



bernhoven

Bernhoven historie en toekomst

15 juni 2023



Inhoud

1. Terugblik DROOM
2. Learnings
3. Huidige situatie
4. Reflectie & vervolg



Terugblik DROOM

Positie Bernhoven – Belangrijke rol in de regio

Bernhoven bedient een adherentiegebied van 280.000 inwoners. Bernhoven biedt noodzakelijke capaciteit in de regio

- Bernhoven heeft als algemeen ziekenhuis een belangrijke rol in de regio Noordoost-Brabant:
 - Adherentie: 280.000 inwoners
 - Patiëntwaardering: 9,4 en patiëntaanbeveling: 91%
 - Circa 25.000 SEH bezoeken/jaar
 - 151 klinische bedden
(exclusief SEH, dagbehandeling, shortstay; incl. IC/CC/SCU/Kraam/kind)
 - 9 OK's
 - Circa 1.500 FTE, waaronder 140 FTE medisch specialisten

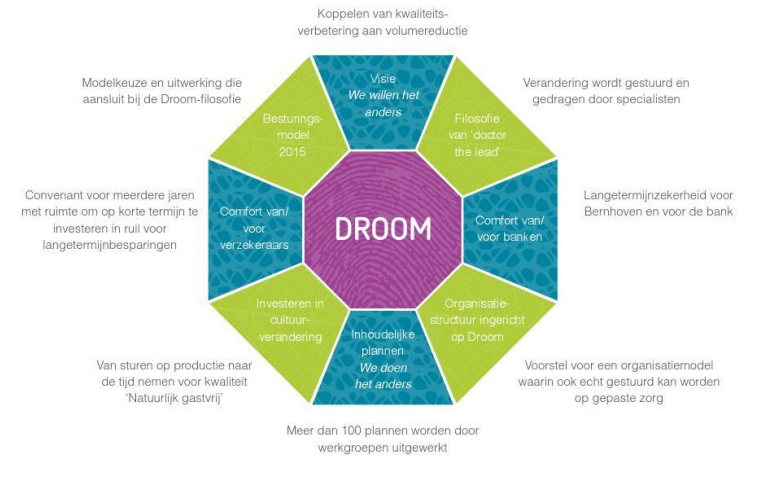


Het Droomcontract

- **Strategisch partnerschap** met CZ en VGZ
- Vaste omzetafsprake / 5 jaar
- Hierdoor konden we in Bernhoven een **herstructurering** doorvoeren en volop inzetten op Zinnige zorg
- Er werd gezocht naar een passend financieringsmodel met de juiste incentives
- Gedeclareerde omzet was **minder** van belang, wel KPI's:
 - # unieke patiënten,
 - # 11-DOT's,
 - Kosten per adherente verzekerde
- Daarnaast zorgsturing door Zorgverzekeraars
- Bernhoven moest alleen strak sturen op kosten

- Daling **gedeclareerde** omzet ging veel harder dan verwacht

Droom vereist een transformatie op meerdere fronten



'CZ wil Droom vooral interpretern als een nabij toekomstbeeld waarin we niet dromen over groot en groei maar juist samen realistisch kijken naar bijvoorbeeld wat kan in de eerste lijn en wat moet in de tweede. Nadenken over zinnig en zuinig en dat als een uitdaging, lees droom, zien is een stuk moeilijker dan streven naar groei. Respect daarvoor.'



Visie van zorgverzekeraar CZ op onze Droom



Een nieuw ziekenhuis verdient nieuwe zorg; kwalitatief hoogwaardig en patiëntgericht. In plaats van een stapsgewijze verbetering kiest Bernhoven voor daadwerkelijke innovatie waarbij het ziekenhuis verschil gaat maken. Een compliment voor alle medewerkers die zich hiervoor inzetten. De Droom voor VGZ is dat Bernhoven in Nederland als voorbeeld kan dienen van hoe je goede zorg kan organiseren samen met de eerste lijn. Coöperatie VGZ werkt hier graag aan mee.



