

MARIEN BREEDIJK
OVER ONDERNEMEN
IN DE ZORG ABOUT
ENTREPRENEURSHIP
IN CARE À PROPOS
D'ENTREPRENEURIAT
DANS LE SECTEUR
DE LA SANTÉ



EEN ZIEKENHUIS BOUWEN IS IETS BIJZONDERS

Zorginstellingen zijn unieke instellingen. Maar sinds de introductie van de marktwerking in de zorg zijn het ook 'gewoon' commerciële ondernemingen. Die zich steeds meer moeten onderscheiden, beter moeten presteren en efficiënter moeten werken. Marien Breedijk over de opkomst van de ondernemende zorginstelling.

'Een ziekenhuis bouwen en inrichten is iets bijzonders. Dat geldt voor bestuurders, directie en management net zo goed als voor het medisch personeel. Externe expertise is daarom noodzakelijk, zeker nu de zorg commerciëler is geworden en je als zorginstelling op minder vierkante meters een betere prestatie moet leveren. Dat stelt zowel aan de nieuwbouw en de inrichting als aan de manier van werken hoge eisen.'

De ontwikkelingen in de zorg, zo zag Marien Breedijk de afgelopen decennia, gaan snel. De veranderingen door invoering van marktwerking zijn ingrijpend. 'Het deksel is van de pan,' aldus Breedijk, 'en ik hoop dat de politiek dat ook in de toekomst zo zal laten. Ik zie dat marktwerking, hoe complex ook, positieve effecten heeft op de zorg. De tijd van de anonieme ziekenhuizen met deprimerende lange wachtlijsten, waar je als patiënt afhankelijk van bent, gaat voorbij. Patiënten zijn cliënten geworden die meer en meer zelf kunnen bepalen waar ze zich laten behandelen. Zijn verzeke-

>

BUILDING A HOSPITAL IS QUITE UNIQUE

Care institutions are unique places. But since the privatisation of care these are also 'just' commercial entities. Which have to steadily carve out their own niche, and which have to perform better and operate more efficiently. Marien Breedijk on the emergence of the entrepreneurial care institutions.

"Building and equipping a hospital is quite unique. That applies to administrators, directors and managers just as much as it does to the medical staff. So external expertise is needed, certainly now that care has become more commercial and that as a care institution, you have to provide a better performance with fewer square metres. That imposes huge demands on both constructing new premises and setting them up, as well as on the working methods."

Developments in care have advanced rapidly in recent decades, says Marien Breedijk. The changes brought about by the introduction of privatisation have been radical. "The genie is now out of the bottle," says Breedijk, "and I hope that politicians will leave it that way in the future. I believe privatisation, no matter how complicated, has had positive effects on care. The time will pass for anonymous hospitals which patients had to depend on, with depressingly long waiting lists. Patients have become clients who can increasingly decide for themselves where they want to be treated.

>

CONSTRUIRE UN HÔPITAL EST QUELQUE CHOSE DE PARTICULIER

Les établissements de soins sont des institutions uniques. Mais depuis l'introduction des forces du marché dans le secteur de la santé, ce sont également des entreprises commerciales « comme les autres ». Des entreprises obligées de se différencier de plus en plus, d'optimiser leurs prestations et de travailler plus efficacement. Marien Breedijk à propos de l'apparition de l'établissement sanitaire entrepreneurial.

« Construire et aménager un hôpital est quelque chose de particulier. Cela vaut pour les administrateurs, la direction et les cadres comme pour le personnel médical. Une expertise externe est donc nécessaire, d'autant plus que le secteur de la santé est devenu plus commercial et qu'un établissement de soins doit obtenir de meilleurs résultats sur une surface plus petite. La construction et l'aménagement des bâtiments ainsi que la façon de travailler sont ainsi soumis à des exigences élevées. »

Comme Marien Breedijk a pu le constater au cours des dernières décennies, les développements dans le secteur de la santé s'effectuent rapidement. Les changements qui résultent de l'introduction des forces du marché sont drastiques. « Le génie n'est plus dans la bouteille, » précise Breedijk, « et j'espère que le monde politique laissera les choses ainsi dans le futur. Je vois que les forces du marché, quelle que soit leur

