Integraal begroten: praktijkcase Dijklander Ziekenhuis

Status 2025-08

DIJKLANDER ZIEKENHUIS

Inhoud break-out

- Begrotingsproces
- Integraal systeem
- Discussie

Groeiproces

2020) Gestart met voorbereiding (vanuit filosofie *sales en operationsplanning*)

2021) ‘Swimming lanes’ met Finance, Verkoop en Centrummanagement; eerste keer uitvragen van productiebegroting bij vakgroepen en doorrekenen capaciteit OK en kliniek

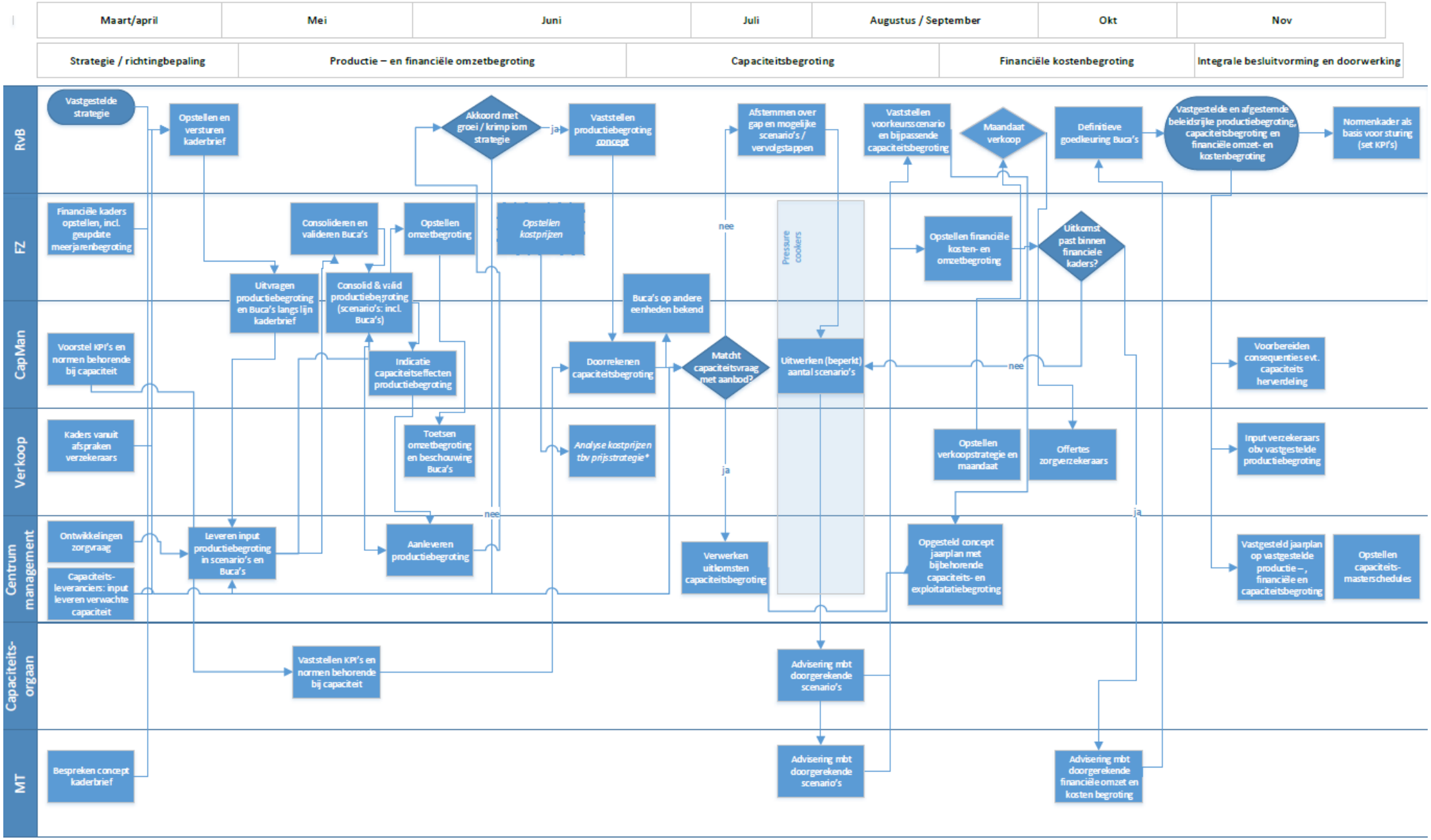
2022) Capaciteitsscenario’s pre-corona (inhalen achterstanden)

