



# Innovatie en financiën in de Zorg

Toezicht op innovatie, NVTZ

5 december 2024

# Even voorstellen...

**drs Frank van der Lee RA**  
**Partner BDO Advisory**

- ▶ Geeft leiding aan de adviespraktijk van BDO
- ▶ Meer dan 20 jaar ervaring in de zorg en overheid
- ▶ Financieel-economische, GRC en strategische vraagstukken
- ▶ Ervaring als toezichthouder in de zorg (Cordaan, ZorgAccent, GGZ Centraal)

[Frank.van.der.lee@bdo.nl](mailto:Frank.van.der.lee@bdo.nl)

Tel: 06 1100 3117



# Onderwerpen

- ▶ Relevante ontwikkelingen in de zorg in Nederland (maken innovaties noodzakelijk)
- ▶ Innoveren in de zorg
- ▶ De rol van de zorgfinancier
- ▶ De rol van de toezichthouder bij innovaties

# Ontwikkelingen in het Zorglandschap

Op weg naar een duurzame toekomst



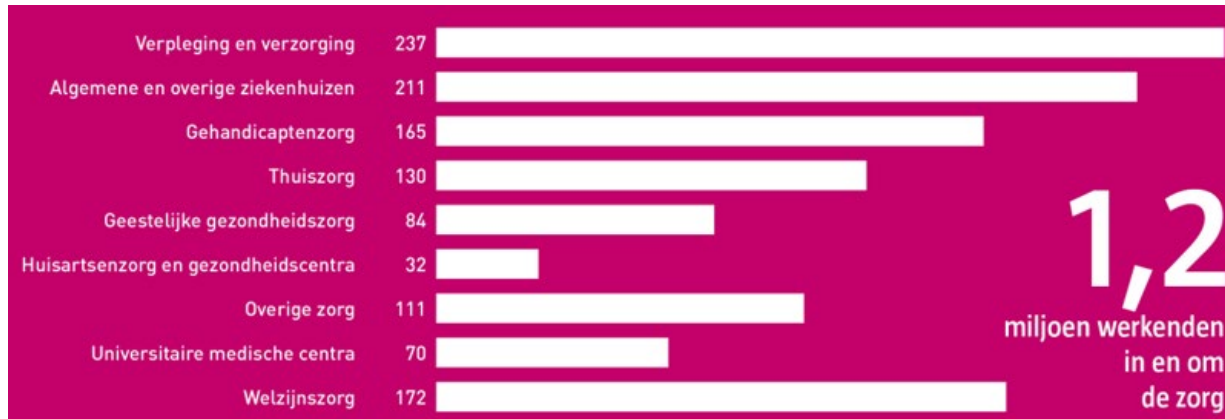
# Huidige situatie in een notendop

- 1 Personeelskrapte
- 2 Stijgende zorgbehoefte & vraag
- 3 Regionalisering & specialisering
- 4 Samenwerking/ontschotting

- ▶ De Nederlandse gezondheidszorg is één van de beste ter wereld.
- ▶ Ons systeem is gebaseerd op **solidariteit**, waardoor de zorg voor iedereen toegankelijk en van goede kwaliteit is.
- ▶ De vraag naar gezondheidszorg neemt toe in **omvang en complexiteit** door de toename van chronisch zieken en ouderen.
- ▶ De **financiële houdbaarheid** van de gezondheidszorg en de **arbeidsmarkt** in de gezondheidszorg komen hierdoor steeds meer onder druk te staan.
- ▶ Zorgsector een ‘**koekoeksjong**’?  
Door de almaar stijgende zorguitgaven komen investeringen in andere sectoren en de oplossing van maatschappelijke vraagstukken in de verdringing.

# Het arbeidsmarktvraagstuk is de trigger tot transformatie en innovatie

Hoe groot is de Zorgsector en waar werken de mensen in de zorg?



2021



2060



Bron: Zo werkt de zorg; De Argumentenfabriek



# Marktthema's

Dagelijks in het nieuws...

