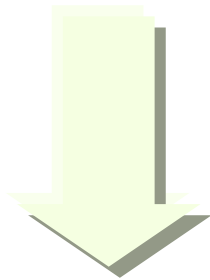




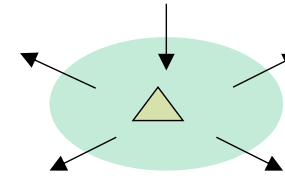
# Het organiseren van professionals

---

- Uniek of alleen schaars?
- Monodisciplinair of multidisciplinair?
- Ondernemend of werknemend?
- Toegevoegde waarde organisatie voor kernproces?
  - Reputatie en herkenbaarheid
  - Technologie
  - Juridisch
  - Personeelsmanagement & rekrutering
  - Klantencontinuïteit
  - Macht over de markt/wie heeft het merk?
- Contract- en honorariumvormen
- Structuurvormen
- Competentieverdeling (bundeling? sturing?)



# Maatschappelijk ondernemend



## Kerntrends

- Legitimeringskloof
- Anticiperen op publieke verantwoordelijkheid
- Back to the roots/ communitygevoel
- Rantsoenering

Het gezicht van  
de samenleving  
die draagt



## Concrete mogelijkheden

- Deelname aan maatschappelijke activiteiten/debat
- Verantwoordingsstructuur verbreden en verdiepen
- Alliantie met pressuregroups en individuele zorgverzekeraars
- Goed werkgeverschap
- Dichtbij-huis-strategie

# De basics van maatschappelijk ondernemen

---

1

## Bedrijfsvoering in orde

- Goede financiële monitoring, geen lekken, geen lijken in de kast
- Kostenstructuur conform benchmarks

2

## Publieke normen en transparantie in orde

- Publieke prioriteiten worden gevolgd (acute zorg, wachtlijsten, medische kwaliteit)
- Met collectief geld wordt niet gerommeld
- Publieke capaciteit is er voor het publiek volgens objectieve verdeling

## Ruimte voor extra activiteiten

3

- Van commerciële en maatschappelijke aard. Werkelijke strategie nodig

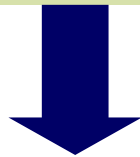




# Huidige sturing zorg

---

- Veel regelgeving, weinig decentrale ruimte
- Aanbod planning, los van vraag
- Schaars & zuinig in verband met niet-zorgpolitiek (premie = collectieve last)
- Sector zelf zeer collectief



Vertrouwen burger raakt zoek  
Personeel gedemotiveerd  
Systeemveranderingen gaan te langzaam  
Nieuw beleid is 'too little, too late'



# Er werken forse krachten in op dit systeem

Zorg is niet alleen kosten,  
maar ook investering:

- Werkgevers
- Preventie

Werkelijke koopkracht voor  
zorg neemt toe:

- Pensioenen
- Nieuwe polissen

**Huidige sturing zorg**

Concurrentie op de  
arbeidsmarkt is moordend

Moderne patiënt wil ander  
type zorg (consumentisme)

➔ Meer privaat geld en publieke machteloosheid vragen om meer privaat gedifferentieerd maatschappelijk ondernemerschap

# Uitgangspunten ten aanzien van de strategische planning

- Trends hebben vroeg of laat hun werkelijk effect door entrepreneurs, publieke invloed en denationalisatie
- Er is pro-actief ziekenhuisbestuur en private autonomie
- De regelcontext scheurt (scheidslijn-scenario) of maakt een quantum-jump (detail en standaarden, kaders en rechten)
- Er komen meer stakeholders met werkelijke invloed