2023) Uitbreiden proces met business cases voor groei (t.b.v. keuzes *constraints/non-constraints*)

2024) Introductie Zorgvraagmodel als basis voor de productiebegroting

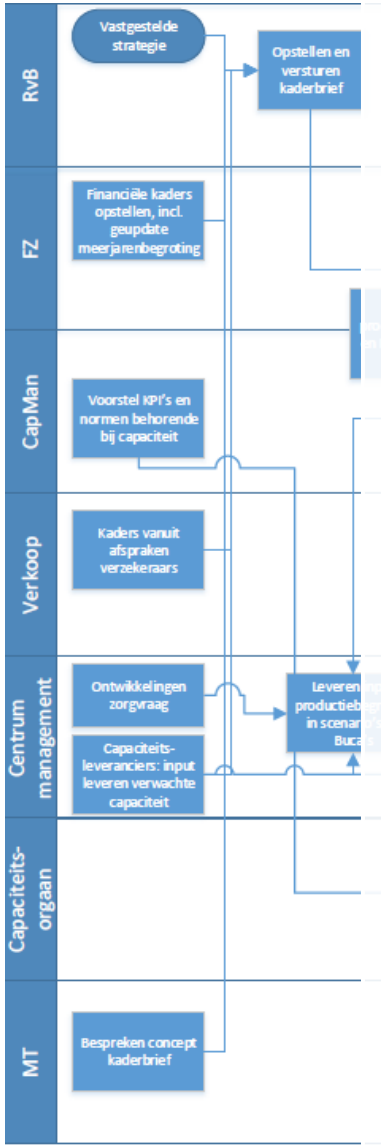
2025) Start genormeerde personele begroting en schaduwdraaien financiële module

‘Swimming lanes’