## Hoe digitalisering de zorg helpt

"Bij 's Heeren Loo werkt iedereen aan digitale vaardigheden"

## 'Behalve patiënt en zorgverlener zijn alle zorgpartijen inwisselbaar'

Maarten van Poll 3 apr 14:00

Ruben Wenselaar vertrekt na zeven jaar als topman van zorgverzekeraar. Hij wil de ideeën uitwisselen en samenwerken, daar moet de zorg er niet om dat je je eigen

Digitale zorg draagt bij aan toegankelijke zorg

## Huisartsenzorg steeds meer onder druk

Door KLAARTJE BAX  
31 mrt. 2022 in FINANCIËL

Lees voor

AMSTERDAM - In steeds meer regio's staat huisartsenzorg onder druk, zo staat in de jaarlijkse monitor contractering huisartsenzorg 2022 van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) die donderdag uit is gekomen. Krachte op de arbeidsmarkt, een toenemende zorgvraag en administratieve regeldruk zorgen ervoor dat in steeds meer gemeenten een tekort aan huisartsen ontstaat.

ZORG

## Zorgautoriteit: spoedeisende hulpdiensten kunnen korter open of zelfs dicht

Maarten van Poll 15 mrt 16:36

## NZA pleit voor zorgbreed actieplan ouderenzorg



Carina van Aartsen 7 april 2022, 11:00  
2807 keer gelezen

Om de ouderenzorg toegankelijk en betaalbaar te maken is integrale benadering nodig door zorgverleiders, zorgkantoren en overheid. Dat vraagt om k...

## Ook zorg verhoogt klimaatdoel: 55 procent CO2-reductie in 2030



Wilbert Zuil 14 maart 2022, 14:48  
467 keer gelezen

## Bernhoven wil in 2024 weer financieel gezond zijn



Skiper Redactie 6 april 2022, 17:16  
1684 keer gelezen

De uitvoering van een masterplan moet ervoor zorgen dat het Udense ziekenhuis Bernhoven in 2024 weer financieel gezond is. Het plan bestaat uit drie onderdelen: het verbeteren van de opbrengsten, afbouw van personeel en samenwerking met verschillende partners.

## Recordjaar voor overnames in de zorg

Maarten van Poll 10 mrt 20:37



## 'AI en duurzaamheid behoren tot grootste uitdagingen in de boardroom'

Tech & innovatie • 13:22  
Auteur: Matthijs Damsteeg

Een kwart van de bestuurders vindt hun eigen Raad van Commissarissen niet geschikt op het gebied van maatschappelijke uitdagingen. Dat blijkt uit onderzoek van Heidrick & Struggles, BCG en Insead. Bestuurders vinden dat commissarissen te weinig kennis en expertise hebben van de ontwikkelingen rond AI en duurzaamheid. Commissarissen twijfelen of deze thema's wel geïntegreerd kunnen worden in de bedrijfsvoering, zegt Imke Lampe, managing partner bij Heidrick & Struggles. 'Er is een gigantisch gebrek aan kennis.'

# Samengevat

De zorg dreigt vast te lopen/zorginfarct dreigt

- ▶ Zorgkosten stijgen door
- ▶ Personeelstekort nu en in de toekomst
- ▶ We worden steeds ouder:
  - in 2040 hebben we ruim 2,5 miljoen 75-plussers
  - het aantal mensen boven de 100 verviervoudigt de komende jaren
- ▶ Meer mensen zijn chronisch ziek
- ▶ Het aantal mensen met dementie verdubbelt de komende 20 jaar
- ▶ Zorgvraag blijft dus stijgen

**Dus: innovatieve oplossingen zijn noodzakelijk!**



# Innoveren in de zorg

Waar zoeken zorginstellingen de innovaties?



# Digitalisering is het toverwoord

Rapporten Menzis/ABN AMRO/Philips etc.



## Hoe digitalisering de zorg helpt

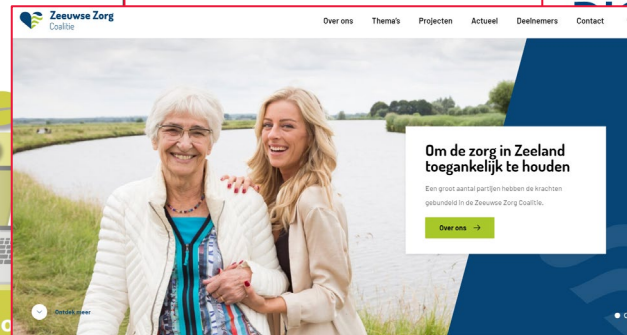
"Bij 's Heeren Loo werkt iedereen aan digitale vaardigheden"



## Googles AI verslaat oogartsen in het stellen van diagnoses

**Kunstmatige intelligentie** Een onderzoek naar oogziekten toonde aan dat het algoritme van Googles dochterbedrijf DeepMind vaak nauwkeuriger was dan artsen. Volgens het bedrijf kan de techniek veel tijd besparen in ziekenhuizen.

