

Madison.Partners

# Data is (nog) geen strategische asset in ziekenhuizen

*Waarom strategische sturing met data bepalend wordt voor de toekomst van ziekenhuizen*

2026

**Amens**  
thuis in zorg aan huis

 Solidaris

 AZ Sint-Elisabeth

**Apotheia**  
APOTHEKERS MAKEN MORGEN

 Zplus

 zorg net  
scuro



# Belgische ziekenhuizen hebben geen omzetprobleem, maar een kosten- en productiviteitsprobleem met marges onder 1%

## Evolutie van EBIT tussen 2019 en 2025 (in miljoen euro)

----- Omzet, %    ■ EBIT

**Positieve resultaten waren tijdelijk en geen teken van een gezond model:**

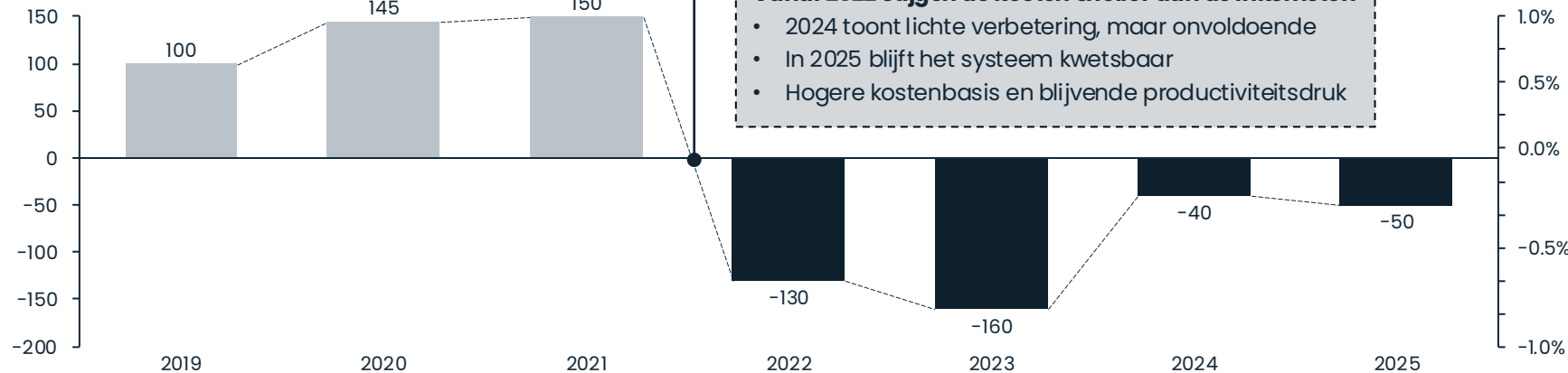
- Tijdelijke COVID-compensaties
- Eenmalige budgetcorrecties en exceptionele winsten
- Kosten deels opgevangen door noodmaatregelen

**Kosten stijgen sterk, terwijl inkomsten niet volgen**

Forse loonindexeringen, stijgende energieprijzen, relatief hoog ziekteverzuim

**Vanaf 2022 stijgen de kosten sneller dan de inkomsten**

- 2024 toont lichte verbetering, maar onvoldoende
- In 2025 blijft het systeem kwetsbaar
- Hogere kostenbasis en blijvende productiviteitsdruk



Source: MAHA report by Belfius (2025)

EBIT evolutie van 80 ziekenhuizen in België

## Key inzichten



- ~75% van de Belgische ziekenhuizen werkt met een operationele marge <1% en 50% maakt verlies
- Deze financiële druk is geen tijdelijk probleem, maar een symptoom van hoe ziekenhuizen vandaag gestuurd worden
- Door toenemende consolidatie zullen data teams één van de eerste teams zijn die (moeten) integreren

# Het ziekenhuis van de toekomst is kleiner, gespecialiseerder en datagedreven

## Minder klassieke hospitalisatie, meer zorg buiten het ziekenhuis

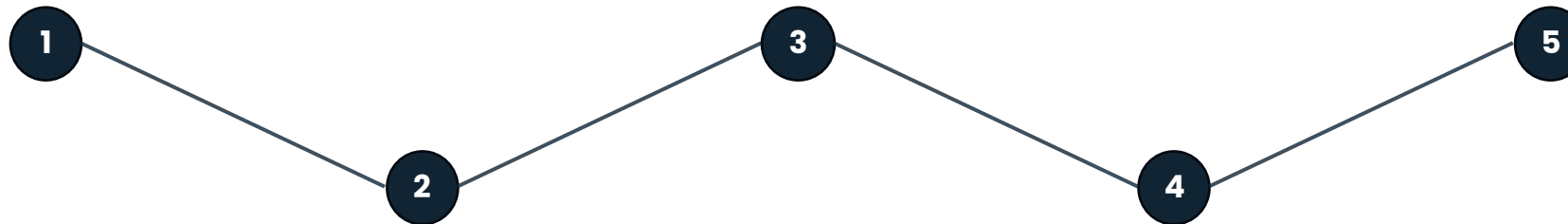
Zorg verschuift structureel buiten het ziekenhuis, waardoor sturing op ligduur, doorstroom en zorgpaden cruciaal wordt voor capaciteit en financieel resultaat.

