

Realisatie grootschalige investeringen in ziekenhuizen; een sluitende aanpak.

Een sluitende aanpak.

De aanpak behelst het totale proces van het aantrekken van financiering voor de veranderingen op basis van een sluitende business case, het formuleren en de daadwerkelijke implementatie van grootschalige investeringen ten behoeve van kwaliteit en veiligheid, renovatie trajecten, apparatuur, ICT of nieuwbouw.

Omgevingsdimensies.

De zorgsector bevindt zich sinds een aantal jaren in toenemend onzeker financieel klimaat. Marktwerking, nieuwe wet- en regelgeving en kredietcrisis zijn de sleutelwoorden. De hiermee samenhangende onrust, onzekerheid en onduidelijkheid maken het voor bestuurders nog ingewikkelder om hun organisatie toekomstbestendig te maken. Het onvoorspelbare gedrag van de overheid en de invloed die haar beleid heeft op de zorgonderneming en de (financiële) resultaten, versterken dit nog. Een recent voorbeeld is de besluitvorming over de nieuwe bekostigingsmethodiek van specialisten.

Daar staat tegenover dat diverse investeerders zich warmlopen onder invloed van het lonkend perspectief van het opengaan van de zorgmarkt. Wel maakt de recessie, naast een algemeen negatief psychologisch effect, investeerders afwachtend en enigszins terughoudend. Er lijkt door externe oorzaken dus een disconnectie tussen de evidente noodzaak tot veranderingen en de mogelijkheden tot financiering hiervan.

Belangen.

Binnen zorgondernemingen zijn investeringen – al dan niet ingegeven door overheid (EPD), Inspectie (kwaliteitswet zorginstellingen) of (ver)nieuwbouw - noodzakelijk. Niet alle investeringen en veranderingen staan echter zo dicht bij het primaire proces. Dit betekent vaak langdurige discussie met de medische staf of de verpleegkundige adviesraad. Voor hen heeft de investering in verbetering van het primair proces absolute prioriteit. Deze discussies zullen daardoor altijd gekleurd worden, alle aangeleverde cijfers ten spijt. Het overbruggen van deze ogenschijnlijke verschillen bepaalt uiteindelijk het compromis. Sleutelwoorden bij het compromis zijn: inbreng van professionele deskundigheid, voldoende doorlooptijd, achterbanprocedure en vertrouwen in het management.

De aanpak.

De aanpak die wij, samen met financiers, juridisch adviseurs en fiscalisten ontwikkeld hebben, omvat de noodzakelijke elementen om grootschalige investeringen succesvol te laten verlopen:

- Ontwikkeling van de (inhoudelijke en financiële) businesscase op basis waarvan veranderbeslissingen, zowel in economische als juridische zin genomen kunnen worden.
- Realiseren van een – juridisch en fiscaal getoetst – vernieuwend, uniek bestuursmodel, dat onder andere de formele relatie tussen het ziekenhuisbestuur en de medische staf regelt.
- Financiering van de benodigde investering, op een manier die zich onderscheidt van de traditionele, risico averse methoden.
- Programma- en projectmanagement om de gewenste vernieuwing(en) binnen de organisatie te realiseren.
- Inhoudelijke ondersteuning en kennis van de zorg en meer specifiek de uitdagingen en problematiek die spelen in ziekenhuizen.

Deze aanpak biedt nieuwe mogelijkheden voor financiering van grootschalige investeringen die vernieuwend zijn. Voor de financiering hiervan staat namelijk niet risicoafdekking centraal maar de toegevoegde waarde van de investering.

De aanpak is toepasbaar daar, waar een investering leidt tot rendement, ook als dit zich pas op langere termijn zal realiseren:

- Nieuwbouw of renovatie
- Fusie of overname van instellingen
- Investering in vernieuwing van zorg dan wel lateraliseratie of samenwerking (portfoliostategie)
- Verhoging van efficiency van zorgprocessen of bedrijfsvoering

Het governancemodel is ook direct toepasbaar als invulling van het vehikel dat noodzakelijk is om tot afspraken te komen over de verdeling van de specialistenhonoraria in en met het ziekenhuis. (zie artikel).

Resultaat.

Op hoofdlijnen beschreven, worden de volgende resultaten bereikt:

- Governance met heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen RvT, RvB en management, medische staf, financier c.q. investeerder:
 - Formele structuren voor samenwerking specialisten, bestuur en investeerder, bv door middel van één of meer coöperaties;
 - Overeenkomsten tussen partijen, waaronder Productieafspraken (p x q) en Leveringsvoorwaarden voor producten en diensten tussen medisch specialisten en ziekenhuis;
 - Afspraken over besturing, besluitvorming.
- Participatie medische staf:
 - Verantwoordelijkheid voor continuïteit van zorg, volume en kwaliteit vastgelegd in SLA's, eventueel in combinatie met afspraken over verdeling honoraria;
 - Participatie medisch specialisten in transitieprocessen cq noodzakelijke veranderingen in de primaire en ondersteunende processen in de vorm van inbreng van kennis, management of kapitaal;
 - Belang bij behalen van veranderdoelstellingen (business case) door verhogen kwaliteit van de zorg, mogelijkheid nieuwe investeringen in de zorg of financieel rendement voor maatschap/specialist.
- Voor de ziekenhuisorganisatie:
 - Versterking eigen vermogen;
 - Ontwikkelcapaciteit;
 - Rendementsverbetering;
 - Grip op inkoopvoorwaarden prijs (p), volume (q) en kwaliteit (Q) vastgelegd in SLA's, gesplitst naar: continuïteit, volume en kwaliteit van zorg per maatschap.
- Investeerders:
 - Zeggenschap, condities, doel en risicospreiding;
 - Investering met maatschappelijk en zakelijk verantwoord rendement met beperkt risico;
 - Commitment van en invloed op key players c.q. medisch specialisten.

Bestuursmodel.

Het unieke van dit concept ligt in het model en de organisatie van de verantwoordelijkheden tussen betrokkenen bij de benodigde veranderingen. In het model worden de elementen, die aan de orde zijn in dit veranderingsproces, op een zodanige manier bij elkaar gebracht dat tegenstellingen elkaar niet negatief beïnvloeden, maar juist zorgen voor een gebalanceerde oplossing.