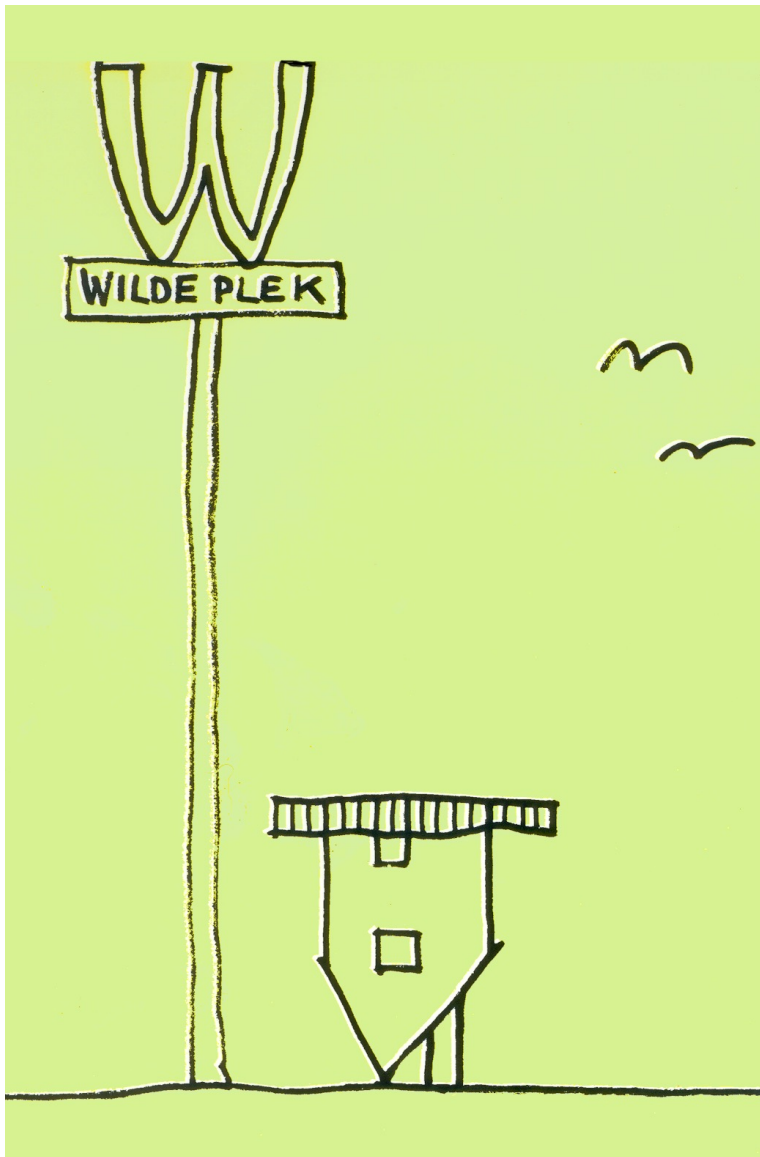


Publiek/privaat-bestel

|                          |   |                                          |
|--------------------------|---|------------------------------------------|
| Publieke hiërarchie      | ➡ | private transacties in publieke context  |
| Publieke organisaties    | ➡ | uitbesteden, concessies, PFI, competitie |
| Collectieve financiering | ➡ | deels collectief, deels privaat          |



| Drivers                                                                                                                | Strategie proces                                                                                                                       |                                                       | Voorwaarden                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        | Visievorming                                                                                                                           |                                                       |                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic intent</li> <li>• Missie</li> <li>• Stakeholders</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiek</li> <li>• Professionals</li> <li>• Profit</li> <li>• Positie</li> </ul>             |                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Topstructuur</li> <li>• Tijd</li> </ul>                                                                               |
|                                                                                                                        | Onderzoeken                                                                                                                            |                                                       |                                                                                                                                                                |
| Trends in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overheid</li> <li>• Technologie</li> <li>• Maatschappij</li> </ul> | <b>Transformatie-check:</b> Het ei van 21 aspecten<br><br><b>Doorlichting</b>                                                          | <b>Strategische Analyse</b><br><br><b>Mentaliteit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurlijke informatie</li> <li>• Kwaliteit staf</li> <li>• Inhuur externen</li> <li>• Projectorganisatie</li> </ul> |
|                                                                                                                        | Kiezen                                                                                                                                 |                                                       |                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultuur</li> <li>• Arbeidsmarkt</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modulair?</li> <li>• Open &amp; verbonden?</li> <li>• Maatschappelijk ondernemend?</li> </ul> |                                                       | Professionele Risico-organisatie                                                                                                                               |
| Resources & Opportunisme                                                                                               | <div> <div>↓</div> <div>↓</div> </div> <div> <b>Strategisch Leerproces</b> <b>Strategie managen</b> </div>                             |                                                       | Balanced Score Card/Monitor                                                                                                                                    |



