
Visie document FSMI

November 2006



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding.....	4
1.1. Aanleiding	4
1.2. Leeswijzer	4
2. Missie en visie FSMI.....	5
2.1. Missie	5
2.2. Visie	5
3. Analyse van de omgeving	6
3.1. Trends.....	6
3.2. Kansen en bedreigingen voor de FSMI	7
3.2.1. De kansen.....	7
3.2.2. De bedreigingen	8
4. Analyse van de competenties	9
5. Belangrijkste aandachtsgebieden voor de FSMI	10
5.1. Groeiende markt dwingt tot strategische keuzes.....	10
5.2. De juiste koers bepalen.	11
5.3. De FSMI als regisseur in de keten.....	12
5.4. Financiering opleiding blijft een punt van aandacht.....	12
5.5. Informeren of communiceren?.....	12

Samenvatting

De Federatie van Sportmedische Instellingen bevindt zich in een dynamische omgeving. Deze omgeving dwingt tot het kritisch bekijken van de eigen organisatie en deze waar nodig aan te passen.

De missie uit 2003 is onveranderd. De visie is voor de komende periode aangepast aan de veranderende omstandigheden. De belangrijkste aandachtsgebieden voor de FSMI voor de periode 2007- 2010 zijn:

- Het maken van strategische keuzes voor wat betreft diensten aanbod en de te bedienen markten.
- Het behouden van de regiefunctie bij een toename van concurrerende partijen.
- Financiering van de opleiding tot sportarts.
- Verbeteren van de communicatie met de leden.

1. Inleiding

Voor u ligt een visie document van de Federatie van Sportmedische Instellingen. Dit document dient als input voor een beleidsplan voor de periode 2007-2010 van de FSMI. Het is tot stand gekomen na een intensieve visie dag van het bestuur van de FSMI. Op deze visiedag is getracht inzicht te verkrijgen in de toekomst en de ontwikkelingsrichting van de FSMI.

De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van de interne organisatie, communicatie verbetering en kwaliteitsbeleid. Inmiddels hebben we hier belangrijke stappen gezet. Voor de vormgeving van het kwaliteitsbeleid is een intern kwaliteitssysteem geïmplementeerd waarin eisen worden gesteld aan de interne zorgstructuur en organisatie van de bij de FSMI aangesloten sportmedische instellingen. Daarnaast is het een kwaliteitshandboek ontwikkeld conform de indeling van het INK-managementmodel. Deze twee ontwikkelingen hebben geleid tot de certificering van vrijwel alle Sportmedische Instellingen. Dit vormt een basis om nadrukkelijk met de toekomst en de strategie verder te gaan.

1.1. Aanleiding

De Nederlandse gezondheidszorg bevindt zich in een fase waarin de dynamiek fundamenteel verandert. De Nederlandse overheid heeft, door een palet aan maatregelen richting meer marktwerking, de zorg in woelig vaarwater gebracht. Deze concurrentiebevorderende maatregelen zijn ook van invloed op het functioneren van de sportmedische instellingen (SMI). Andere partijen zoals bedrijfsartsen, huisartsen en fysiotherapeuten verkennen de mogelijkheden om nieuwe diensten aan te bieden op een voorheen door de sportartsen bediende markt. Deze ontwikkelingen dwingen ons te kijken naar de eigen positie in de markt. Vragen als: 'Wat is onze core business en wat laten we over aan anderen?', 'Welke diensten bieden we aan?', 'Hoe willen we ons profileren', 'Op welke wijze kunnen we de SMI's het best faciliteren' en 'Hoe vullen we onze rol als regisseur in'?' dringen zich op. Het bestuur van de FSMI vraagt zich als branche organisatie af of ze op dit moment voldoende inspeelt op de ontwikkelingen, en of de nu vigerende missie en visie nog wel voldoende aansluiten bij deze tijd.