DIJKLANDER ZIEKENHUIS

Kaders: strategie/richtingbepaling

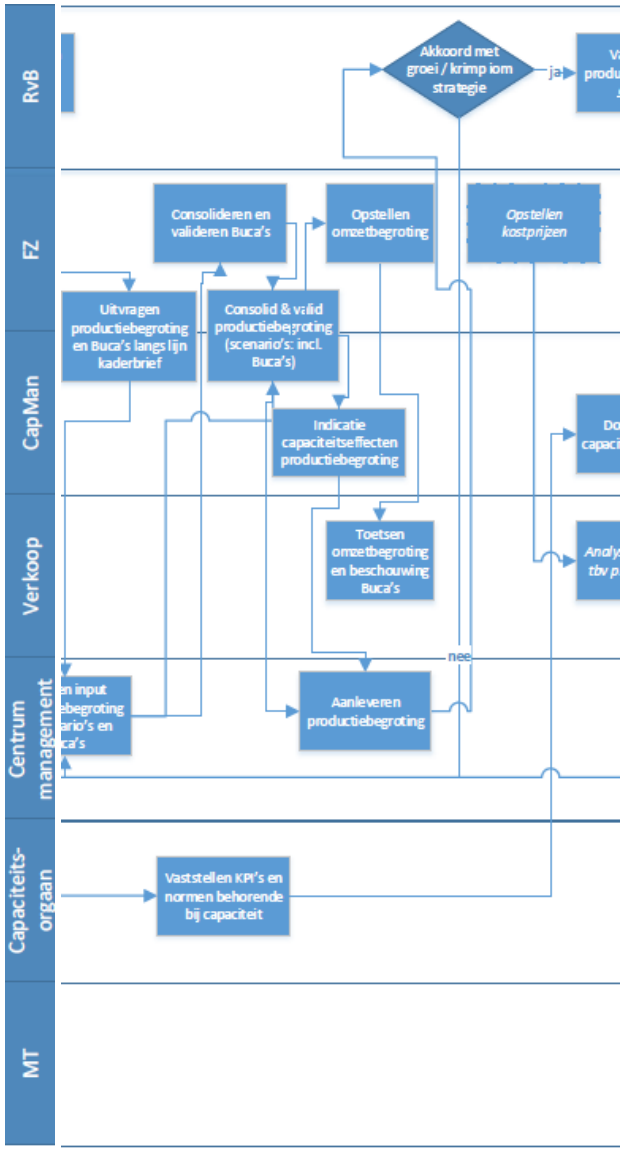


<u>Doel:</u> kaders en richting voor het begrotingsproces

- Speerpunten strategisch meerjaren beleidsplan
- Contracteringskaders zorgverzekeraars (omzetplafond)
- Beschikbare capaciteit (kliniek, OK, radiologie, ..)

<u>Uitdaging:</u> tijdig publiceren kaderbrief

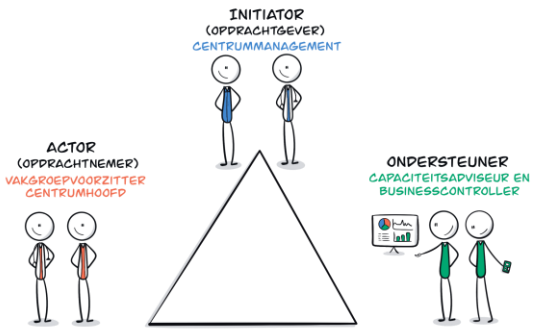
Productie- en omzetbegroting



Doel: **'beleidsrijke'** productie- en omzetbegroting en inzicht in **wijzigingen** capaciteitsgebruik; eerste toets aan de kaders

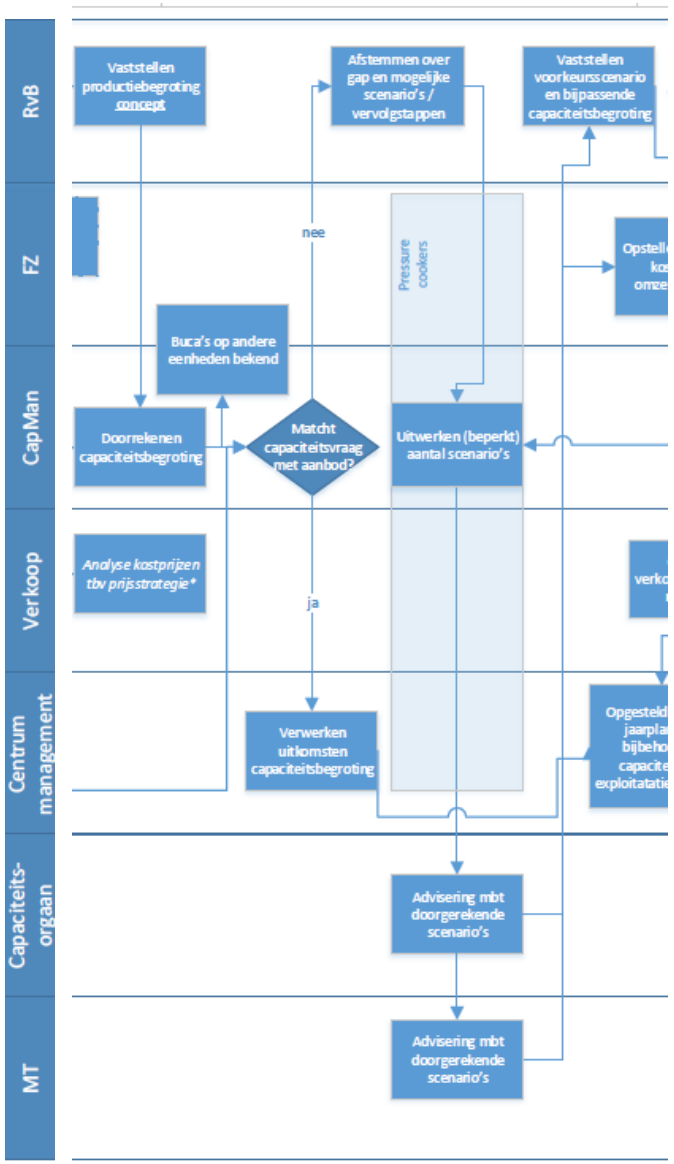
- Gesprekken: vakgroepvoorzitter, business controller en capaciteitsadviseur (en zorgverkoop)
- Voorbereiding: BC en Capman
  - Trend in productie
  - Trends in capaciteitsgebruik (bv ligduur, aanvraaggedrag, verplaatsing van zorg)
- Twee scenario's:
  1. begroting die kan worden gerealiseerd met de bestaande capaciteit
  2. begroting waarvoor uitbreiding van capaciteit nodig is (onderbouwd met business case)