Visie van zorgverzekeraar VGZ op onze Droom

Droom-strategie 2015-2019

Successen: CPB onderzoek

- Doelmatigheid meer verbeterd dan in andere ziekenhuizen
- Minder (intensieve) zorg verleend
- Geen afwenteling van patiënten op andere ziekenhuizen (“waterbed-effect”)
- Meer samenwerking met overdracht zorg naar huisartsen
- Organisatieverandering
- Wegnemen productieprikkel

Centraal Planbureau

Evaluatie programma's Beatrixziekenhuis en Bernhoven

Vanaf 2015 hebben
Beatrixziekenhuis en Bernhoven
omvangrijke veranderprogramma's
ingevoerd. CPB, IQ healthcare en
NZa hebben een evaluatie
uitgevoerd van de veranderingen,
doelmatigheid en andere effecten
in de eerste drie jaar.

Effecten

- doelmatigheid meer verbeterd dan in andere ziekenhuizen
- minder (intensieve) zorg verleend
- geen afwenteling van patiënten op andere ziekenhuizen
- geen duidelijke verandering in kwaliteit

Veranderprogramma's

- meerjarige aanneemsommen tussen verzekeraars en ziekenhuizen
- meer samenwerking met en overdracht zorg naar huisartsen
- organisatieverandering
- bottom-up initiatieven
- wegnemen productieprikkel

 Nederlandse
Zorgautoriteit  IQ Scientific Center for
Quality of Healthcare

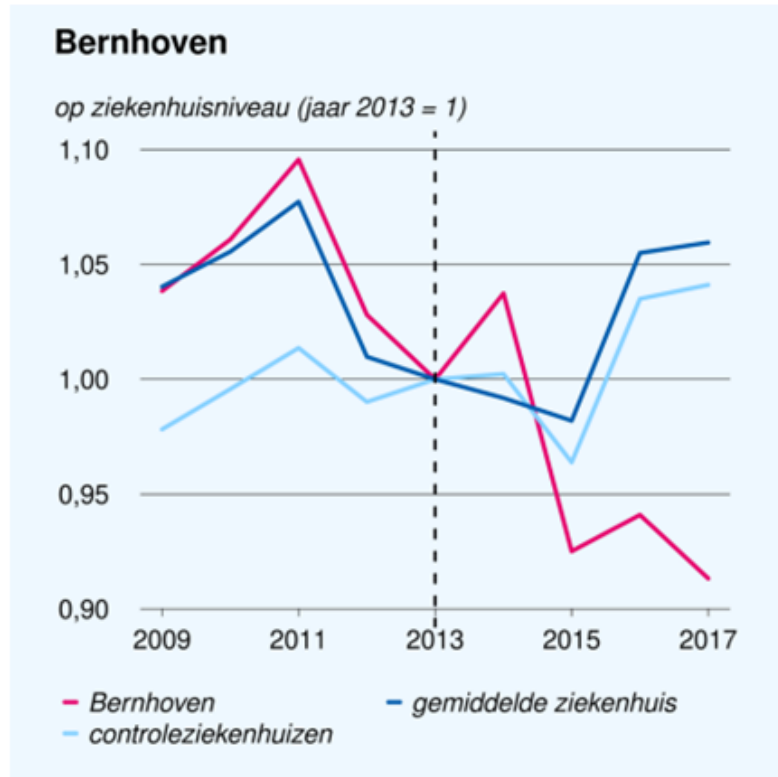
CPB Policy Brief

CPB: Rudy Douven, Maaïke Diepstraten, Anita Kopányi-Peuker
IQ healthcare: Simone van Dulmen, Niek Stadhouders,
Erik Wackers, Patrick Jeurissen
NZa: Gustaaf Wijnker, Misja Mikkers