Binnen de SMIs bestaat in wisselende mate sence of urgency om zich te onderscheiden en na te denken over productmix en de te bedienen markt. Door de sportartsen in de SMI's wordt de toestroom van cliënten gezien als een vanzelfsprekendheid en de groeiende stroom cliënten maakt dat de SMIs zich vooral richten op capaciteitsuitbreiding van de bestaande producten.

1.2. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt, naast de missie, de nieuwe visie van het FSMI verwoord. Deze visie is voortgekomen uit de visiedag. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 wordt beschreven hoe we tot deze formulering zijn gekomen.

2. Missie en visie FSMI

Een duidelijke missie verwoordt de algemene reden van bestaan van de FSMI. Met de visie wordt richting gegeven aan de ontwikkeling van de organisatie de komende jaren. Om goed te kunnen inspelen op interne en externe omgevingsveranderingen is het van belang de visie indien nodig jaarlijks bij te stellen.

2.1. Missie

In 2003 is de Missie van de FSMI geformuleerd voor de periode 2003-2007. Deze missie, die nog steeds van kracht is, is als volgt verwoord:

“De federatie is een organisatie die professionele ondersteuning biedt aan gecertificeerde sportmedische instellingen zodat deze optimaal kunnen functioneren op een herkenbare plek binnen de reguliere gezondheidszorg”.

2.2. Visie

De visie is voor de periode 2007-2010 geherformuleerd. Deze luidt:

Voor de federatie als branche organisatie zijn op 3 niveaus taken te onderscheiden:

- *Macro niveau: behartigen externe belangen*
- *Meso niveau: ordening van de branche*
- *Micro niveau: verlenen van diensten aan leden /faciliteren*

De Federatie ambieert ook in de komende periode 2007-2010, in een snel veranderende omgeving waarbij sprake is van een toenemende vraag en groeiende concurrentie, de regiefunctie op het gebied van de Sportmedische instellingen te behouden. Dat wil zij doen door haar deskundigheid op het gebied van professionalisering ook in te zetten bij nieuwe product-markt combinaties. Voorts wordt de betrokkenheid van de leden vergroot door aanpassing van de communicatiestrategie en is de financiering van de opleiding een punt dat bijzondere aandacht verdient.

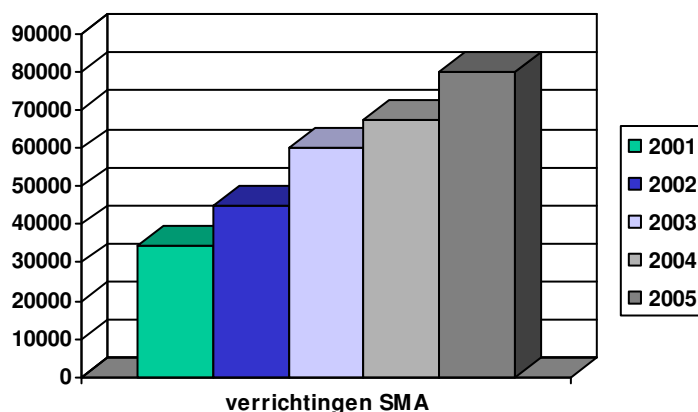
3. Analyse van de omgeving

3.1. Trends

Maatschappelijk zijn er veel trends waarneembaar, die van invloed zijn op de organisatieontwikkeling van de FSMI. De belangrijkste trends zullen worden geanalyseerd.

Aanzienlijke veranderingen zijn waarneembaar in de zorgvraag. In de dagelijkse praktijk worden artsen in toenemende mate geconfronteerd met vragen over sportblessures, een actieve leefstijl en sportadvisering bij cliënten met een chronische aandoening.

De vergrijzing is van invloed op het aantal (oudere) sporters en zorgt mede voor een toename van het aantal sportletsels. Het lijkt dan ook aannemelijk dat de toename van het aantal verrichtingen in de SMA's in de komende jaren niet af zal nemen.