Uitdaging: voorbereiding door de vakgroepen



DIJKLANDER ZIEKENHUIS

Capaciteitsbegroting

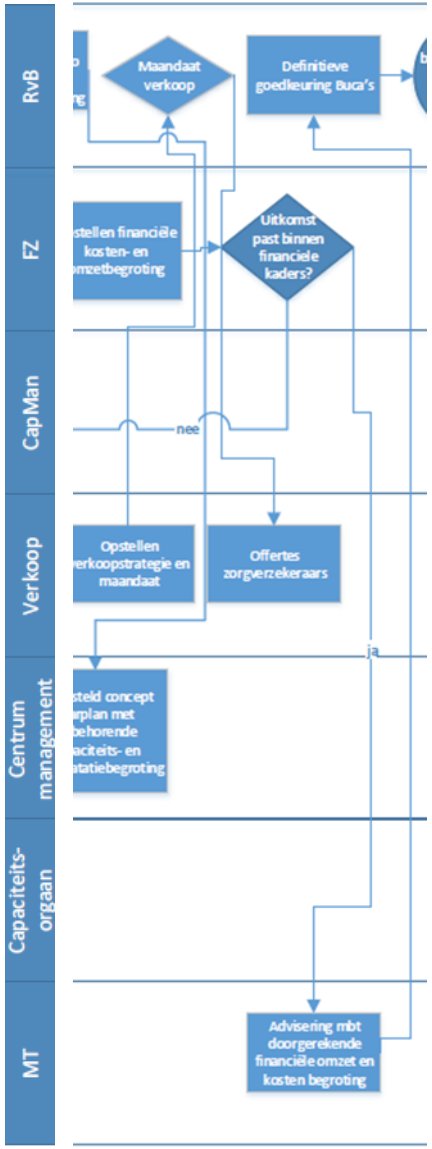


Doel: inzicht in **benodigde capaciteiten** (middelen en mensen) en **toetsing** haalbaarheid

- Integrale doorrekening van de capaciteiten en formatie op basis van vastgestelde normen en uitgangspunten (Capaciteitsorgaan)
- Identificeren van knelpunten in de capaciteit en uitwerken van oplossingsscenario's (bv ligduurverkorting, zorgverschuiving)
- Keuze voor oplossingsscenario of 'terug naar de tekentafel'
- Capaciteitsbegroting: basis voor capaciteitsjaarplannen en tactische sturing

Uitdaging: oplossingen voor afwijking tussen **historische** en **genormeerde** formatiebegroting