## Kleiner, maar meer gespecialiseerd ziekenhuis

Complexe en zeldzame zorg concentreert zich waar voldoende volume, expertise en technologie samenkomen, terwijl courante zorg via samenwerking dichterbij de patiënt georganiseerd wordt.

## Het ziekenhuis wordt hoogtechnologisch en datagedreven

Ziekenhuizen die data en AI niet strategisch inzetten, verliezen structureel sturingsvermogen, en riskeren hun rol in het toekomstige zorglandschap.



## Minder ziekenhuizen, onvermijdelijke schaal- en aanbodkeuzes

Versnippering over te veel ziekenhuissites maakt zorg structureel onrendabel en moeilijk bemensbaar, waardoor consolidatie en scherpe keuzes in aanbod onvermijdelijk worden.

## Structurele druk op mensen en middelen

Aanhoudende personeelstekorten maken klassieke efficiëntiewinsten onmogelijk, waardoor datagedreven sturing op capaciteit en zorgpaden onmisbaar wordt.

“

Ziekenhuizen hebben geen tekort aan data.

De uitdaging zit in sturing.

En de durf om bewezen inzichten uit andere sectoren toe te passen.

”

Madison.Partners

# Drie keuzes waarmee ziekenhuizen data écht als strategische asset inzetten

Niet alles tegelijk, maar wel datgene wat vandaag het meeste impact heeft

1

## Stuur data-inspanningen naar waar het écht pijn doet

- **Focus data-capaciteit op structurele pijnpunten**  
capaciteit, marge, consolidatie en specialisatie
- **Ga verder dan operationele optimalisatie**  
en maak bij elke use case expliciet wat de downstream impact op beddenhuis en marge is
- **Gebruik slimme ratio's**  
rendabiliteit per zorgpad / type patiënt

2

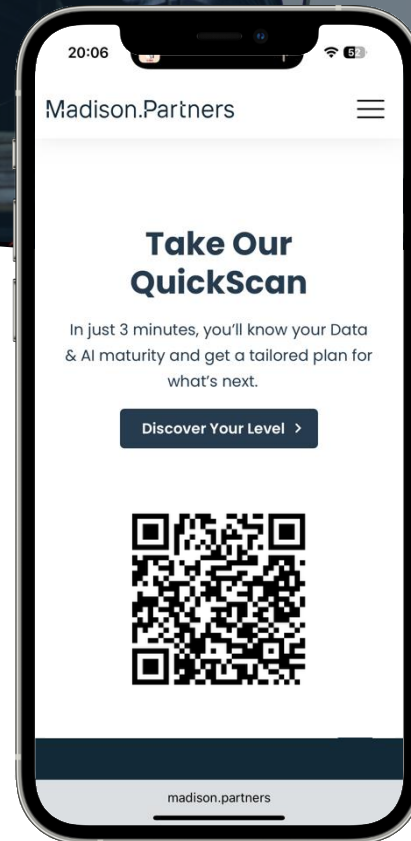
## Focus op een beperkt aantal ingrepen die beslissingen scherper en consistenten maken

- **1 gedeelde prioriteitenlijst**  
gedragen door artsen en medische raad
- **Evolueer data team van rapportering naar strategische partner**  
maak ze mede verantwoordelijk voor impactrealisatie zonder ownership van de business over te nemen
- **Duidelijk beslissingsritme**  
voor intake, bijsturing en escalatie (via heldere stuurgroep structuur)

3

## Maak expliciete keuzes over data, technologie en AI

- **Veranker AI expliciet in de toekomstvisie van het ziekenhuis**  
niet als experiment, maar als hefboom voor capaciteit, kwaliteit en productiviteit
- **Bepaal waar AI het meeste impact kan maken**  
bv. zorgplanning, capaciteitssturing, klinische besluitvorming, administratieve lasten
- **Vermijd versnippering en 'AI-hype' zonder meetbare impact**  
zonder duidelijke keuzes wordt technologie complexiteit in plaats van vooruitgang



## We helpen ziekenhuisdirecties scherp stellen:

- Waar vandaag de grootste structurele pijnpunten zitten
- Welke beslissingen vandaag onvoldoende onderbouwd zijn
- Welke stappen logisch en haalbaar zijn



## Laten we samen verkennen waar te beginnen



[thomas.dubois@madison.partners](mailto:thomas.dubois@madison.partners)

<https://madison.partners/home>

+32 474 13 85 58