

Rondetafel Resultaatverbetering & JZOJP

19 oktober 2022, Baarn

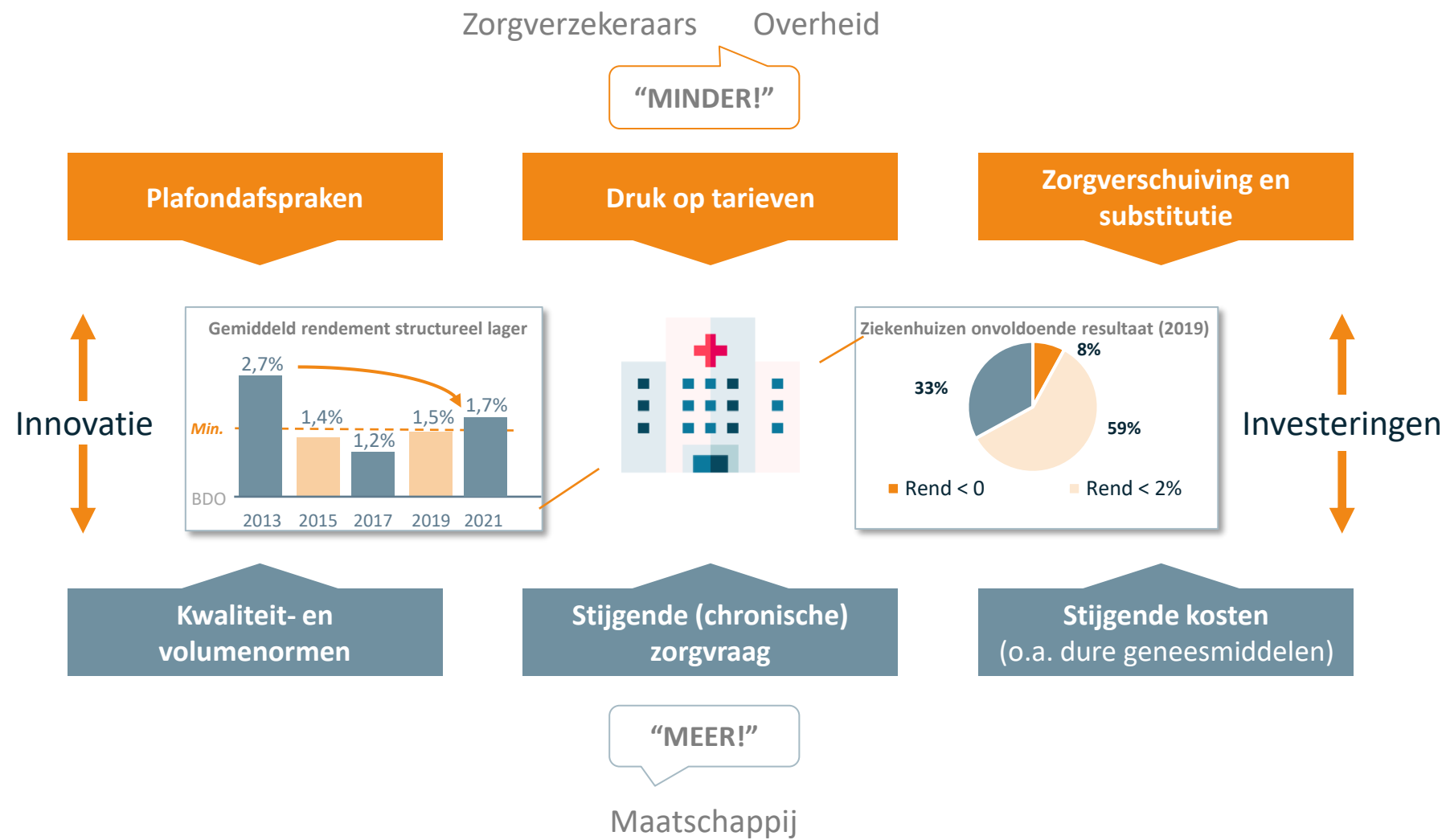
Visie op resultaatverbetering

20 YEARS
OF IMPACT **VINTURA**

Inhoudsopgave

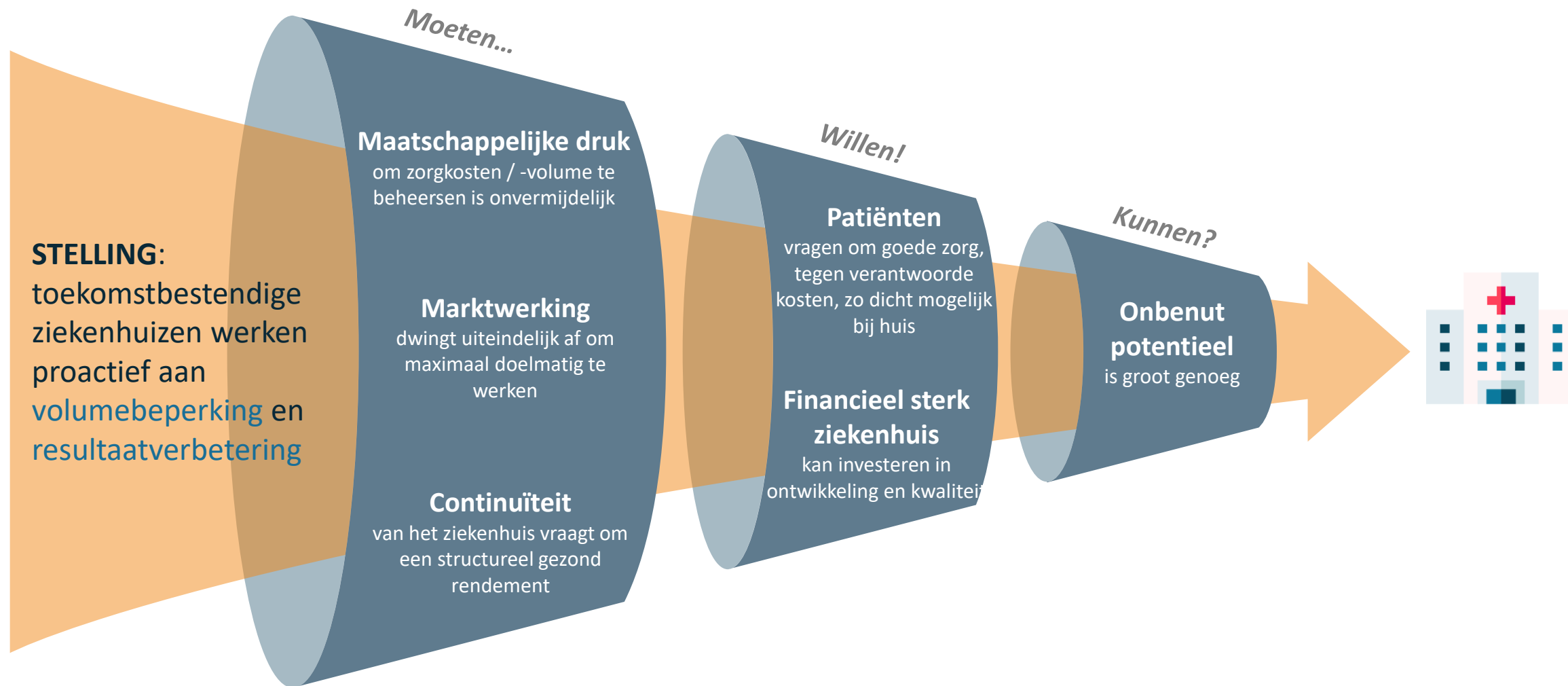
- 1 Visie op zorgsector & resultaatverbetering
- 2 Aanpak resultaatverbetering
- 3 Over Vintura

Overheid en verzekeraars zetten ziekenhuizen onder druk, terwijl marges al moeizaam zijn



Oude oplossing om uit slecht resultaat te 'groeien' werkt niet meer

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



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 'passende zorg':
Is het zinzig? 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

Dit vraagt van het ziekenhuis een set goed samenhangende besluiten, maatregelen en randvoorwaarden