Financiële begroting



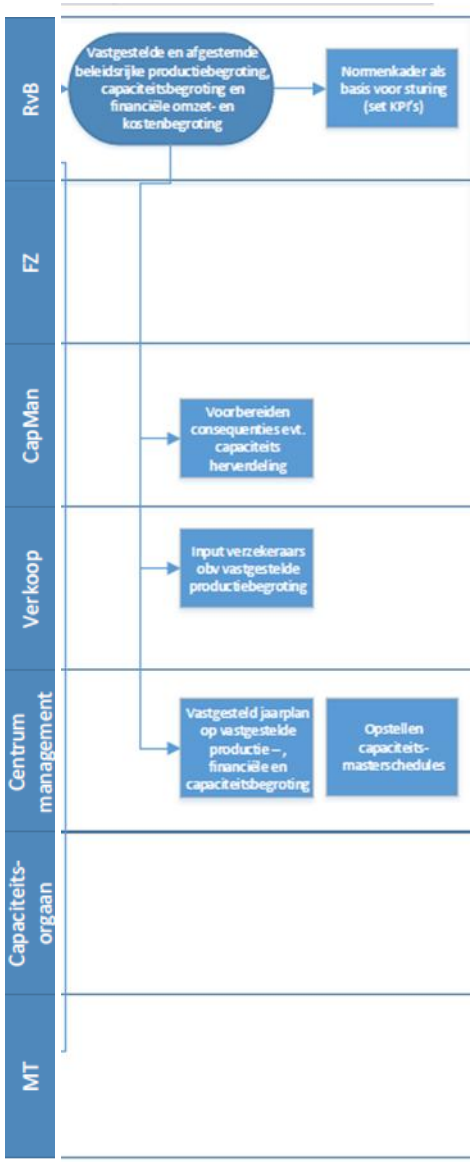
Doel: financiële begroting passend binnen de kaders en meerjaren begroting

- Omzet bepalen op basis van de productiebegroting en opstellen offertes voor onderhandeling zorgverzekeraars
- Doorvertalen van productie en capaciteitsbegroting naar exploitatie begroting samen met de lijnorganisatie en vakgroep
- Verwerken van business cases (ook materiële component) en meeraanvragen

Uitdaging:

- Goedkeuring voor capaciteitsbegroting, betekent nog niet alle exploitatiekosten helder
- Inzicht in mix verschil in omzet t.o.v. aantallen

Integrale besluitvorming



<u>Doel:</u> gedragen en realistische integrale begroting waarin productie, capaciteit en financiën in balans zijn

- Productie-, capaciteits- en financiële begroting worden integraal vastgesteld
- Begrotingen vertalen naar jaarplannen
- Evaluatie van proces en aanscherpen voor volgend jaar

<u>Uitdaging:</u> sturen op de jaarplannen

Wensen 2026

- Ook financiële begroting in één applicatie
- Uitbreiden van genormeerde doorrekening formatie
- Betere afstemming tussen de modules, vooral bij wijzigen uitgangspunten
- Overkoepelend overzicht van wijziging binnen één van de vier programma’s

Beheer | Gebruikersnaam

Productie

Maak productiebegrotingen of specifieke business cases. De module helpt bij het opzetten van een productiebegroting met ondersteuning van patiëntengroepen passend bij uw organisatie of het vraagstuk. Denk aan vakgroepen of bepaalde zorgproductgroepen. De module geeft o.a. inzicht in productie ontwikkeling en omzet om te komen tot de

Meer informatie...

Start module

Capaciteit

Bepaal de benodigde capaciteiten voor een strategische jaarbegroting of een specifieke business case. Gebruik een scenario uit de productie module voor de te realiseren volumes. Definieer de te onderscheiden capaciteitstypen en bijbehorende prestatieparameters. Krijg inzicht in de realisatie- en capaciteitsprofielen en neem

Start module

Formatie

Bepaal de benodigde personele formatie voor de capaciteitsbehoefte uit een bepaald capaciteitsscenario. Definieer de benodigde directe en ondersteunende functies en bijbehorende normering voor de verschillende capaciteiten, en definieer de kostenplaatsen om de relatie te leggen met de financiële module.