Wouter van Noord 14 augustus 2018



‘Nederlandse zorg is koploper Europa, maar digitalisering gaat niet snel genoeg’

## OMRING PRESENTEERT MEERJARENVISIE DIGITALISERING IN DE ZORG

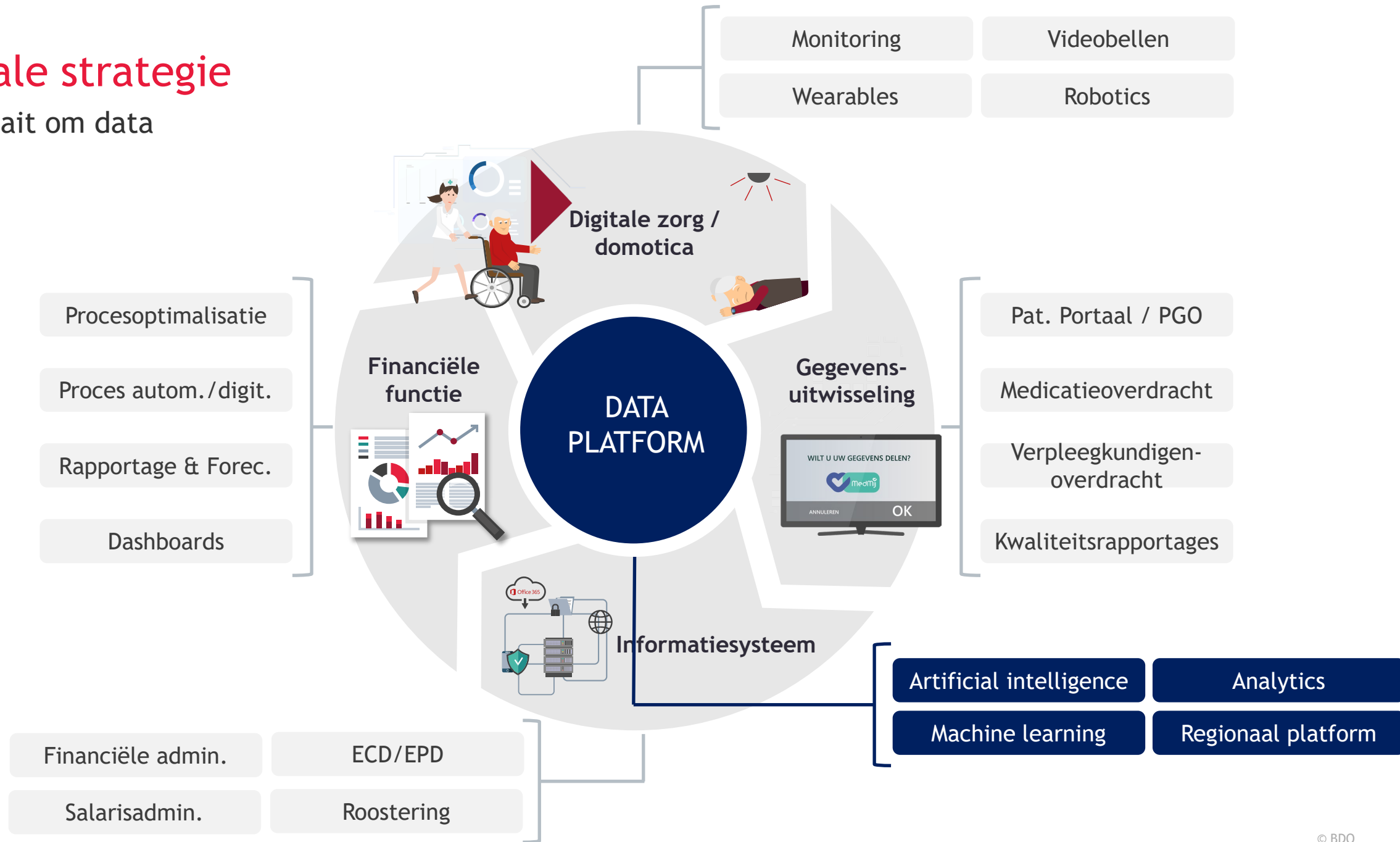
**Martini Ziekenhuis bespaart 1400 euro per patiënt met big data**

