



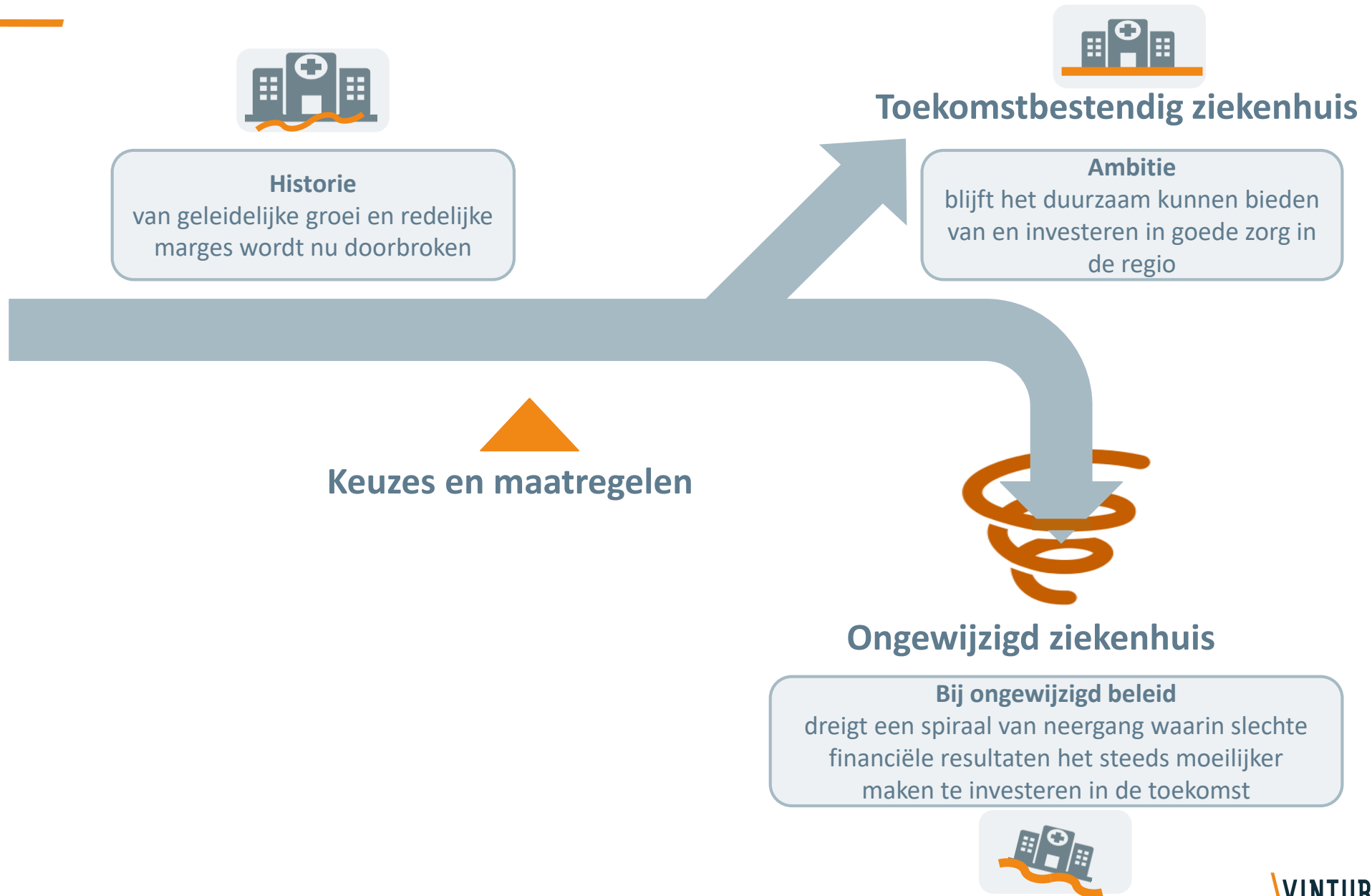
Toekomstbestendig Ziekenhuis

Visiedocument

April 2018

 **VINTURA**

1 Voor een toekomstbestendig ziekenhuis moeten NU keuzes gemaakt worden



Inhoud

1. Visie op toekomstbestendig ziekenhuis
2. Uitdagingen
3. Aanpak
4. Vintura

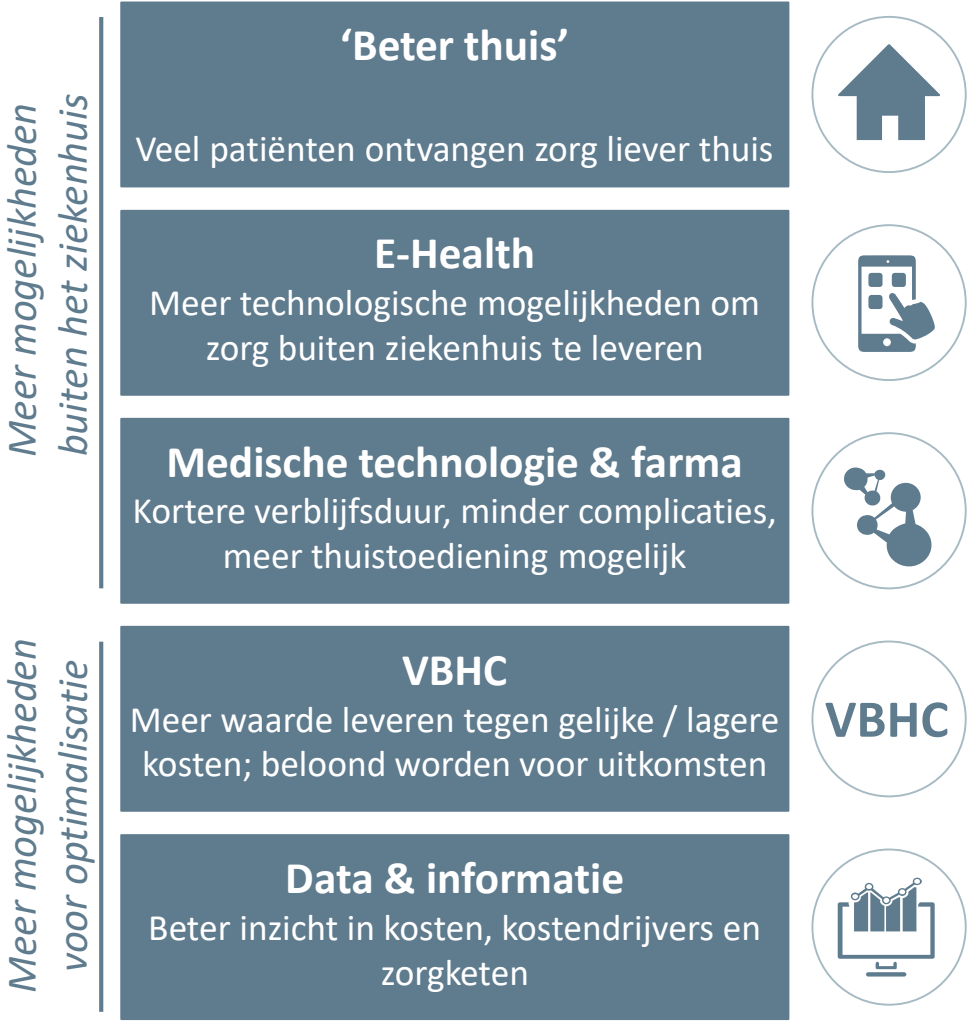
Overheid en verzekeraars zetten ziekenhuizen onder druk om zorgvolume en -kosten te beperken, terwijl marges al moeizaam zijn



Volumebeperking en Resultaatverbetering zijn daarom noodzakelijk om ook in de toekomst toegankelijke en betaalbare zorg voor patiënten te waarborgen



Tegelijk zijn er ook goede aanknopingspunten in technologie en wensen van patiënten die het mogelijk en wenselijk maken hierin mee te gaan



Lager volume en kosten zorg in het ziekenhuis mogelijk

Let op: op korte termijn extra investeringen en mogelijk extra kosten

Visie Vintura: toekomstbestendig ziekenhuis werkt proactief aan volumebeperking en resultaatverbetering

U moet wel...