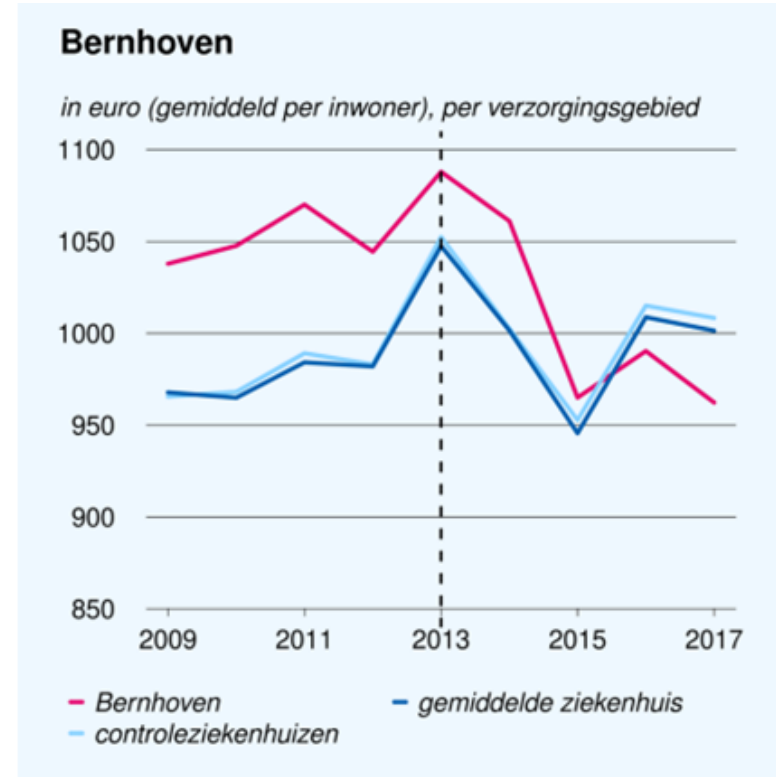
juni 2020

Droom-strategie 2015-2019

Successen: Volumedaling



Waarde behandelvolume op ziekenhuisniveau (gemeten in mediane marktprijzen) (bron: CPB onderzoek)



Gemiddelde waarde behandelvolume per inwoner in verzorgingsgebied van ziekenhuis (bron: CPB onderzoek)

Droom-strategie 2015-2019

Successen: Volumedaling



Passende zorg – Ontwikkelingen sinds 2015

Passende zorg is waarde gedreven zorg waarin de patiënt centraal staat en wordt ingezet op regionale samenwerking en de juiste zorg op de juiste plaats

- Passende zorg krijgt een nadrukkelijke plek in het IZA
- Bernhoven werkt sinds 2015 aan veel initiatieven voor Passende zorg gericht op voorkomen onnodige zorg en behandelingen
- Beter voor de patiënt en gericht op het betaalbaar en toegankelijk houden van zorg
- Moet leiden, met behoud van kwaliteit, tot kostenreductie met daarop dalende declaratiewaarde en dalende kosten in de regio
- De winst voor de samenleving zit in een minder sterke kostengroei, niet in een lagere declaratiewaarde

Learnings

Wat hebben we geleerd?

Learnings na 5 jaar Zinnige Zorg

- Moeilijkere verantwoording; Bernhoven is afwijkend geworden t.o.v. andere vergelijkbare ziekenhuizen
- Sturing op unieke patiënten en op toegankelijkheid én niet meer op DBC's. Dit ondermijnt de verantwoording van je opbrengsten in de huidige bekostigingssystematiek
- Lage gedeclareerde omzet is een gevolg van dat je het anders doet, maar niet persé dat je minder doet en minder kosten maakt
- Meeste kosten in ziekenhuis zijn vast (in Bernhoven ca. 85%)
- Pas als je capaciteit sluit bespaar je kosten
- Loondienst is niet per definitie de heilige graal



Huidige situatie

Bernhoven strategie

Volgende stap in de transformatie

2014-2019:

Toekomstbestendige zorg in de regio

Van volume naar kwaliteit (passende zorg)



2023-2027:

Samen werken aan gezondheid

Van ziekte zorg naar gezondheidszorg

2022-2023

Masterplan Bernhoven

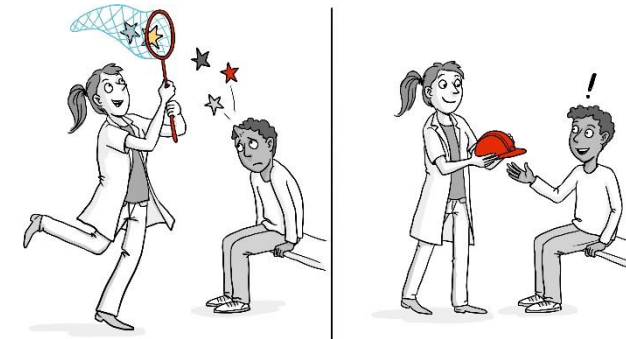
Duurzame bedrijfsvoering als basis

2020-2021

Coronacrisis

Bernhoven brandhaard

Bernhoven gaat van
ziektezorg naar gezondheidszorg



bernhoven

Masterplan Bernhoven

Bernhoven snel aan de slag met masterplan voor financieel gezonde toekomst

“Bernhoven hoopt met masterplan in 2024 weer financieel gezond te zijn: ‘Niets doen is geen optie’”

“Bernhoven sluit 2021 financieel af met verlies van 3,46 miljoen euro”

“Bernhoven onderzoekt mogelijkheden voor samenwerking met Catharina Ziekenhuis”



Oorzaken van financiële situatie

Bernhoven moet ook zelf 'orde op zaken' stellen

Rol verzekeraars is het mogelijk maken van een business model onder Passende zorg

Aspecten van financiële situatie:

- Teveel ongedekte FTE's vanuit de declaratiewaarde binnen Bernhoven om innovaties en zinnige zorg concepten te ontwikkelen
- Verouderde ICT-omgeving in combinatie met zeer innovatieve IT-projecten
- Verminderde focus op DBC-registratie – langere tijd aanneemsommen
- Géén financiële prikkels voor registratie DBC's bij de medische staf
- Geen betaaltitels voor Passende zorg

DROOM zou moeten leiden tot extra unieke patiënten, gestuurd door zorgverzekeraars en in economische zin ter dekking van vaste kosten. Dit is niet gerealiseerd.

Omzetafspraken worden onvoldoende gevuld met declaraties, waardoor geen evenwichtige zorgverkoop ontwikkeld kan worden

Uitdaging – Duurzame stabiele afspraken

Bernhoven wenst te komen tot stabiele, duurzame afspraken over de vergoeding voor 2024 en daarna

- Bernhoven heeft een uitgewerkt Passende zorg concept dat is gericht op regionale samenwerking
- Het streven is het leveren van doelmatige zorg, onder meer via minder intensieve productie zonder dat een gezonde productieprikkel ontbreekt. Bernhoven moet een slag maken op operational excellence
- Met haar concept van Passende zorg loopt Bernhoven voorop in de ontwikkeling naar een doelmatig ziekenhuis. Het beleid past binnen de kaders van het IZA en draagt bij aan JZOJP
- De huidige vergoedingsafspraken zijn niet passend

Hoe komen we tot stabiele, duurzame financiële afspraken die voor zowel Bernhoven als de zorgverzekeraars conveniërend zijn?

Status quo geen optie

Gevolgen bij gelijk houden van contractering

- Oplopend gat tussen aanneemsom / gedeclareerde schadelast slecht te verantwoorden én daarmee niet duurzaam in de huidige bekostigingssystematiek
- Andere ziekenhuizen gaan passen voor Passende zorg: business model ziekenhuis wordt niet aangepast, geen kostenreductie
- Ziekenhuizen die Passende zorg implementeren, komen mogelijk ook financieel in de problemen

Partnerschap verzekeraars / Bernhoven

Voordelen zorgverzekeraars

- Voldaan aan zorgplicht door stabilisering van voldoende aanbod op de Acute Zorg
- Concurrerende prijzen en toegangstijden op electief, waardoor groei ZBC's in de regio - en daarmee het totaal aan zorgkosten gedempt wordt
- Bernhoven brengt bedrijfsvoering op orde met behoud van passende zorg
- Voorbeeld voor andere ziekenhuizen dat business model Bernhoven toekomst heeft, mits efficiënt uitgevoerd
- Optimalisatie van regio-capaciteit door strategische samenwerking met ander ziekenhuis, waarmee eveneens schaalvoordelen kunnen worden behaald

Reflectie & vervolg

Wat is er nodig?

Hoe maak je Passende zorg ook financieel passend?