HOME  
Dirk Waterval – 6:00, 15 juni 2018



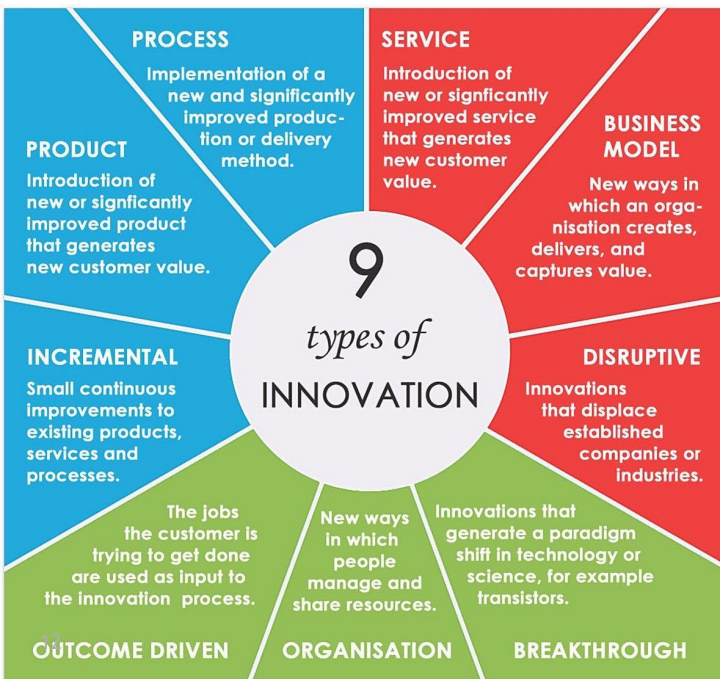
# Digitale strategie

Het draait om data



# Wat betekent innovatie?

- ▶ Nieuw
- ▶ Anders, radicaal, out of the box
- ▶ Verbeteren, optimalisatie, efficiënter en vernieuwing
- ▶ Toekomstgericht
- ▶ Positieve gevolgen/toegevoegde waarde (financieel?)
- ▶ Nodig om te veranderen



# Innoveren in de zorg

- ▶ Betere zorg, lagere of gelijkblijvende kosten, betere werkomstandigheden
- ▶ Toegankelijkheid vergroten, zorg versnellen
- ▶ Zelforganiserende teams
- ▶ Soft controls in de internal audit
- ▶ AI oplossingen (robots, apps etc.)
- ▶ Technieken, processen en (behandel)methoden
  - Covid-19: digitale spreekuren, intakes en behandelingen
  - E-health/digitalisering
  - Big data
  - Automatisering registratie



# De rol van de zorgfinancial





# De 'innovatieve zorg financial'

De innovatieve financial:

- ▶ Zoekt de samenwerking met andere organisatie-onderdelen en bundelt expertrollen
- ▶ Beschikt over, en stuurt op verbetering van, soft skills
- ▶ Zet digitalisering en automatisering in om werkprocessen efficiënter te laten verlopen
- ▶ Bekijkt mogelijkheden m.b.t. regionale samenwerking voor verhoging van de (financiële) slagkracht
- ▶ Denkt in mogelijkheden i.p.v. risico's
- ▶ Maar houdt wel vinger aan de pols

## Kernrollen van de Financefunctie



# Verschillende management control systemen

Hoe verhoudt control zich tot innovatie binnen de eigen organisatie?