Start module

Financieel

Krijg met financiële module inzicht in de omzet en productie gerelateerde (variabele) kosten voor een bepaald productiescenario. Gebruik een scenario uit de formatie module om de personele kosten op te nemen in de begroting en krijg inzicht in de kosten en omzet per patiëntgroep. De module is ook te gebruiken zonder een capaciteits- en

Start module

Productiecapaciteit | Vergelijken | Beheer | Help

Terug naar vergelijken | Bewerk vergelijking | Laatst gesynchroniseerd op: 04-08-2023 - 16:19

Productie scenario's:	2024 - Productie begroting (75)	2025 - Productie begroting (84)	2026 - Productie begroting (87)	2026 v2 - Productie begroting (90)
Aantal				
Cluster | Gehele ziekenhuis	81.573	82.788	83.932	85.137
Uitgangspunten scenario				

Capaciteitsscenario's:		2024 - Capaciteit begroting	2025 - Capaciteit begroting	2026 - Capaciteit begroting	2027 - Capaciteit begroting
Resultaten totale capaciteit / Reguliere productieweek					
Poli	Spreekuur sessies	70.3	71.5	72.5	73.4
OK	OK sessies	26.6	27.1	27.4	27.7
Beddenhuis	Bedden	85.0	85.0	86.0	86.0
Uitgangspunten scenario					
Capaciteitstypen					

Formatie scenario's:	2024 - Formatie begroting	2025 - Formatie begroting	2026 - Formatie begroting	2027 - Formatie begroting
FTE / Jaar				
Normatieve formatie begroting				
Formatie instellingen en normen				
Personele begroting	205	206	210	214
Kostenplaats & formatielijst				

Financiële scenario's:	2024 - Financiele begroting	2025 - Financiele begroting	2026 - Financiele begroting	2027 - Financiele begroting
Bedrijfslasten	€ 69.361.834	€ 70.174.758	€ 73.389.790	€ 75.762.993
Bedrijfsopbrengsten	€ 69.334.875	€ 71.835.657	€ 74.267.473	€ 76.916.498

Productiebegroting scenario 1

Ziekenhuis

Focus: geen | Selecteer kolommen

Specialisme | Diagnose | Zorgproduct | Declaratiecode | Toepassen | Reset

	Aantal 2024	Aantal Begroting 2026	Verschil aantal 2024	Omzet 2024	Verkooptarief Begroting 2026	Omzet Begroting 2026	Verschil omzet 2024
Totaal	82.788	83.932	1.144	€ 67.539.033	€ 814	€ 68.340.473	€ 801.440
Pijnbestrijding	8.979	9.112	133	€ 5.686.062	€ 633	€ 5.767.757	€ 81.695
Orthopedie	50.064	50.753	689	€ 54.083.439	€ 1.077	€ 54.682.097	€ 598.658
Heup en bovenbeen	6.284	6.394	110	€ 15.737.737	€ 2.483	€ 15.875.659	€ 137.922
Infectie	48	48	1	€ 24.773	€ 520	€ 25.102	€ 329
Knie en onderbeen	9.691	9.800	110	€ 14.615.281	€ 1.503	€ 14.732.854	€ 117.573
DBC	9.691	9.800	110	€ 14.615.281	€ 1.503	€ 14.732.854	€ 117.573

