

# Bekend met uw rendement?

## Financieel profiel scherpt portfoliostrategie

Alexander Dröge, Henk Schoep

Kent u het rendement van uw DBC's of productmarktcombinaties? Het financiële profiel van uw DBC-portfolio of zorgaanbod vertelt u veel over de prijs-kwaliteitverhouding en laat u zien op welke onderdelen u nu rendement behaalt en waar niet. Het profiel biedt aanknopingspunten voor een professioneel debat over prijs en kwaliteit en scherpt de keuzes voor uw portfoliostrategie.



In eerdere edities van Billboard en de digitale nieuwsbrief Zorgflits hebben wij een model gepresenteerd, waarmee u aan de hand van zes invalshoeken de positie van uw zorgaanbod of DBC's kunt bepalen (zie het figuur hieronder).

In deze aflevering van ons 'portfoliofeuilleton' bespreken we - met behulp van casuïstiek - de wijze waarop het financiële profiel van uw portfolio wordt geschetst.



## Casus ziekenhuis

In een ziekenhuis bleek een specifieke DBC voor MS-patiënten onrendabel te zijn. Met behulp van ons instrument 'portfoliobalans' werd duidelijk dat de DBC vanuit verschillende perspectieven als erg belangrijk voor de instelling beschouwd kon worden. Vanuit professioneel perspectief wordt geconstateerd dat men er goed in is en professionele ambities heeft. Vanuit marktperspectief wordt het volume benadrukt en vanuit maatschappelijk perspectief wordt gesteld dat het ziekenhuis een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft om dit aanbod in stand te houden.

### Resultaat

Een onrendabele DBC die wel belangrijk is, levert een dilemma op. Dit dilemma is opgelost door een keuze voor 'kruisfinanciering' of het 'Robin-Hood principe'. Er wordt financiering voor dit onderdeel gezocht in:

1. Het realiseren van groei in andere patiëntencategorieën.
2. Vergroten van de doelmatigheid voor een selectie van DBC's op basis van een 'Potentieelscan'.

In deze casus kwam bijvoorbeeld naar voren dat de DBC longontsteking bij de longziekten duurder was dan bij de afdeling interne geneeskunde. Dat leidde tot constructieve

discussie en reflectie tussen professionals en management. De discussie leverde een concrete doelstelling op om via de principes van Lean Management te komen tot resultaatverbetering.

## Casus AWBZ zorgaanbieder

Een organisatie met verschillende doelgroepen in de AWBZ kon niet goed helder krijgen welke onderdelen van de portfolio winstgevend zijn en welke bijdragen aan verlies. Er was wel veel managementinformatie beschikbaar, maar niet gerelateerd aan de product-marktcombinaties (PMC's). Binnen het management waren er ook verschillende ideeën over wat winstgevend was en wat niet. De ene manager wees andere 'bleeders' (moet flink geld bij) en 'cash cows' (houden we geld aan over) aan dan de andere.

### Resultaat

In totaal werden ruim 80 PMC's gedefinieerd. Met een quick scan zijn daarna de grootste financiële problemen binnen de portfolio in kaart gebracht.

Enkele van de resultaten waren dat de PMC's met verblijf redelijk renderden, maar dat 'job coaching' voor de ene doelgroep één van de grootste verliesposten bleek te zijn en 'dagbesteding' voor de andere. Er bleek ook 'kruissubsidie' te bestaan tussen de verschillende doelgroepen van de organisatie. Het werd daardoor duidelijk waar vooral de rendementsverbeteringen gezocht moeten worden.

Vervolgens is bepaald welke onderdelen

van de portfolio (welke PMC's) het eerst verder worden onderzocht en uitgewerkt in een business case. Gekozen is voor de meest interessante PMC's vanwege potentiële besparingen of vanwege mogelijke strategische keuzes (uitbreiden of juist afstoten).

Daarnaast is geadviseerd om zo snel mogelijk de bedrijfsvoering af te stemmen op de ZZP-bekostiging. Per product-marktcombinatie is inzicht nodig in:

- > de ZZP's;
- > de uren per product;
- > de productiviteit in relatie tot de ZZP normen;
- > de dekking van de overhead en verblijfskosten uit de ZZP-tarieven.

Pareto opbrengsten PMC (voorbeeld)	omzet	%	resultaat	per % punt	op omzet
A	7.500.000	68,2%	165.000	2.419	2,2%
B	2.500.000	22,7%	26.000	1.145	1,0%
C	1.000.000	9,1%	10.000	1.098	1,0%
	11.000.000	100,0%	129.000	1.290	1,1%

Wilt u ook meer inzicht in het rendement van uw portfolio? Neem dan contact op met:

> drs. A.C.N. (Alexander) Dröge, senior adviseur | t 030 22 59 930 | e a.droge@zorgconsult.nl

> drs. H.F. (Henk) Schoep MMC, senior adviseur | t 030 22 59 960 | e h.schoep@zorgconsult.nl