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

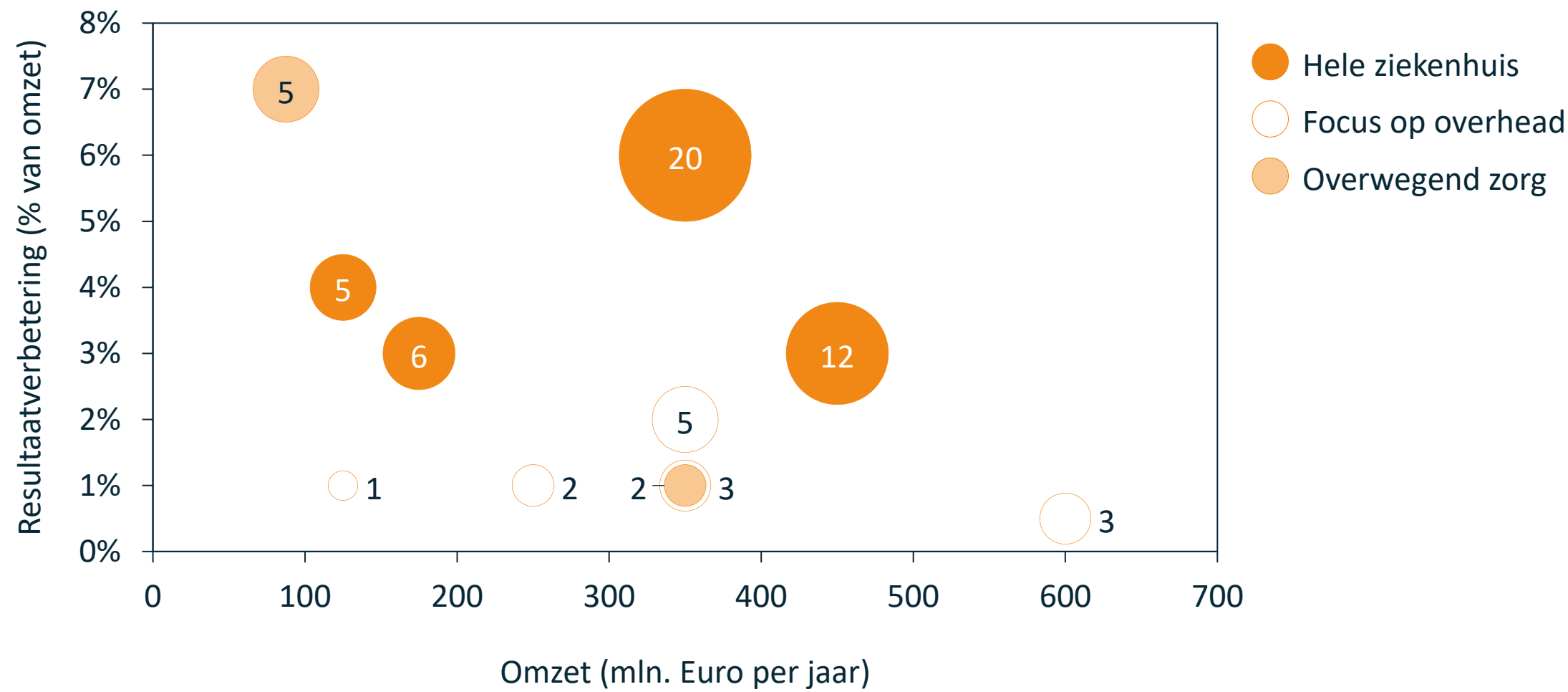
Perspectief	Verbetermogelijkheden (niet-limitatief)	Typisch potentieel ^{1, 2}
A Opbrengsten	- Betere tarieven door zorgverzekeraar te confronteren met onderdelen waarvoor lagere tarieven dan gemiddeld zijn afgesproken - Sturen op en gericht beperken van plafond-overschrijdingen per verzekeraar	2-3% van de omzet - Tarieven en plafonds bij elkaar - Sterk afhankelijk van Ausgangssituation € 5-10 mln 
B Kosten	- Verhogen doelmatigheid van zorg door proces-verbetering 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 Ausgangssituation van een ziekenhuis

² Voorbeeldberekening bij omzet van € 300 mln

Ervaring leert dat significante resultaatverbetering (dan) haalbaar is

Gerealiseerde resultaatverbetering in Vintura projecten van afgelopen 4 jaar (getallen in mln. Euro)