Door een veranderende levensstijl waarbij men op zoek is naar veiligheid en zekerheid zal de vraag niet alleen toenemen maar zal ook de aard van de zorgvraag wijzigen. Verzekeraars spelen in op deze trend door bodychecks aan te bieden aan cliënten. Ook bieden zij speciaal op sporters toegesneden polissen aan met aantrekkelijke voordelen op het gebied van preventie en herstel van blessures.

Er zijn nieuwe aanbieders op de markt die aangemerkt kunnen worden als de concurrent van de sportarts. Zo worden sportkeuringen aangeboden door fysiotherapeuten/sportmasseurs, huisartsen, arbodiensten/bedrijfsartsen en commerciële bedrijven.

Er is sprake van een zodanig tekort aan sportartsen dat de zorgvraag in zijn volledige omvang niet door de sportartsen in de SMI's kan worden opgevangen.

De sportgeneeskunde is een erkende tak van de sociale geneeskunde ondergebracht binnen de hoofdstroom Maatschappij en Gezondheid. Het specialisme kent een vier jaar durende opleiding. Deze opleiding wordt niet vergoed uit het opleidingsfonds maar uit subsidies van VWS(port) en vergoedingen van de SMI's.

3.2. *Kansen en bedreigingen voor de FSMI*

De kansen en bedreigingen zijn geïdentificeerd door een externe trend analyse aan de hand van een MEDSTEP. De **Maatschappelijke**, **Epidemiologische**, **Demografische**, **Sociale**, **Technologische**, **Economische** en **Politieke** ontwikkelingen zijn in kaart gebracht en hieruit zijn de belangrijkste items geselecteerd.

3.2.1. De kansen

De FSMI heeft op dit moment een aantal kansen om zich verder te profileren en haar toekomstperspectieven te verbeteren.

1. Maatschappelijk
 - Toenemende roep om veiligheid en zekerheid en de daaruit voortkomende markt voor diensten op het gebied van de primaire preventie.
 - De toenemende aandacht voor lifestyle, meer bewegen, welvaartsziekten (adipositas).
2. Epidemiologische
 - De toenemende vraag naar andere producten (bodychecks) en de vraag van nieuwe doelgroepen (chronisch zieken, ouderen).
3. Demografisch
 - De vergrijzing.
4. Sociaal
 - De kritische consument die vraagt om klantgerichtheid en kwalitatief hoogwaardige zorg.
5. Technologisch
 - De toenemende mogelijkheden van de Medische technologie voor het screenen van grotere en andere groepen cliënten.
6. Economisch
 - De toenemende druk op de kosten in de zorg dwingt tot doelmatiger werken. Dit kan mede gerealiseerd worden door ketensamenwerking. Iedere keten dient een regisseur of proceseigenaar te hebben voor het managen van het proces.
 - Huisarts als ketenpartner/verwijzer. De regiefunctie voor het doorverwijzen van cliënten ligt in beginsel bij de huisarts.

7. Politiek

- Behandeling van topsporters heeft een positieve uitstraling naar andere sporters.
- Samenwerken en onderhandelen met de zorgverzekeraars over de inhoud van de pluspakketten.

3.2.2. De bedreigingen

Naast de kansen zijn onderstaande bedreigingen te benoemen. De bedreiging zijn hoofdzakelijk economisch van aard.

- De sportgeneeskunde wordt door het Centraal College Medische Specialismen erkend als sociaal geneeskundig specialisme. Het verzoek tot aanwijzing als medisch specialisme is afgewezen. Er is geen structurele financiering van de opleiding tot sportarts.
- Er is sprake van een tekort aan sportartsen. Door een groeiende vraag zal dit tekort oplopen.
- Krappe markt voor Arbo-diensten.
- De komst van concurrerende partijen (huisartsen, Arbo-diensten, fysiotherapie) die een deel van de markt overnemen.