Maatschappelijke druk
om zorgkosten / -volume
te beheersen is
onvermijdelijk

Marktwerving
dwingt uiteindelijk af om
maximaal doelmatig te
werken

Continuïteit
van het ziekenhuis vraagt
om een structureel gezond
rendement

U wilt toch?

Patiënten
vragen om goede zorg,
tegen verantwoorde
kosten, zo dicht mogelijk
bij huis

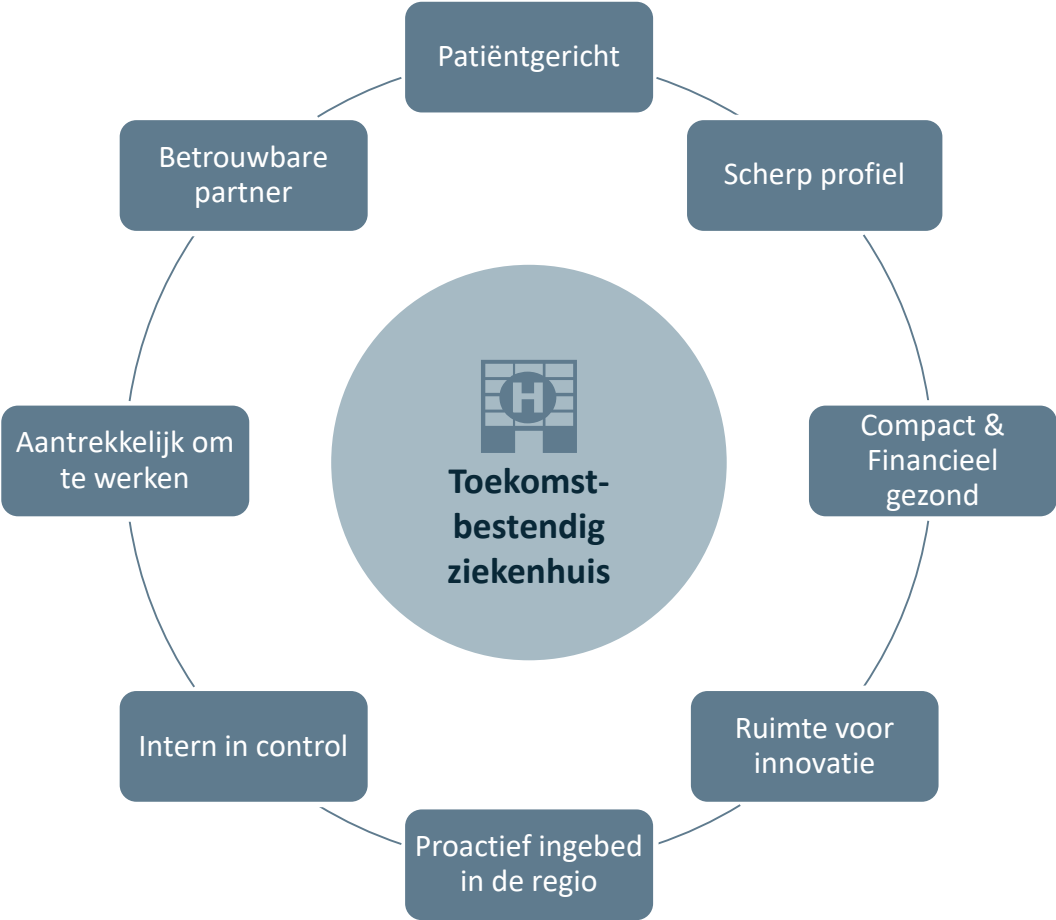
Financieel sterk ziekenhuis
kan investeren in
ontwikkeling en kwaliteit

U kunt ook!

Onbenut potentieel
voor volumebeperking en
resultaatverbetering is
groot genoeg

Perspectief is een toekomstbestendig ziekenhuis dat vanuit een gezonde financiële positie kan sturen en investeren

Voorbeelden elementen toekomstbestendig ziekenhuis



Voorbeelden KPI's

KPI	Streven (indicatie)
Patiënt tevr.	> 8
NPS	> 8
Omzetgroei	-2-0 %
ROS	>2 %
Solvabiliteit	> 25%
DSCR	> 2,5
Medew. tevr.	> 8
Verzuim	< 3%
# partners	> 10
Etc.	