**Management control systeem** = Beheersinstrument om gedrag te beïnvloeden en hiermee de bedrijfsdoelstelling te behalen

Traditioneel sturen lastiger toepasbaar bij innovatie:

- ▶ Kennis van specifieke gewenste acties is aan de voorkant lastiger in te schatten
- ▶ Ook het meten van financiële resultaten is niet altijd mogelijk

Wat voor type beheersing moet je dan toepassen?

## Soft controls:

- ▶ Personnel controls
- ▶ Cultural controls



# Prestatiemanagement bij innovatie

Zowel financiële KPI's als niet-financiële KPI's

Prestatiemanagement door middel van o.a. forecasting en budgetten kent vele doelen:

- ▶ Doelstellingen stellen
- ▶ Coördinatie tussen verschillende functies of afdelingen
- ▶ Communicatie
- ▶ Verantwoording afleggen
- ▶ Managementcontrole
- ▶ Autorisatie
- ▶ Motivatie
- ▶ Gewoonte

Gebruik ten behoeve van het prestatie management zowel financiële als niet-financiële KPI's

- ▶ Social return on investment
- ▶ Werkplezier
- ▶ Veranderingsgezindheid d.m.v. soft control-metingen

Prestatiemanagement

*(budgettering, forecasting & management reporting)*



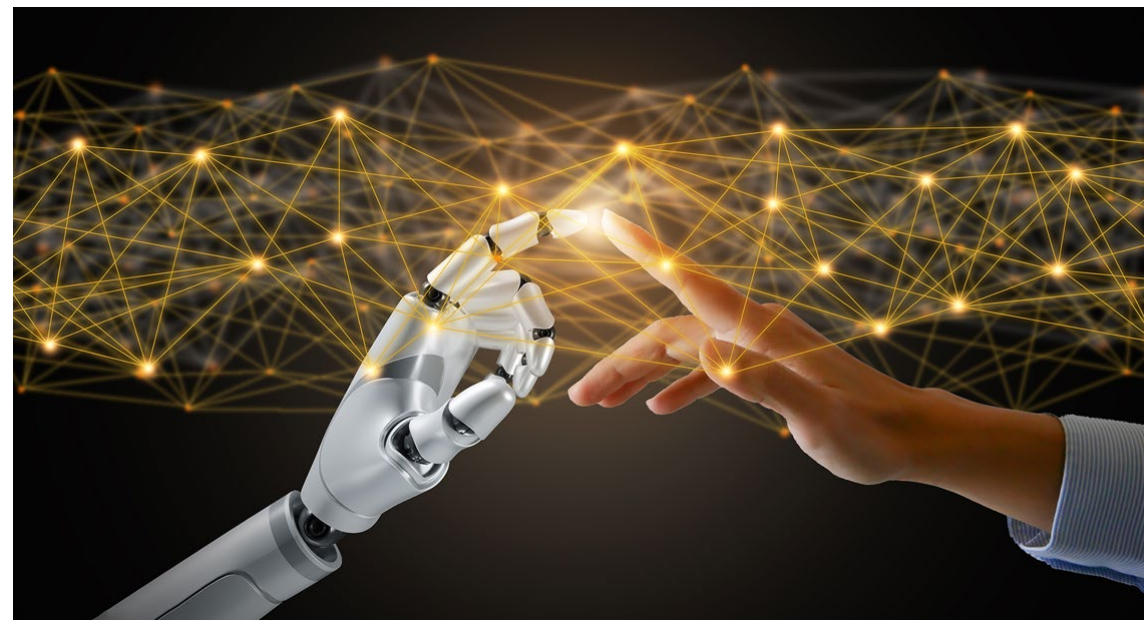
# Boekhouder

Financiële rapportages helpen innovatieve instellingen om te overleven

Finance operations & reporting  
(transactieverwerking,  
financiële rapportage)

## Financiële rapportages

- ▶ Juiste en tijdige verwerking is en blijft noodzakelijk
- ▶ Digitalisering en automatisering zorgen voor meer tijd voor innovatie en ondersteuning aan het primaire proces. Oa door middel van dashboarding, RPA en daily auditing.