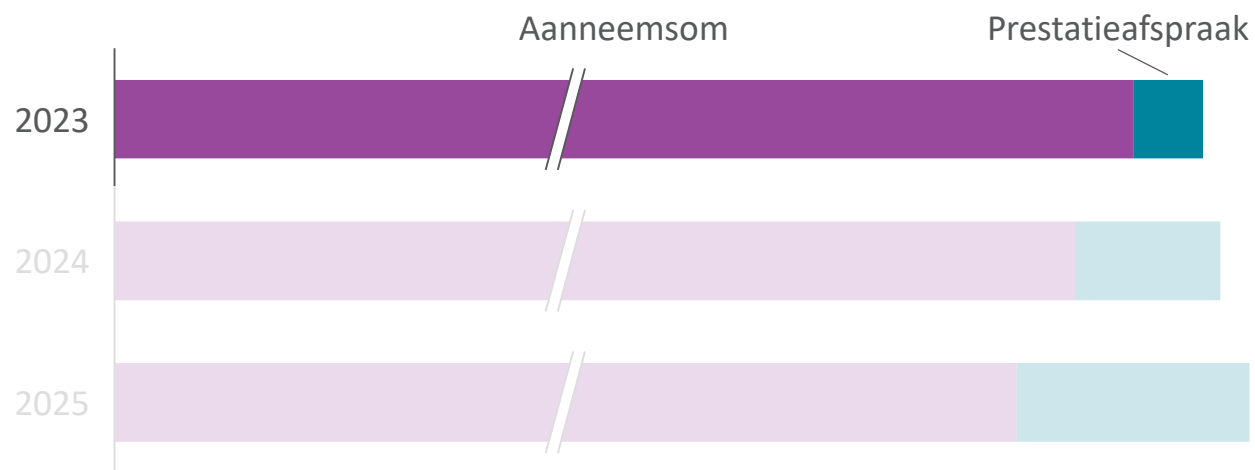
- Accepteer de ondervulling op de omzetafsprak als prijs voor Passende zorg en werk daarbij met KPI's die Passende zorg aantoonbaar maken met een prijsstelling die minimaal de vaste kosten dekken
- Zorg voor passende betaaltitels voor Passende Zorg of kom tot 1 betaaltitel voor Passende Zorg
- Kom tot een gedifferentieerde omzetafsprak en geen vaste omzetafsprak op het geheel van het ziekenhuis, met een eerlijke vergoeding voor beschikbaarheid

FALL BACK: PxQ

Aanneemsom inclusief prestatieafpraak

Om strategische doelen te bereiken wil Bernhoven vanaf 2024 meerjarencontracten sluiten met prestatiebonus, om transitie te blijven doorvoeren en maximale sturing aan te brengen

Contractvorm Bernhoven



Contractvorm geeft stabiliteit om Passende zorg door te zetten en niet terug te gaan naar P*Q sturing. Én het legt de sturing in huis. Door de aanneemsom te vullen met een andere declaratiewijze (zie volgende pagina) en op aandachtspunten middels KPI's afspraken te maken. Bernhoven bepaalt samen met marktleiders welke KPI's voor 2024 en ontwikkelt samen een nieuwe declaratiewijze voor de toekomst

Opzet nieuwe financieringsmethodiek

Nieuwe financieringsmethodiek geeft verantwoording van zorg per onderdeel én de juiste prikkel voor Passende zorg



Concept gedachte nieuwe financieringsmethodiek, verder ontwikkelen met marktleiders

Zodat aanneemsommen wél worden gevuld met nieuwe declaratiemethodiek, wat duidelijk maakt dat Bernhoven wél doelmatig omgaat met financiële middelen. Én om sturingsmechanismen te hebben om personeel goed te prikkelen

bernhoven

Reflectie op financiering van Passende Zorg

Heeft het IZA een toekomst?

- Het huidige financieringsstelsel van DBC's staat haaks op Passende zorg
- Er is een verdringingseffect aanwezig van acute en oncologische zorg op de electieve zorg
- Passende zorg heeft geen sustainable business model en daarmee drijft het IZA op drijfzand
- Transformatie en het IZA kan alleen slagen als er sprake is van een overkoepelende financieringsstructuur en dus ontschotting tussen de diverse sectoren
- Transformatiegelden zijn incidenteel geld, leidt niet tot structurele aanpassingen in het veld





bernhoven