Werken aan toekomstbestendig ziekenhuis vraagt om set goed samenhangende besluiten, maatregelen en randvoorwaarden



De realiteit is dat deze uitdagingen gerealiseerd moeten worden in een weerbarstige context

Opgaven

Resultaatverbetering
 Voor veel ziekenhuizen is ingrijpende verbetering nodig; kaasschaaf volstaat niet

Volumebeperking
 Continueren van huidige zorgvolume in het ziekenhuis is maatschappelijk en economisch niet haalbaar; 2 kernvragen: Is het zinnig? Moet het binnen de ziekenhuismuren?

Complicaties

- 
Vaste kosten
 Een fors deel van de kosten is niet flexibel, zeker op korte termijn


Gebrek aan ervaring
 Echt bijsturen van volume en sturen op rendement is voor veel ziekenhuizen nieuw


Motivatie
 Actuele uitdagingen hebben sterk financieel / bedrijfsmatig karakter, wat voor veel betrokkenen niet motiverend is


Ongelijke belangen
 De belangen met betrekking tot volume en kosten liggen verschillend voor ziekenhuis, MSB en zorgverzekeraars)


Ongeorganiseerde regio
 De zorg in de regio (1^e lijn) is vaak beperkt georganiseerd / gefragmenteerd en kampt al met capaciteitstekort

Vintura kan op elk van de deelvraagstukken ondersteuning bieden, passend bij de uitdaging en de context waarin u zich bevindt



Kenmerken Vintura aanpak

-  **Doelgericht**
Alles in het teken van de visie van het ziekenhuis
-  **Maatwerk**
Alleen en precies ondersteuning waar nodig
-  **Gezamenlijk**
We creëren momentum met klantteam en medici
-  **Feitelijk**
Analyses en conclusies op basis van feiten
-  **Mensgericht**
We zorgen voor een capabel team dat kan uitvoeren
-  **Blijvend resultaat**
Als wij weggaan, kunt u verder

Vaststellen van de agenda voor een toekomstbestendig ziekenhuis dient kortdurend en motiverend te zijn

A

Opstellen agenda toekomstbestendig ziekenhuis

Strategisch plan ziekenhuis benutten voor kaderstelling en perspectief

Betrekken **medische staf** voor inhoudelijke betrokkenheid en motivatie

Vaststellen **belang en urgentie**: wat staat er op het spel als we niet acteren?

Aanbrengen **focus**: wat verdient aandacht / ontwikkeling?

Vaststellen **competenties**: wat moeten we leren? Wat vereist ondersteuning?

Benodigde **werkwijze** en te betrekken functies / personen



Korte, gefocuste vaststelling prioriteiten

Agenda Toekomstbestendig ziekenhuis

- ✓ **Lange termijn perspectief**: wat voor ziekenhuis willen we zijn?
- ✓ **Doelstellingen**: Wat moeten we hiervoor realiseren op welke termijn?
- ✓ **Ontwikkelagenda**: Op welke aspecten moeten we onze organisatie ontwikkelen?

Richtlijnen passende aanpak

- ✓ **Stakeholders**: wie wanneer waarvoor te betrekken
- ✓ **Toonzetting**: met welke urgentie communiceren we?
- ✓ **Ondersteuning**: wat vereist externe ondersteuning?
- ✓ **Organisatie**: hoe pakken we dit gestructureerd aan?