Inhoudsopgave

1 Visie op zorgsector & resultaatverbetering

2 Aanpak resultaatverbetering

3 Over Vintura

Waarborgen van **daadwerkelijke realisatie** is cruciaal voor succesvolle resultaatverbetering

Succesfactoren aanpak



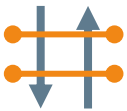
Noodzaak, ambitie & draagvlak

- Significante resultaatverbetering kan alleen worden bereikt, wanneer er een breed doorleefde noodzaak is om deze te realiseren
- Het verdient aanbeveling de noodzaak, urgentie en benodigde omvang van resultaatverbetering intern nadrukkelijk te delen
- Doelstellingen en randvoorwaarden rond patiënt en kwaliteit dienen hierbij expliciet betrokken te worden



Strategie & VBHC

- De strategie bepaalt de focus van de besparingsmaatregelen: geld vrijmaken om te kunnen investeren in strategische verbetering en renovatie, maximaal besparen op niet-strategische activiteiten;
- Value-Based Healthcare biedt passend kader
- Beter om langere doorlooptijd te nemen, wanneer dat nodig is voor structurele verbetering



Top-down én bottom-up --- Management én medische staf

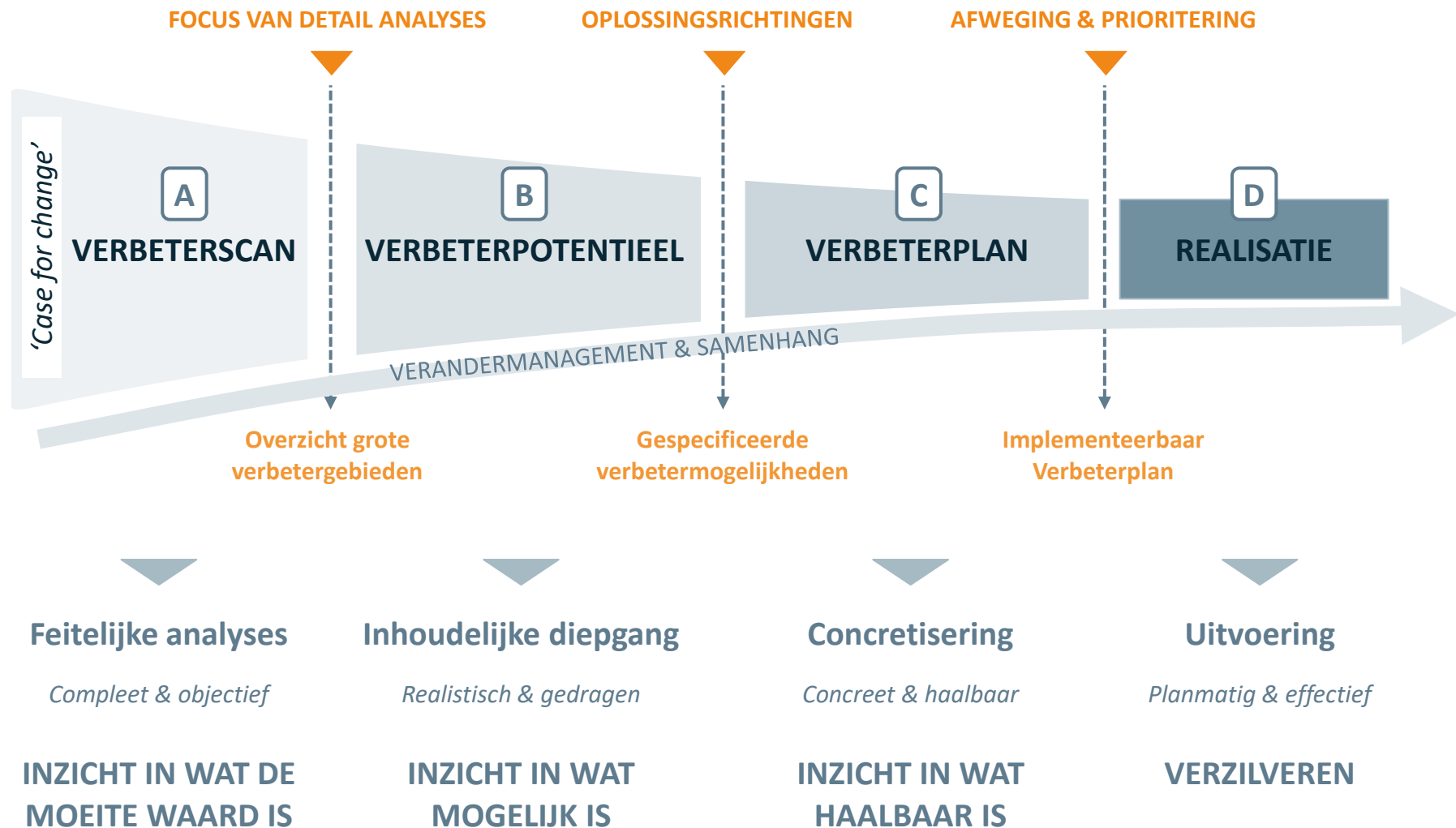
- Wij hebben goede ervaring met het combineren van top-down en bottom-up werkwijze
- Top down: taakstelling voor resultaatverbetering met juiste focus en ambitie
- Bottom-up: gezamenlijke analyses en ontwikkeling en definitie van gewenste, haalbare maatregelen
- Op alle niveaus: combinatie van medische staf en ziekenhuis/management