Specialisme	Diagnose	Zorgproduct	Declaratiecode	Add-ons						
ORT - Orthopaedie	1801 - Arthrosis_knie	131999246 - Artrose_knie__Licht_ambulant...	15B138		3.331	3.361	30	€ 849.752	€ 255	€ 857.400	€ 7.648
ORT - Orthopaedie	1801 - Arthrosis_knie	131999197 - Artrose_knie__Diagnostisch_z...	15B114		790	791	1	€ 507.762	€ 643	€ 508.574	€ 812
ORT - Orthopaedie	1801 - Arthrosis_knie	131999104 - Totale_knie_operatie_Implant...	15B062		650	652	2	€ 8.094.730	€ 12.447	€ 8.116.586	€ 21.856
ORT - Orthopaedie	1801 - Arthrosis_knie	Onbekend - Onbekend			540	549	9	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
ORT - Orthopaedie	1805 - Meniscuslaesie	131999165 - Lesie_knie__Diagnostisch_zwa...	15B094		402	409	7	€ 260.902	€ 649	€ 265.180	€ 4.279
ORT - Orthopaedie	1850 - Patellofemoraal_pijnsyndroom	131999228 - Ov_diagnosen__Licht_ambula...	15C756		378	386	8	€ 80.016	€ 212	€ 81.673	€ 1.656
ORT - Orthopaedie	1805 - Meniscuslaesie	131999230 - Lesie_knie__Licht_ambulant__...	15B131		260	264	4	€ 50.395	€ 194	€ 51.227	€ 832

DIJKLANDER ZIEKENHUIS

Productiebegroting scenario 2

Uitgangspunten scenario | Patiëntgroepen | Productiebegroting

Ziekenhuis

Focus: geen | Selecteer kolommen

Specialisme | Diagnose | Zorgproduct | Declaratiecode | Toepassen | Reset

	Aantal 2018	Aantal Begroting 2026 v1	Aantal Begroting 26 v2	Verschil aantal Begroting 2026 v1	Verkooptarief Begroting 26 v2	Omzet Begroting 26 v2
Totaal	345.182	83.932	85.137	1.205	€ 834	€ 70.989.498
Pijnbestrijding	4.373	9.112	9.251	139	€ 645	€ 5.970.802
Orthopedie	24.305	50.753	51.437	684	€ 1.104	€ 56.780.017
Heup en bovenbeen	3.071	6.394	6.457	63	€ 2.546	€ 16.437.392
Infectie	23	48	49	1	€ 531	€ 25.960
Knie en onderbeen	4.676	9.800	9.967	167	€ 1.536	€ 15.310.633
DBC	4.676	9.800	9.967	167	€ 1.536	€ 15.310.633

Specialisme	Diagnose	Zorgproduct	Declaratiecode	Add-ons					
ORT - Orthopaedie	1801 - Arthrosis_knie	131999246 - Artrose_knie__Licht_ambulant...	15B138		1.597	3.361	3.445	83	€ 260	€ 896.685
ORT - Orthopaedie	1801 - Arthrosis_knie	131999197 - Artrose_knie__Diagnostisch_z...	15B114		382	791	796	5	€ 663	€ 527.240
ORT - Orthopaedie	1801 - Arthrosis_knie	131999104 - Totale_knie_operatie_Implant...	15B062		308	652	659	7	€ 12.822	€ 8.448.869
ORT - Orthopaedie	1801 - Arthrosis_knie	Onbekend - Onbekend			262	549	555	7	€ 0	€ 0

DIJKLANDER ZIEKENHUIS

Capaciteitsbegroting

Capaciteit | Scenario's | Instellingen | Vergelijken | Beheer | Help

Basis inrichting 2026-1 | Herberekenen | Scenario status: Open

Uitgangspunten scenario | Capaciteitstypen | Patiëntgroepen inzicht | Profielen | Capaciteitsbegroting

Totale capaciteit | Reguliere productieweek | Patiëntgroep doorsnede | Simulatie dataset | Exporteren