4. **Analyse van de competenties**

De interne analyse geeft aan waar de sterkte en minder sterke kanten van de federatie zich bevinden. Zonder te streven naar volledigheid volgt hieronder enkele punten van aandacht.

1. Sterke kanten

- a. Individuele ledenservice, zichtbaar in
- uitgebreide informatievoorziening via het internet.
- b. Branche brede invoer van het kwaliteitssysteem.
- c. Certificering van de SMI.
- d. Collectieve belangenbehartiging.

2. Minder sterke kanten

- a. De informatie voorziening aan de leden waarbij gebruik gemaakt wordt van websites, nieuwsbrieven en ledenvergaderingen is zeer uitgebreid. Desondanks is het bestuur van mening dat de communicatie en de kennisoverdracht tussen de FSMI en de afzonderlijke SMIs beter kan.
- b. De ontbrekende uniforme werkwijze in de verschillende SMIs.
- c. De afwachtende houding van de SMIs bij veranderingen.
- d. SMIs maken onvoldoende gebruik van de diensten en faciliteiten die door de FSMI worden aangeboden.

5. Belangrijkste aandachtsgebieden voor de FSMI

5.1. Groeiende markt dwingt tot strategische keuzes.

Aangezien de Federatie ook in de komende periode ambieert de regiefunctie op het gebied van de sportgeneeskunde te behouden, is een strategische keuze gericht op groei noodzakelijk. De groei kan langs twee dimensies worden ingedeeld: Product en markt.

De product-markt combinatie geeft aan welke producten we op de markt zou kunnen zetten en in welke markten. Met markten wordt zowel de geografische markt als marktsegment, bijvoorbeeld de sportende en niet-sportende gebruiker, bedoeld. Bij het bepalen van de strategie wordt, naast mogelijkheden binnen de huidige bediende markt(en), ook naar mogelijkheden daar buiten gekeken.

Product/dienst \ Markt	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	1. Marktpenetratie:.	3. Productontwikkeling:
Nieuwe markten	2. Marktontwikkeling:	4. Diversificatie:

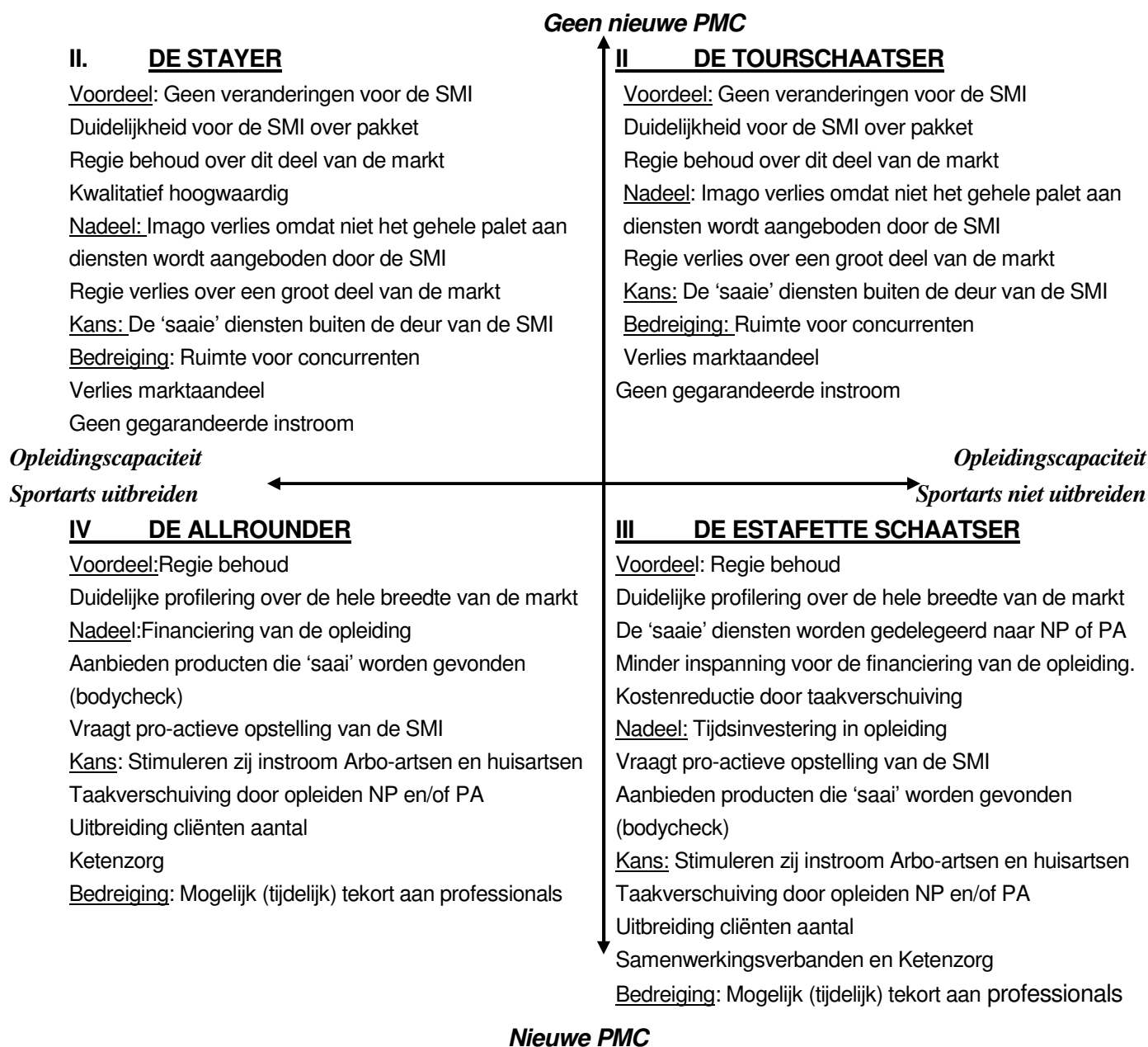
1. Willen we meer van dezelfde producten of diensten afzetten op al door de (F)SMI bediende markten?
Dan kunnen we de service uitbreiden waardoor we cliënten van de concurrent winnen. Bij service uitbreiding kan gedacht worden aan goede bereikbaarheid, korte wachlijsten en een snelle doorstroming.
2. Willen we meer van dezelfde producten of diensten afzetten op nog niet eerder bediende markten?
Het opzetten van satellietlocaties voor het verrichten van bijvoorbeeld de verplichte sportkeuringen, kan de geografische markt vergroten. Een positief imago door specifieke expertise heeft een aanzuigende werking op cliënten. Hiervoor is het noodzakelijk dat we onze expertise 'in de etalage' te zetten.
3. Willen we nieuwe producten of diensten afzetten op al door SMIs bediende markten zodat cliënten voor meer diensten bij ons terecht kunnen?
De verhuur van apparatuur zoals inspanningsmeters of fietstrainers zorg voor een groter dienstenaanbod.
4. Willen we nieuwe producten of diensten afzetten op nog niet eerder bediende markten?
We kunnen producten ontwikkelen voor een specifieke cliënten groep. Cardiaal belaste cliënten begeleiden tijdens een strandwandeling/vakantie.

5.2. De juiste koers bepalen.

Met behulp van de MEDSTEP zijn de meest onzekere variabelen voor de (F)SMI in kaart gebracht. Uit deze lijst met variabelen zijn vervolgens twee kritische onzekerheden gekozen, te weten:

- Toename en veranderende zorgvraag. (Nieuwe product markt combinaties (PMC))
- Een tekort aan sportartsen

Uitgaande van deze kritische onzekerheden volgen onderstaande 4 scenario's.