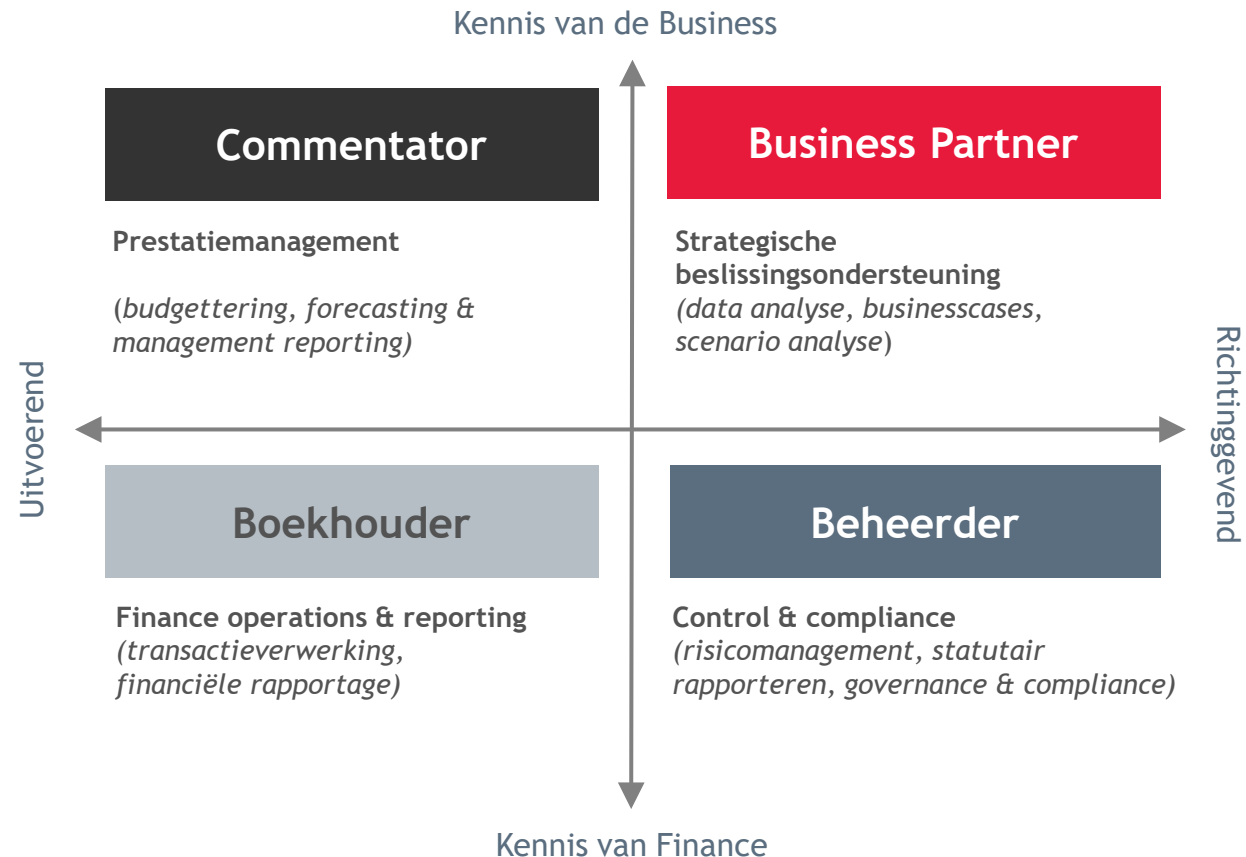


# De 'innovatieve financial' in een notendop

Gebruik ook niet-financiële KPI's naast de financiële KPI's

Digitalisering en automatisering d.m.v. dashboarding, RPA en daily auditing om meer tijd voor innovatie te krijgen

## Kernrollen van de Financefunctie



Van buiten naar binnen om van visie naar concrete acties te komen

Pas het MCS aan op de organisatie en stimuleer innovatie en het juiste gedrag



## De rol van de toezichthouder bij innovaties





# Innoveren: meest voorkomende risico's/valkuilen

Relevant voor de RvT om naar te vragen en te volgen

- ▶ Onduidelijke doelstelling - stip op de horizon
- ▶ Ontbreken executiekracht
- ▶ Onvoldoende verandercapaciteit
- ▶ Niet het juiste team
- ▶ Onjuiste aannames/inschattingen
- ▶ Slechte planning en organisatie
- ▶ Innoveren kost (in eerste instantie) geld en tijd