# Ziekenhuizen maken hun eigen strategie!

---

- ▶ Persoonlijke visie en ambities
- ▶ Bedrijfsvoering in orde
- ▶ Publieke zaak in orde
- ▶ Analyse scoringskansen

## Overgangscultuur

- Los- en toelaten
- Intern ontpolderen
- Verschillen benadrukken en belonen
- Kiezen = sturen op excellentie





# Public SPACE is een initiatief van Boer & Croon

|                                             |                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Boer & Croon Corporate Strategy             | Adviseert topmanagement over strategie en complexe organisatieverandering                                                        |
| Boer & Croon Executive Managers             | Voorziet op tijdelijke basis in ervaren en onafhankelijke eindverantwoordelijke managers                                         |
| Boer & Croon Corporate Communication        | Maakt communicatie op het hoogste organisatieniveau bespreekbaar, beslisbaar en verankerbaar                                     |
| Boer & Croon Corporate Finance <sup>+</sup> | Begeleidt fusies en samenwerkingen. Doet waardebeoordeling en zoekprocessen naar kandidaten en helpt bij de integratie           |
| Boer & Croon Process Managers               | Stuurt en begeleidt complexe veranderings- en besluitvormingsprocessen                                                           |
| Boer & Croon Professional Governance        | Voorziet in voorzitters en leden van raden van commissarissen en raden van toezicht                                              |
| Public SPACE                                | Internationaal advies- en onderzoekscentrum op het gebied van Strategies for Public And Civil Entrepreneurs                      |
| InterMaat Masters in Change                 | Voorziet op tijdelijke basis in veranderingsmanagers, projectmanagers en functionele managers                                    |
| Academy for Young Executives                | Management development programma voor jong talent                                                                                |
| NeXstrategy                                 | Ontwerpt en implementeert internet- en e-business strategieën                                                                    |
| EIM Executive Interim Management            | Joint Venture met Egon Zehnder. EIM is ons netwerk van management- en advieskantoren in Europa, de Verenigde Staten en Australië |

Bij Boer & Croon zijn in Nederland circa 300 professionals werkzaam en in Europees verband circa 150 professionals



[Expertise](#)

[Tools](#)

[Policy News](#)

[Services](#)

[Client Center](#)

[Links](#)

[About us](#)

### Winning strategies for the common good

*Our mission is the innovative and sustainable production of the common good by investigating and analyzing the dynamics within and between the public and private domains and by developing constructive partnerships between them.*

### Read about our themes:



### Research & knowledge management

Public SPACE offers research and knowledge management for non profits (civil or social entrepreneurs), government bodies and private companies. We provide **international benchmarks, policy research, and webenabled project communication**. We focus on those sectors that once were the realm of citizen's initiatives, but are now dominated by government interference, such as: Health Care, Public transport, Education and Welfare.

### Privatizing prisons

Subject of hot debate is the question whether to privatize prisons. Read more about it here. ▷

### Self assessment for Civil Entrepreneurs

What non profit organizations should do to become more entrepreneurial... ▷

### Privatization: sense or non-sense?

A presentation of Jos Staatsen... ▷

### The hospital of the future

Download the presentation given by Steven de Waal at the EHMA annual conference 2001 ▷

### Siteseeing: homecare

A selection of homecare sites... ▷

### Subscribe to our newsletter:

In order to receive our newsletter, click here to read it and go to our subscribe section... ▷

[Policy analysis](#)

[Policy design](#)

[Debate forum](#)

[Web-enabled](#)

*This site is best viewed with a high resolution (1024 x 768 and above)*

 Internet