>

‘ZOLANG HET SOCIAAL-
MAATSCHAPPELIJK FUNDAMENT
ONDER DE ZORG BEHOUDEN
BLIJFT EN DE MARKT ECHT
TRANSPARANT WORDT,
ZIE IK DE ZORG EN DE
SERVICE ER ALLEEN MAAR
OP VOORUITGAAN.’

raar gaat daar ook een actieve rol in spelen. De cliënt kiest voor de beste aanbieder, waar de beste zorg snel wordt geleverd, maar waar je ook gemakkelijk kunt parkeren, waar je in een fijne omgeving komt en door aardige mensen wordt behandeld. Zolang het sociaal-maatschappelijk fundament onder de zorg behouden blijft en de markt echt transparant wordt, zie ik de zorg en de service er alleen maar op vooruitgaan.’

Een essentieel verschil voor de zorginstellingen is dat sinds enkele jaren de huisvestingslasten voor eigen risico zijn en medebepalend zijn voor winst of verlies van het ziekenhuis. Na het vervallen van de overheids-garantie staan de banken, in tegenstelling tot vroeger, niet meer in de rij om nieuwbouwprojecten te financieren. ‘Je zult als ziekenhuis met een goed business-plan moeten komen, anders zijn banken gewoon niet geïnteresseerd. Er moet winst gemaakt worden. En die winst is mede gerelateerd aan de visie die je hebt als instelling, de manier waarop je je organisatie voor elkaar hebt, hoe goed je puur medisch presteert én hoe efficiënt je omgaat met je gebouw. En een ziekenhuis is geen grachtenpand dat in 20 jaar waarschijnlijk meer waard wordt, integendeel.’

Gedurende negen jaar was Marien Breedijk betrokken bij de nieuwbouw van het Deventer Ziekenhuis, één van de pilotprojecten van het Ministerie van VWS waar met participatie van Gispen nieuwe werk- en zorgconcepten werden geïntroduceerd. Een nieuwe manier van werken, flexibele werkplekken, een aantrekkelijk vormgegeven frontoffice (patiëntengebied) én backoffice, in een omgeving die nu een healing environment zou worden genoemd.

‘De belangrijkste conclusie,’ aldus Breedijk, ‘is dat de pilotprojecten in Deventer en Sittard aantonen dat het

“AS LONG AS THE SOCIAL
FOUNDATION CONTINUES TO
UNDERPIN CARE AND THE
MARKET BECOMES TRULY
TRANSPARENT, I CAN ONLY
ENVISAGE CARE AND SERVICE
IMPROVING.”

Insurers will also play an active role in this. The client chooses the best provider, where the best care is delivered quickly, but also where you can park easily, where you are in a pleasant environment and are assisted by nice people. As long as the social foundation continues to underpin care and the market becomes truly transparent, I can only envisage care and service improving.” An essential difference for care companies is that setup costs are now at their own risk and are a determinant in the hospital's profit or loss. With state guarantees falling away, in contrast to the past, banks are no longer lining up to finance new construction projects. “As a hospital you have to produce a good business plan, or banks are simply not interested. Profits must be made. And the profit is related partly to the vision you have as an institution, the way your organisation works, how well you perform in purely medical terms, and how efficiently you use your premises. And a hospital is not a canal-side house which might be worth more in 20 years' time – on the contrary.”

For nine years Marien Breedijk was involved in the creation of the new Deventer Hospital, one of the pilot projects of the Ministry of Health, Welfare and Sports, where new work and care concepts were introduced with Gispen's participation. New working methods, flexible workplaces, an attractively designed front-office (patient area) and back-office, in surroundings which could now be called a healing environment.

« AUSSI LONGTEMPS QUE
LE FONDEMENT SOCIAL DES
SOINS SE MAINTIENT ET
SI LE MARCHÉ DEVIENT
VÉRITABLEMENT TRANSPARENT,
L'INFLUENCE SUR LES SOINS
ET LE SERVICE NE PEUT ÊTRE
QUE BÉNÉFIQUE. »

complexité, ont des effets positifs sur le secteur de la santé. L'époque des hôpitaux anonymes aux longues listes d'attente déprimantes dont on dépend en tant que patient, est en train de disparaître. Le patient est devenu un client qui détermine de plus en plus lui-même où il se fait soigner. L'assureur de ce client va jouer aussi un rôle actif. Le client choisit le meilleur prestataire, c'est-à-dire l'endroit où l'on dispense rapidement les meilleurs soins, mais aussi où l'on peut se garer facilement, où l'environnement est agréable et où les gens sont aimables. Aussi longtemps que le fondement social des soins se maintient et si le marché devient véritablement transparent, l'influence sur les soins et le service ne peut être que bénéfique. »