Implementatiekracht

- Daadwerkelijk implementeren van de beoogde maatregelen is een grotere uitdaging dan het maken van een verbeterplan
- Wij investeren vanaf het begin in implementatiekracht door managers en medisch specialisten te betrekken; bovendien onderzoeken we of er organisatorische of team veranderingen nodig zijn om de benodigde maatregelen met succes te implementeren

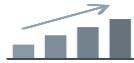
We werken volgens een beproefde aanpak, die start met een doelgerichte, maar complete analyse, die we gezamenlijk verdiepen tot een concreet plan dat we met elkaar gaan uitvoeren



We structureren de analyses en maatregelen langs de vier perspectieven voor structurele resultaatverbetering

Perspectief

A Opbrengsten



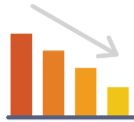
Voorbeeld analyses

- \ Benchmark analyse tarieven per zorgverzekeraar
- \ Historische en actuele analyse plafondoverschrijding per zorgverzekeraar

Voorbeelden maatregelen

- \ Managen plafondoverschrijdingen per zorgverzekeraar; verbeteren registratie
- \ Gedetailleerde voorbereiding onderhandelingen en 'win-win' voorstellen zorgverzekeraars

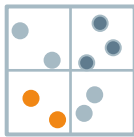
B Kosten



- \ Benchmark-analyse zorg
- \ Overhead-waarde analyse
- \ Capaciteitsbezettingsanalyses
- \ Inventarisatie besparingsvoorstellen

- \ Rationaliseren overhead
- \ Doorvoeren capaciteitsmanagement
- \ Locatie-optimalisatie
- \ Inkoopprogramma

C Portfolio



- \ Portfolio-marge analyses / dekkingsbijdrage analyses
- \ Zinnige zorg analyses

- \ Portfolio-rationalisatie
- \ Wachttijdenmanagement
- \ (aanpassing) Groeiplannen / Ruimte creëren voor gerichte groei
- \ Ketensamenwerking

D Organisatie



- \ Excellente organisatie-scan
- \ Werksessies in bepalende (management) teams

- \ Organisatie-herinrichting
- \ Verkleinen managementteams
- \ Versimpelen rapportages

Enkele domeinen komen regelmatig terug in programma's voor resultaatverbetering

IN ONZE ERVARING ZIJN DIT IN DE REGEL DE TE OVERWEGEN WERKSTROMEN:

Onderdeel / werkstroom	Voorbeelden onderwerpen / maatregelen		Gemiddelde potentie ¹
Opbrengsten, volume & portfolio	▪ Gerichte reductie plafondoverschrijding; correcte registratie ▪ Selectieve groei en krimp; aanpassen tarieven op JZOJP verschuivingen		<i>sterk afhankelijk van afgesloten contracten</i>
Materiaal & Inhuur (Inkoop)	▪ Standaardisatie & centrale inkoop ▪ Bundeling contracten bij minder leveranciers / gezamenlijk inkopen		€ 2-3 mln
Overhead (incl. management)	▪ Overhead-waarde programma: focus op toegevoegde waarde ▪ Integreren / clusteren afdelingen		€ 2-3 mln
Kliniek	▪ Optimaliseren bezetting, clusteren afdelingen ▪ Programma ‘Verkorten ligduur’	Integraal capaciteits-management	€ 2-3 mln
Polikliniek	▪ Digitaliseren, zorgpad-optimalisatie, verbeteren matching/ vulling / roostering		€ 1-2 mln
OK	▪ Optimaliseren bezetting		€ 1 mln
IC	▪ Flexibiliseren team-inzet		<i>sterk afhankelijk van situatie</i>
Acute as	▪ Standaardisatie processen, inzetten ‘fracture clinic’ voor snelle uitstroom ▪ Programma instroom, doorstroom en uitstroom		<i>sterk afhankelijk van situatie</i>
Medisch ondersteunend	▪ Optimaliseren / samenwerken / uitbesteden		€ 1 mln
Zorgprofielen / doelmatigheid	▪ Reductie praktijkvariatie, verminderen diagnostiek aanvragen		€ 1 mln
Locatie-optimalisatie	▪ Ontdubbelen activiteiten / voorzieningen, aanbrengen focus		<i>sterk afhankelijk van situatie</i>
Investeringen	▪ Kritisch bezien noodzaak en omvang geplande investeringen		<i>sterk afhankelijk van situatie</i>
Financiering	▪ Heronderhandelen / oversluiten leningen		<i>sterk afhankelijk van situatie</i>

¹ Voorbeeldberekening bij omzet van € 300 mln

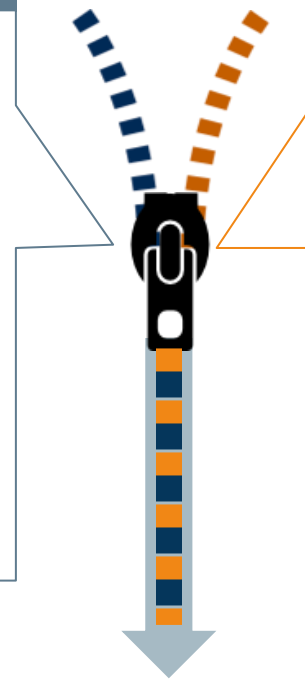
Vintura hanteert een aanpak en werkwijze die de beoogde concrete resultaten levert en een organisatie die in staat is dit structureel vast te houden

Deskundigheid: *gedegen* oplossing

- \ Gedegen analyse van de huidige situatie en knelpunten
- \ Ervaring waar aangrijpingspunten voor resultaatverbetering liggen
- \ Kwantitatieve en objectieve onderbouwing van optimalisatiemogelijkheden
- \ Achterhalen van de juiste cijfers om resultaten te kunnen meten en goed te kunnen sturen
- \ Opzetten van duidelijke structuur, processen en KPI's

Verbinding: *gedragen* oplossing

- \ Heldere case for change: noodzaak voor verandering bij iedereen duidelijk
- \ Betrekken van de juiste stakeholders in het proces, aandacht voor (mogelijk tegengestelde) belangen
- \ Vertrouwen en enthousiasme genereren door schetsen van een gemeenschappelijk doel
- \ Commitment en eigenaarschap door vormgeven van oplossingen samen met betrokkenen
- \ Gerichte ontwikkeling van teams en leiderschap door bewust gekozen werkvormen en feedback



**Daadwerkelijke realisatie maatregelen en
structurele resultaatverbetering**

Inhoudsopgave

- 1 Visie op zorgsector & resultaatverbetering
- 2 Aanpak resultaatverbetering
- 3 Over Vintura

Vintura heeft een onderscheidende aanpak én werkt met ervaren adviseurs



Gespecialiseerd in zorg en life sciences

- └ Een team van ruim zeer ervaren consultants (gemiddelde leeftijd 35+)
- └ Vintura consultants hebben een mix van lijn- en advieservaring
- └ Brede expertise en ervaring in ziekenhuissector en life sciences (farma)