Voor optimale **resultaatverbetering** met behoud van kwaliteit is het belangrijk vier verschillende perspectieven te benutten, afhankelijk van strategie en situatie

B

Perspectief

A

Opbrengsten

Verbetermogelijkheden (niet-limitatief)

- Betere tarieven door zorgverzekeraar te confronteren met onderdelen waarvoor lagere tarieven dan gemiddeld zijn afgesproken
- Sturen op en gericht beperken van plafondoverschrijdingen per verzekeraar

Typisch potentieel ^{1, 2}

- 2-3% van de omzet
- Tarieven en plafonds bij elkaar

€
5-10 mln

B

Kosten

- Verhogen doelmatigheid van zorg door procesverbetering en mix van zorgactiviteiten aan te passen
- Verhogen bezetting / beperken capaciteit
- Uitbesteden waar ziekenhuis niet doelmatig is; selectievere inzet ondersteuning / staven / overhead

- 3-5% van de kosten
- Ca. 75% zorg, 25% overhead

€
8-15 mln

C

Portfolio

- Volume beperken van activiteiten met lage / negatieve marge; groeien in activiteiten met hoge marge
- Focus op strategische speerpunten en lange termijn zinnige zorg, die in het ziekenhuis moet worden geleverd

- 1-2% van de omzet
- Sterk afhankelijk van strategie en situatie

€
3-5 mln

D

Organisatie

- Versterken executiekracht met passende structuur, bevoegdheden, bemensing en teamwork
- Verhogen 'in control' zijn door juiste informatievoorziening en overlegstructuur
- Beperken management en ondersteuning

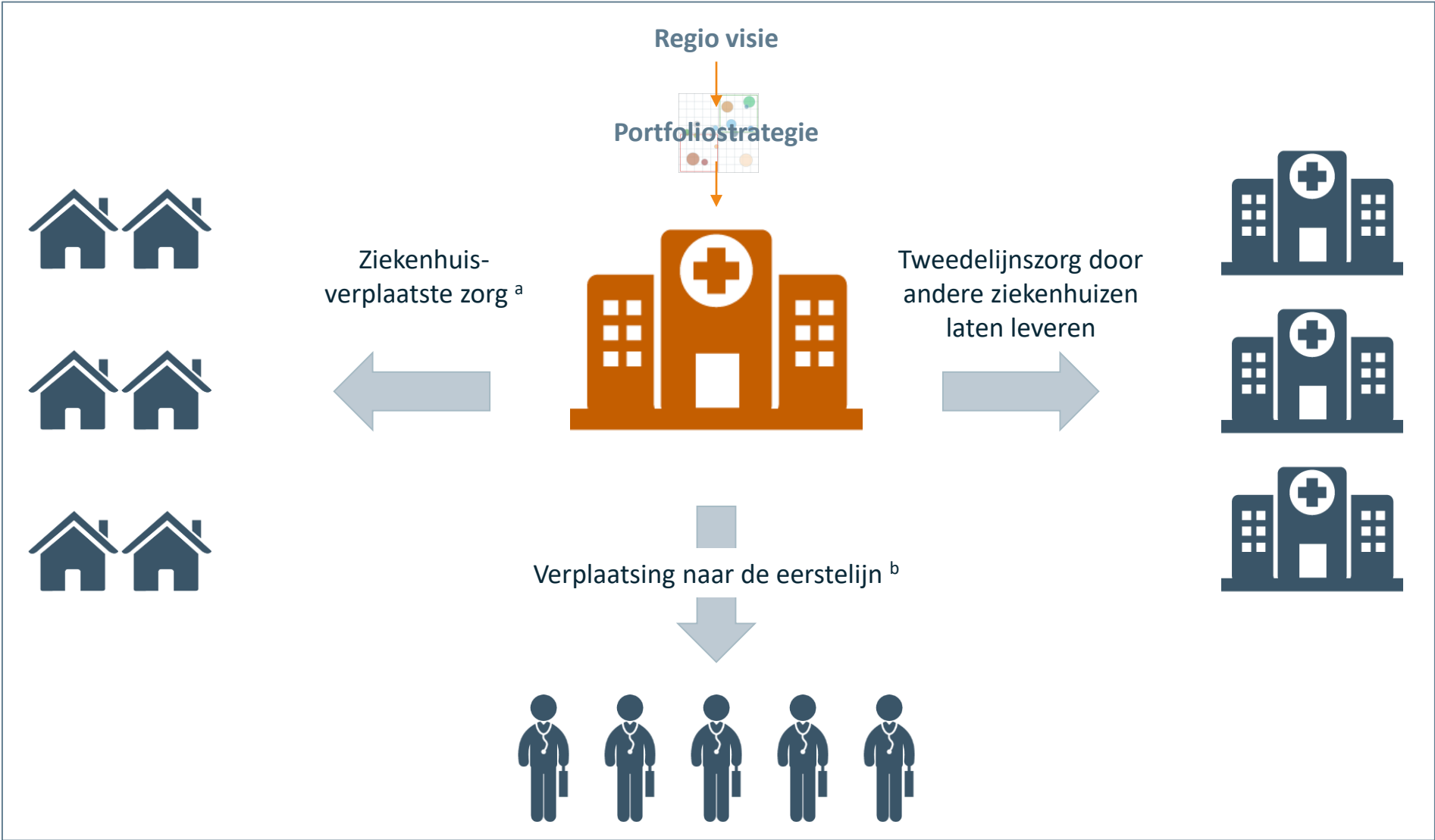
- 0-1% van de kosten
- Slagkracht belangrijker dan besparingen