Gezien de ontwikkelingen in de omgeving en uitgaande van onze missie en de visie richt de te verwachten ontwikkeling zich op kwadrant III. Het scenario is

kostenbesparend en kan op relatief korte termijn worden gerealiseerd. Voor de financiering van de opleiding is de federatie afhankelijk van subsidies van VWS en de afzonderlijke SMIs. Het opleiden van NP of PA is tijd- en kostenbesparend hetgeen essentieel is in een concurrerende markt waar doelmatig werken van eminent belang is. Daarnaast reduceert het de noodzaak tot het uitbreiden van de opleiding tot sportarts. Deze optie sluit zich aan bij de visie voor wat betreft het behoud van de regie in de sportgeneeskunde in Nederland. Het biedt mogelijkheden voor het inspelen op de toenemende vraag en de groeiende concurrentie.

5.3. De FSMI als regisseur in de keten.

Aangezien we als federatie toonaangevend willen blijven voor de levering van diensten binnen de sportgeneeskunde is het noodzakelijk de regiefunctie te blijven vervullen. Eén van de gevolgen van de toenemende concurrentie is dat de nieuwe partijen op de markt trachten de regie in het sportgeneeskundige dienstenaanbod van ons over te nemen. Een manier om grip te krijgen op het zorgproces en te voorkomen dat de regie over wordt genomen is het inrichten van zorgketens en het aangaan van duurzame samenwerkingsverbanden met ketenpartners. Samenwerking dient te leiden tot een grotere winst voor alle deelnemende partijen. Alvorens zorgketens in te richten is het noodzakelijk een goed beeld te hebben van de wensen en verwachtingen van de verschillende doelgroepen die gebruik (willen) maken van dienstverlening van de SMIs.

5.4. Financiering opleiding blijft een punt van aandacht.

Het waarborgen van de opleiding verdient in de komende periode speciale aandacht. De verwachte uitbreiding van het aantal leerstoelen voor sportgeneeskunde van één in 2006 naar vier in 2007 is voor ons een positieve ontwikkeling. Daarnaast is een gedegen financiering van de opleiding van cruciaal belang voor het voortbestaan. Hiervoor is het noodzakelijk een diepgaande verkenning te verrichten naar mogelijke en wenselijke alternatieven voor de door VWS verleende subsidie. Het heeft onze voorkeur om via een fonds financiële steun te verwerven.

5.5. Informeren of communiceren?

Het beleid van de FSMI is er onder meer op gericht de federatie goed te profileren en zijn leden zo goed mogelijk te informeren over activiteiten en ontwikkelingen. Er zijn een aantal websites ontwikkeld waarvan gebruik gemaakt kan worden door de leden en periodiek wordt een nieuwsbrief uitgegeven met daarin de ontwikkelingen van verschillende commissies en werkgroepen. Daarnaast worden ledenvergaderingen georganiseerd. Het bezoeken van de ledenvergadering staat, enigszins afhankelijk van de agendering, voor de leden laag op de prioriteitenlijst. Dit lijkt dan ook niet de aangewezen manier om de communicatie met de leden te bevorderen.

Onvoldoende communicatie werkt een kloof tussen de Federatie en zijn leden in de hand. In de komende periode zullen we ons verder moeten profileren en positioneren zodat de plaats van de FSMI in het veld voor iedereen binnen de

sportgeneeskunde duidelijk wordt. Meer structurele en toegespitste communicatie moet leiden tot duidelijkheid over deze plaats en over de inhoud en uitvoering van de activiteiten van de FSMI. De kennis die het veld nu van de Federatie heeft zal vergroot en uitgebreid moeten worden. De te ontwikkelen communicatiestrategie heeft onder meer tot doel de leden meer gebruik te laten maken van de diensten van de FSMI. Hiervoor zullen nieuwe vormen van communicatie moeten worden ingezet om de interactie tussen de federatie en zijn leden te bevorderen.

FED no.1299