Mais depuis quelques années, les charges liées aux bâtiments sont assumées par les établissements de soins et elles contribuent au bilan financier de l'hôpital. Et cela représente une différence essentielle. Suite à la disparition de la garantie de l'Etat, les banques ne se précipitent plus comme avant pour financer des projets de construction. « Un hôpital doit présenter un plan d'entreprise de qualité, sinon les banques ne sont vraiment pas intéressées. Il faut réaliser des bénéfices. Et ces bénéfices dépendent en partie de la vision que vous avez en tant qu'établissement, de la façon dont vous faites fonctionner votre organisation, de la qualité de vos prestations purement médicales et de votre efficacité à gérer vos bâtiments. De plus, un hôpital n'est pas un immeuble qui aura pris de la valeur au bout de 20 ans. »

Pendant neuf ans, Marien Breedijk a été associé à la construction du Deventer Ziekenhuis, l'un des projets pilotes du ministère de la Santé publique, du Bien-être et des Sports (VWS) aux Pays-Bas où furent introduits, en collaboration avec Gispen, de nouveaux concepts de travail et de soins. Une nouvelle façon de travailler, des lieux de travail flexibles, un frontoffice (espace réservé aux patients) et un backoffice conçus de façon attrayante, dans un cadre qu'on pourrait appeler aujourd'hui un environnement curatif.

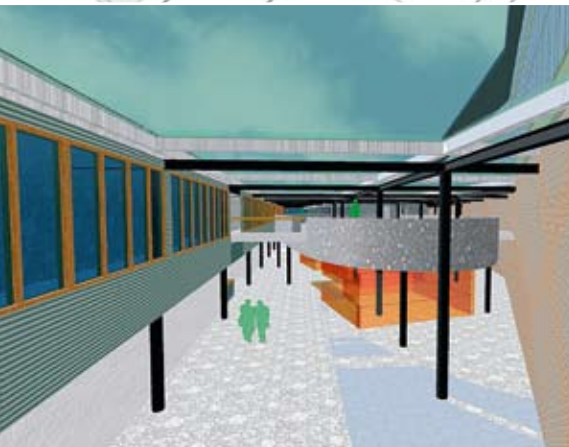
« La conclusion la plus importante, » explique Breedijk, « c'est que les projets pilotes à Deventer et à Sittard montrent que ça marche. Mais une chose pareille ne se fait pas du jour au lendemain. Le choix en faveur de lieux de travail flexibles, parmi lesquels également les



Marien Breedijk heeft een lange staat van dienst in de zorgsector, in het bijzonder in het aansturen en leiden van nieuwbouwprojecten. Hij begon zijn carrière als medisch elektronicus bij het UMCU, was begin jaren negentig betrokken bij de nieuwbouw van het LUMC, waarna hij als projectmanager nieuwbouw verantwoordelijk was voor de bouw, inrichting en ingebruikname van het Wilhelmina Kinderziekenhuis in Utrecht. De afgelopen negen jaar leidde hij de nieuwbouw van het Deventer Ziekenhuis. Sinds 2009 is Marien Breedijk zelfstandig ondernemer en projectadviseur.

Marien Breedijk has served the health sector for many years, particularly in guiding and leading new construction projects. He began his career as a medical electronic engineer at the UMCU and became involved in the new construction of the LUMC in the early 1990s, after which he became responsible as project manager for the construction, equipping and commissioning of the Wilhelmina Kinderziekenhuis (Wilhelmina Children's Hospital) in Utrecht. For the past nine years he has been in charge of creating the new Deventer Hospital. Since 2009 Marien Breedijk has been an independent contractor and project advisor.

Marien Breedijk a de longs états de service dans le secteur de la santé, en particulier dans la promotion et la direction de projets de construction. Il a commencé sa carrière comme électronicien médical au sein de l'UMCU (CHU d'Utrecht), il a participé au début des années quatre-vingt-dix à la construction du LUMC (CHU de Leyde) et il a été chargé par la suite, en qualité de responsable de projet, de la construction, de l'aménagement et de la mise en service du Wilhelmina Kinderziekenhuis à Utrecht. Ces neuf dernières années, il a dirigé la construction du Deventer Ziekenhuis. Depuis 2009, Marien Breedijk est travailleur indépendant et conseiller de projet.