€
0-2 mln

¹ Afhankelijk van de uitgangssituatie van een ziekenhuis

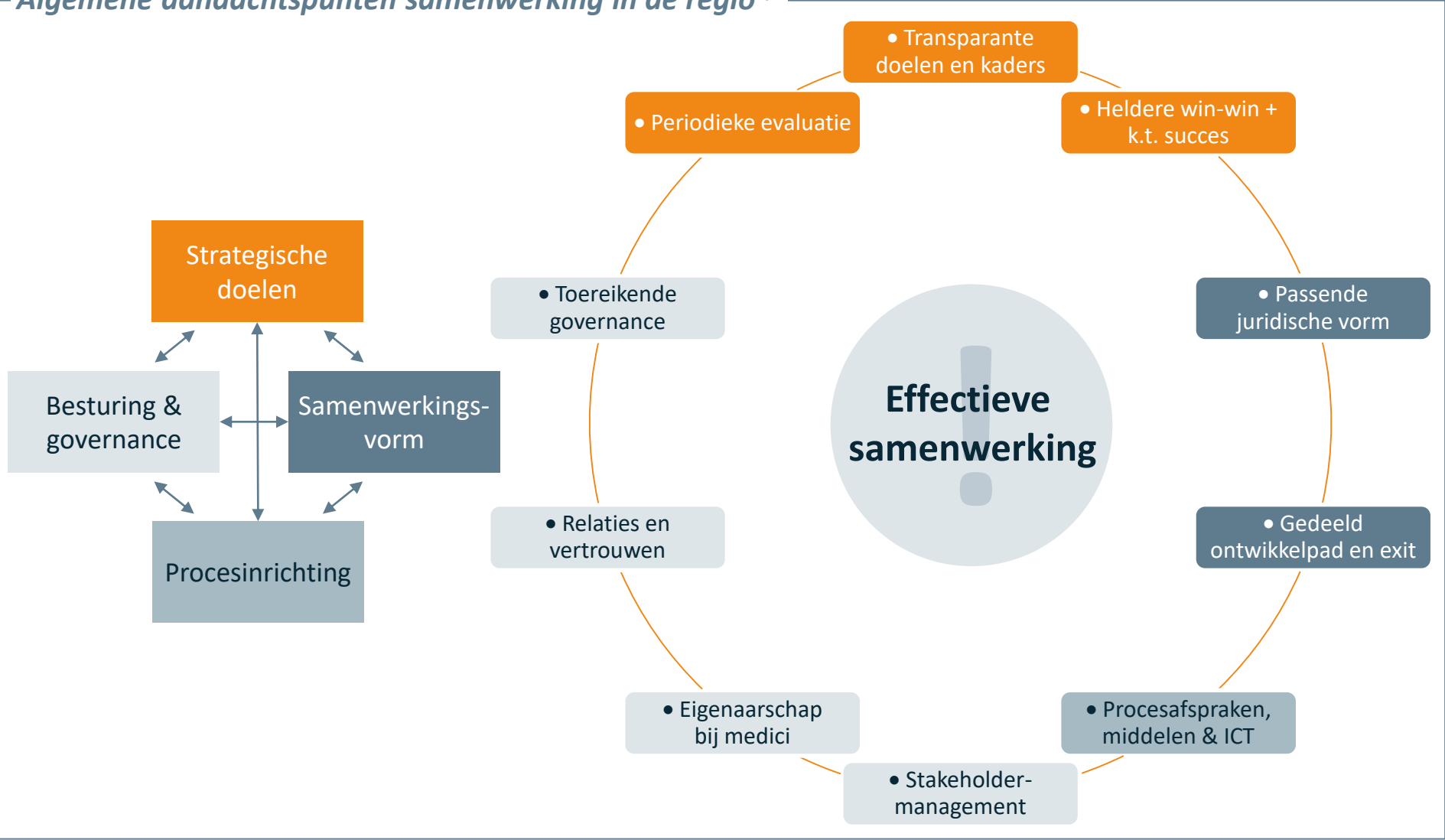
² Voorbeeldberekening bij omzet van € 300 mln