Scherpe analyse

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

Co-creatie

- └ 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

isala

jeroen BOSCH  ZIEKENHUIS

Albert
Schweitzer
ziekenhuis 

 Meander
MEDISCH CENTRUM

MST 

NKI-AVL

 Franciscus
Ziekenhuis
Roosendaal

Radboudumc

 umcg

tergooi
ziekenhuizen

 azM

 U

janssen 

genzyme

abbvie

 Medtronic

 SANOFI

AMGEN



We ondersteunen onze klanten in de **zorg** bij actuele uitdagingen



Sturing en onderbouwing bij het maken van strategische en portfoliokeuzes: “Wat voor soort ziekenhuis willen wij zijn?” en “Welke zorg willen we leveren (aan welke patiënten)?”



STRATEGIE & POSITIONERING

- Opstellen strategische plannen
- Portfolio-analyse en -selectie
- Locatieprofielen opstellen en selecteren
- Vertaling naar organisatorische impact

Structurele verbetering van financiële resultaten met behoud en zorgkwaliteit (het ziekenhuis als ziekenhuis en niet als een financiële instelling)



RESULTAAT VERBETERING

- Opstellen integraal plan voor resultaatverbetering
- Overhead waardeanalyse
- Contractering met verzekeraars
- Programma-management en benefits-tracking

Keuzes maken t.a.v. en het realiseren van samenwerkings-verbanden (Met wie? Op welke onderdelen?) en het realiseren van synergievoordelen



SAMEN-WERKING

- Selectie samenwerkingspartners
- Opstellen gezamenlijke ambitie en doelstellingen
- Inhoudelijke invulling van de samenwerking, bv. middels initiatieven

Keuzes maken t.a.v. en het realiseren van samenwerkings-verbanden (Met wie? Op welke onderdelen?) en het realiseren van synergievoordelen



ZORG LOGISTIEK

- Integraal optimalisatieplan voor instellingen
- Inrichten integraal capaciteitsmanagement
- Zorgpad optimalisatie
- Implementeren VBHC

Onze aanpak is onderscheidend: gezamenlijk duurzame impact in de zorg realiseren

ONZE MISSIE: CREATING MEANINGFUL IMPACT IN HEALTHCARE TOGETHER

Ons team draagt bij aan het realiseren van betere en betaalbare zorg voor iedere patient; zowel vanuit de zorg als life sciences. Samen met de klant creëren we nieuwe inzichten en komen we tot impactvolle oplossingen die ook echt werken in de praktijk: gedragen, duurzame oplossingen vanuit het perspectief van de gehele organisatie. Samen zorgen we ervoor dat oplossingen gerealiseerd worden. Pas dan kun je echt iets betekenen voor patiënten en klanten.



DE KRACHT VAN CO-CREATIE

Samen met de klanten brengen we gedragen, duurzame oplossingen **in de praktijk**, zodat we echte impact kunnen realiseren. We brengen stakeholders uit de zorg met elkaar samen en we zoeken naar het gezamenlijk belang in projecten.



PROFESSIONALS MET PASSIE

Met ons team van 30+ ervaren consultants dragen we bij aan een verbetering van de zorg maar **verbeteren we ook onszelf continu**. We tonen doorzettingsvermogen en kiezen niet altijd voor de gemakkelijkste weg.



KLANTGERICHT

We staan altijd klaar voor onze klanten en met onze aanpak laten wij organisaties, teams én mensen excelleren. Klanten **waarderen deze toegevoegde waarde** met een 8,5



EXPERTS IN ZORG EN LIFE SCIENCES

Vintura heeft **diepgaande kennis en ervaring van de zorg en life sciences** en passen deze ook toe, zonder de persoonlijke aanpak uit het oog te verliezen.



Aart Willem Saly
Director
awsaly@vintura.com
+31 6 45 21 84 49



Sander Steenstraten
Manager
ssteenstraten@vintura.com
+31 6 81 26 49 79



Vintura B.V.
Julianalaan 8 | 3743 JG Baarn | The Netherlands
+31 35 54 33 540 | info@vintura.com
www.vintura.com | [LinkedIn](#)