DEVENTER ZIEKENHUIS

INNOVATIEF PILOTPROJECT

Gispen was langdurig betrokken bij de nieuwbouw en inrichting van het Deventer Ziekenhuis, één van de innovatieve pilotprojecten in de zorg. Het Deventer Ziekenhuis werd ontworpen en gerealiseerd volgens de principes van duurzaam bouwen. De zorg (en service) en de inrichting van de nieuwbouw is in Deventer maximaal gericht op de patiënt ofwel cliënt. Voor het medisch en administratief personeel werden nieuwe werkconcepten ingevoerd, zoals flexibel werken. Artsen delen een gemeenschappelijke ruimte, in speciale overdrachtsruimten komt het medisch personeel samen voor informatie-uitwisseling over patiënten. De administratief werknemers kiezen de werkplek of werkomgeving die het beste bij de activiteit past. In de open ruimten staan banken, fauteuils, coupés en poefjes voor een persoonlijk gesprek of afdelingsoverleg. In het hele gebouw is het principe van wat inmiddels een healing environment wordt genoemd op grote schaal toegepast: een meer kleurrijke, huiselijke en lichte inrichting, vanuit de opvatting dat een omgeving waar je je thuis voelt een positief effect heeft op welbevinden en herstel van de patiënten. Als interieurthema werd gekozen voor natuur en het omliggende landschap. Bloemenprints op de wanden, potten groen in gangen, boomhutten in wachtruimten, houten vlonders op het dakterras en picknicktafels in de overleg ruimten.

INNOVATIVE PILOT PROJECT

Gispen was involved for a considerable time in constructing and equipping the new Deventer Hospital, one of the innovative care pilot projects. The Deventer Hospital was designed and constructed in accordance with sustainable building principles. The care (and service) and set-up of the new premises in Deventer are designed fully with the patient – or client – in mind. New working concepts were introduced for the medical and administrative staff, such as flexible working. Doctors share a communal area, while medical staff come together to exchange patient information in special transfer areas. The administrative staff choose the workplace or working environment which best suits the activity. The open areas have sofas, armchairs, coupés and pouffes for a personal discussion or departmental consultation.

Throughout the entire building the principle of what has now become known as a healing environment, has been applied on a large scale: a more colourful, homely and light decor, based on the assumption that an environment where you feel at home exercises a positive effect on the patient's well-being and recovery. Nature and the surrounding landscape have been chosen as the interior theme. There are flower prints on the walls, pots greening the corridors, tree houses in waiting areas, wooden duckboards on the roof terrace and picnic tables in the consultation areas.

UN PROJET PILOTE INNOVANT

Gispen a longuement participé à la construction et à l'aménagement du Deventer Ziekenhuis (Hôpital de Deventer), l'un des projets pilotes les plus innovants du secteur de la santé. Le Deventer Ziekenhuis a été conçu et réalisé selon les principes de la construction durable. A Deventer, les soins (et les services) et l'aménagement du bâtiment sont tournés au maximum vers le patient, c'est-à-dire le client. De nouveaux concepts de travail, comme le travail flexible, ont été introduits pour le personnel médical et administratif. Les médecins se partagent des espaces communs et le personnel médical se réunit dans des espaces conçus pour favoriser l'échange d'information sur les patients. Les collaborateurs administratifs choisissent le lieu ou l'environnement de travail le mieux adapté à leurs activités. Dans les espaces ouverts, des canapés, des fauteuils, des compartiments et des poufs accueillants permettent un entretien privé ou une réunion de service. Dans l'ensemble du bâtiment, on a appliqué le principe de ce que l'on appelle aujourd'hui l'environnement curatif : un aménagement plus coloré, domestique et lumineux, conçu à partir de l'idée qu'un environnement où l'on se sent chez soi exerce un effet positif sur le bien-être et la guérison. La nature et le paysage environnant ont été pris pour thème à l'intérieur du bâtiment. Photos de fleurs sur les murs, plantes en pot dans les couloirs, cabanes de jeu dans les espaces d'attente, caillebotis sur la terrasse du toit et tables de pique-nique dans les espaces de concertation.