Mogelijkheden om **volume** te **reduceren** zijn beschikbaar, maar dienen vanuit een doordachte (regio)visie en strategie te worden afgewogen en ingevuld



Voor effectief inrichten van regionale samenwerking moeten zowel de strategische kaders als de menselijke invulling op orde gebracht

Algemene aandachtspunten samenwerking in de regio ^a



Het toekomstbestendige ziekenhuis heeft sterk **leiderschap, sturing en samenwerking** om richting te bepalen en koers te houden

Toekomstbestendig ziekenhuis



		Score
Leiderschap	• Case for change: nut, noodzaak én waarde van richtingbepaling uitdragen	1 5
	• Besluitvaardigheid: een visie hebben en vertalen naar concrete keuzes	1 5
	• Coachende en sturende rol: team motiveren en tijdig ingrijpen waar nodig	1 5
Sturing	• Pro-actief duaal leiderschap	1 5
	• Juiste set KPI's voor betekenisvolle inzichten: waardegedreven sturing	1 5
	• Ziekenhuisbrede standaarden voor interne benchmarks	1 5
Samenwerking	• Heldere rollen en verantwoordelijkheden	1 5
	• Effectieve overlegstructuur	1 5
	• 'Verbeter' mind-set	1 5

Samen met u ontwikkelen we gericht de gebieden die versterking nodig hebben

Nieuw af te sluiten **contracten** met zorgverzekeraars dienen toekomstbestendig te zijn en de transitie te ondersteunen

F



Van **contracten** gericht op...

Naar **afspraken** over...



Budgetteren van verrichtingen (ziekte)

Vergoeding o.b.v. uitkomsten (gezondheid)

Jaarafspraken

Meerjarenafspraken

Zorgverlener

Populatiebekostiging

Verlies beperken en risico's afschuiven

Win-win creëren en risico's verdelen

Controle en verantwoording

Regelruimte en transparantie

Kostenefficiëntie en kwaliteitsnormen

Continue verbetercyclus



Vintura helpt u bij het sluiten van een goed contract EN het versterken van de organisatie in het afsluiten en opvolgen van (meerjaren)contracten



Vintura B.V.
Julianalaan 8
3743 JG Baarn
The Netherlands
tel. +31 35 54 33 540
www.vintura.com

Vintura heeft een onderscheidende aanpak én werkt met ervaren adviseurs



\ Gespecialiseerd in zorg en life sciences

- Team van 25 zeer ervaren consultants (gemiddeld 35+)
- Vintura consultants hebben een mix van lijn- en advieservaring
- Brede expertise en ervaring in ziekenhuissector en life sciences (farma)

\ Scherpe analyses

- Aanpak gericht op scherpe analyses én gedragen oplossingen
- Gespecialiseerd in ziekenhuiszorg vanuit onze eigen passie
- Groot verantwoordelijkheidsgevoel, focus op structurele oplossingen en resultaat

\ Gezamenlijke aanpak

- Klein team dat samenwerkt met én investeert in uw mensen
- Goede samenwerking met professionals op alle niveaus
- Juiste balans tussen prettige gesprekspartner én scherpe uitdager

Klanten - selectie



Vintura biedt een onderscheidende aanpak die leidt tot duurzame impact en een hoge klanttevredenheid