# Mogelijke valkuilen bij innovatie in de zorgorganisatie

## Reacties vanuit het veld

Cultuur van  
veranderingsgezindheid  
ontbreekt

Te laat als financieel betrokken  
worden bij innovatie

Beheersing en control versus  
buiten de kaders denken en gaan

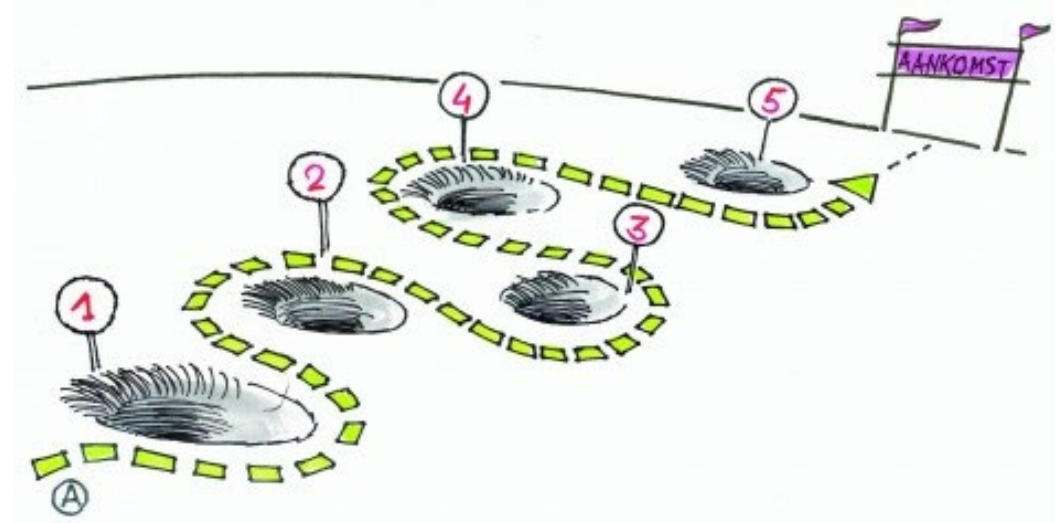
Te veel met de cijfers bezig zijn en  
het krijgen van een sluitende  
businesscase

Te weinig tijd en de waan  
van de dag

Vroege evaluatie van innovatieve  
technologieën is uitdagend en complex

Krappe financiële middelen

Focus vooral retrospectief  
i.p.v. prospectief



# Aandachtspunten vanuit toezichthoudende rol gericht op financiële kant

Relevant voor de RvT om naar te vragen en te volgen

- ▶ Innoveren: de kost gaat voor de baat uit
  - waar komt de financiering vandaan?
  - denken in scenario's
  - hoe wordt het innovatieproces gevolgd door F&O/F&C (cash flow, prognoses, investeringen etc.)?
  - hoe flexibel is de kostenstructuur (opvangen tegenvallers etc.)?
- ▶ Oftewel: is er een duidelijke businesscase (NB innovaties hoeven niet altijd geldelijk rendement op te leveren)
- ▶ Hoe is het team samengesteld?
- ▶ Goede rapportages zijn noodzakelijk; waar worden uren, middelen aan besteed en waar staan we?
- ▶ Stel duidelijke KPI's op en volg die in de rapportages
- ▶ Aandacht voor soft controls: ga op bezoek, laat je voorlichten etc.
- ▶ Wees realistisch en stop ook op tijd

# Aandachtspunten vanuit toezichthoudende rol gericht op financiële kant (2)

Relevant voor de RvT om naar te vragen en te volgen

- ▶ Effect op de jaarrekening
  - activeren of in de kosten
  - voorwaarden externe financiering/subsidie?
  - verwerking samenwerkingen met andere partijen?
  - waar zit het in de begroting?
  
- ▶ Voordelen innovaties kunnen ook in efficiencyvoordelen zitten (meer klanturen, betere prijsafspraken etc.)
  
- ▶ Zorgsector blinkt niet uit in ICT. Let op: zelf investeren versus wat komt van buiten (bijvoorbeeld AI)
  
- ▶ Moet je wel investeren in innovatie als de resultaten zwaar onder druk staan?

Vragen/opmerkingen?