> werkt. Maar zo iets gaat niet van de ene dag op de andere. De keuze voor flexibele werkplekken, waaronder ook de spreek- en onderzoekkamers, stuitte intern op behoorlijk wat verzet. Ook de privacy speelt een rol, het 'afschied' van je eigen kamer, wat je gewend bent te doen. Kortom; de introductie van een andere manier van werken vraagt om een cultuuromslag. En dus begeleiding. Nu zie je dat nieuwe kantoorconcepten in veel ziekenhuizen worden geïntroduceerd en dat is een goede zaak. Over de hele linie is er sprake van meerwaarde. Er is meer kwaliteit, meer variatie in de werkplekken, meer flexibiliteit zodat efficiënter met ruimte kan worden omgegaan, meer mogelijkheden voor overleg en samenwerking. Een belangrijke vooruitgang, voor zowel de (medische) staf als voor de patiënten.'

Breedijk verwacht dat de concurrentie in de zorg zich eerst op regionaal niveau verder zal ontwikkelen, gaandeweg mogelijk ook landelijk door verdergaande specialisering, waarbij zorginstellingen er voor kiezen niet alle behandelingen meer aan te bieden. 'Ik vind dat de politiek en daarmee de overheid de zorginstellingen wel voldoende ruimte moet bieden op hun weg naar volledige zelfstandigheid. De markt is hard, het eigen vermogen van de instellingen moet op peil zijn en met het juiste toezicht is de zorgsector in staat verder te professionaliseren. Vanzelf gaat dat zeker niet, er valt nog veel te verbeteren. Maar een voordeel is dat de zorgvraag onuitputtelijk is.' ●

> "The most important conclusion," notes Breedijk, "is that the pilot projects in Deventer and Sittard show that it works. But things like this don't happen overnight. The decision on flexible workplaces, including the consultation and examination rooms, met with quite a lot of resistance internally. Privacy also played a role, 'departure' from your own rooms, what you were used to doing. In short: introducing a new working method requires a cultural shift. And thus supervision. Now you see that new office concepts are being introduced in a number of hospitals, and that's all to the good. Across the entire ranks there is added value. There is more quality, more variation in workplaces, more flexibility so that the spaces can be used more efficiently, more opportunities for consultation and collaboration. An important advance, for both the (medical) staff and the patients."

Breedijk expects healthcare competition to increase, initially at the regional level and over time, possibly also nationally through far-reaching specialisation, where care institutions will no longer choose to offer all treatments. "I think the politicians, and thus the state, must certainly give care institutions sufficient space on the road to full maturity. The market is hard, the institutions' own abilities must be up to standard and with the right supervision the healthcare sector must be able to become more professional. It won't happen automatically, and there's still a lot of room for improvement, but an advantage is that the demand for care is inexhaustible." ●

> cabinets de consultation, s'est heurté en interne à une résistance importante. L'intimité joue également un rôle, le « renoncement » à sa propre chambre, à ses habitudes. En résumé, on peut dire que l'introduction d'une autre façon de travailler nécessite une évolution culturelle. Et donc un encadrement. On voit aujourd'hui que de nouveaux concepts de bureau sont introduits dans de nombreux hôpitaux et c'est une bonne chose. Dans l'ensemble, il est question de plus-value. Il y a plus de qualité, plus de variation au niveau des lieux de travail, plus de flexibilité de sorte qu'on peut utiliser l'espace de manière plus efficace, plus de possibilités pour la concertation et la collaboration. Il s'agit d'un progrès important, aussi bien pour le personnel (médical) que pour les patients. »

Breedijk s'attend à ce que la concurrence dans les soins se poursuive d'abord au niveau régional, puis qu'elle s'étende aussi peu à peu au niveau national grâce à une spécialisation plus poussée, les établissements de soins choisissant alors de ne plus proposer tous les traitements. « J'estime que le monde politique et avec lui les pouvoirs publics doivent laisser suffisamment de latitude aux établissements de soins sur la voie de l'indépendance totale. Le marché est rude, les fonds propres des établissements doivent être suffisants et avec un contrôle adéquat, le secteur des soins est en mesure de poursuivre sa professionnalisation. Cela ne se fera certainement pas tout seul, il y a encore beaucoup de choses à améliorer, mais l'avantage est que la demande de soins est inépuisable. » ●