WAAROM WE HET
DOEN

HOE WE HET
DOEN

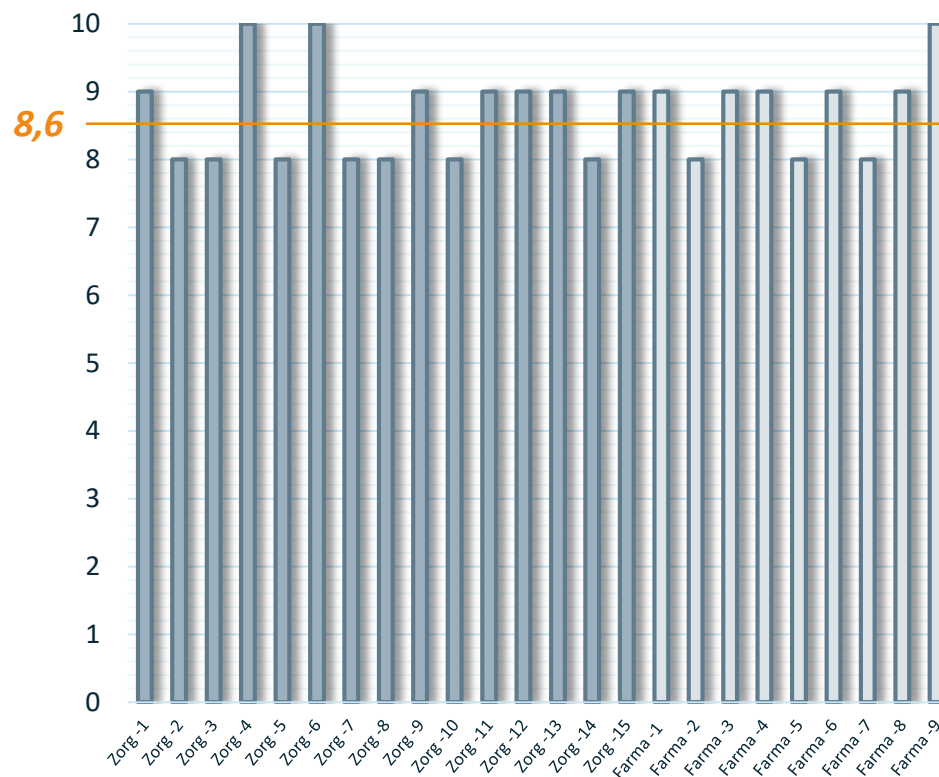
WAT WE BEREIKEN



VERBETEREN

VERBINDEN

Net promotor score 2017



Vintura beschikt over de juiste ervaring om het project succesvol te begeleiden

- SELECTIE PROJECTEN -

Strategische resultaat- verbetering

- Opstellen **herstelplan ziekenhuis** t.b.v. bankfinanciering (> €20 mln resultaatverbetering)
- Optimalisatie en rationalisatie van **zorgportfolio en locaties** bij diverse ziekenhuizen
- Kostenreductieprogramma 'overhead'** ziekenhuis: lagere kosten & hogere toegevoegde waarde
- Kostenreductie door middel van **optimalisatie capaciteitsgebruik** bij diverse ziekenhuizen

Slagvaardige organisatie

- Begeleiding ziekenhuis bij **grootschalige reorganisatie** gericht op centrumvorming
- Ontwikkeling **innovatief besturingsmodel** met medici en RvB STZ ziekenhuis
- Ontwikkeling **besturingsmodel**, incl. **P&C cyclus** voor fusieziekenhuis
- Strategievorming** en **organisatieverbetering** diverse medische en ondersteunde functies

Samenwerking en Contractering

- Inrichten regio-samenwerking met twee ziekenhuizen en diverse eerstelijns-instellingen
- Begeleiding zorgketen bij opstellen meerjaren **prestatiecontract** geboortezorg (hoogste score NL)
- Begeleiding ziekenhuis bij ontwikkelen borstkankerpropositie t.b.v. meerjaren **prestatiecontract**
- Ontwikkeling model voor **vergelijken praktijkvariatie** en toepassing ervan in zorginkoopproces