	Poli 561 Spreekuur sessies		OK 78.0 OK sessies		Beddenhuis 329 Bedden	
Gehele ziekenhuis	561	100%	78.0	100%	329	100%
Oncologie	36.8	6.56%	4.86	6.23%	19.0	5.77%
Chirurgie	34.1	6.07%	21.7	27.9%	46.3	14.1%
Orthopedie	34.8	6.19%	14.1	18.1%	25.7	7.82%
	Overige spreekuren	5.08 14.6%	Overige OK	0.53 3.76%	CHI afdeling	1.22 4.75%
	CHI - artsenspreekuur	0.18 0.52%	Spoed OK - buiten bedrijfstijd	3.37 23.8%	INT afdeling	0.23 0.90%
	ORT - artsenspreekuur	29.1 83.7%	CHI - reguliere OK	0.01 0.05%	LON afdeling	0.40 1.55%
	Radiologie	0.41 1.18%	ORT - reguliere OK	6.83 48.3%	CAR afdeling	0.07 0.26%
			ORT - hybride	2.69 19.0%	Vrouw/kind	0.01 0.05%
			ORT - POK	0.71 5.00%	ORT afdeling	15.3 59.5%
Knie	3.97	11.4%	2.24	15.8%	4.02	15.6%
Heup	0.05	0.14%	0.01	0.05%	0.25	0.97%
Overig	30.7	88.4%	11.9	84.1%	21.4	83.4%

DIJKLANDER ZIEKENHUIS

Formatiebegroting

Formatie | Scenario's | Instellingen | Vergelijken | Beheer | Help

Basisinrichting 2026-1 | Herberekenen | Scenario status: Open | 1 melding(en)

Uitgangspunten scenario | Functiegroepen koppelen | Formatie instellingen en normen | Normatieve formatie begroting

FTE | Jaar | Patiëntgroep doorsnede | Exporteren

	Poli 108 FTE		OK 58.7 FTE		Beddenhuis 325 FTE	
Gehele ziekenhuis	**108**	**100.0%**	**58.7**	**100%**	**325**	**100%**
Oncologie	7.54	7.00%	3.60	6.14%	18.1	5.58%
Chirurgie	6.75	6.26%	17.9	30.4%	45.0	13.9%
Orthopedie	1.15	1.07%	17.0	29.0%	28.1	8.67%
	Medisch_specialist_overig **0.68**		OK_assistent **9.03**		Basis_verpleegkundige **25.4**	
	Overige spreekuren	0.68 100%	CHI - reguliere OK	0.00 0.04%	AOA	0.76 3.00%
	Poli_assistent **0.39**		ORT - hybride	2.42 26.8%	CAR afdeling	0.06 0.22%
	CHI - artsenspreekuur	0.01 3.19%	ORT - reguliere OK	5.65 62.6%	CHI afdeling	1.04 4.09%
	Overige spreekuren	0.35 88.6%	Spoed OK - buiten bedrijfstijd	0.96 10.6%	Dagverpleging	3.72 14.7%
	Radiologie	0.03 8.21%	Anesthesie_medewerker **4.46**		INT afdeling	0.18 0.71%
	Chirurg **0.02**		CHI - reguliere OK	0.00 0.04%	Kort verblijf	5.26 20.7%
	CHI - artsenspreekuur	0.02 100%	ORT - hybride	1.61 36.2%	LON afdeling	0.32 1.28%
	Onderszoekspecialist **0.05**		ORT - reguliere OK	1.88 42.3%	MDL afdeling	0.33 1.31%
	Radiologie	0.05 100%	Spoed OK - buiten bedrijfstijd	0.96 21.5%	NEU afdeling	0.04 0.17%
			Anesthesist **1.34**		ORT afdeling	13.3 52.3%
					Short stay	0.37 1.45%

DIJKLANDER ZIEKENHUIS

Financiële begroting

Financieel | Scenario's | Instellingen | Vergelijken | Beheer | Help | Demo

Fin. Begroting 2025 - III - Minder heupen

Scenario status: Open

Uitgangspunten scenario | Personele begroting | Financiële begroting

Financieel | Jaarverslag

Jaarverslag

Bedrijfslasten

Totaal: € 73.785.267

Jaarverslag regel niveau 2	Bedrag
Productie gerelateerde kosten	€ 5.628.247
41, Personeelskosten	€ 4.042.465
44, Overige bedrijfskosten	€ 1.585.782
Niet productie gerelateerd kosten	€ 68.157.019
41, Personeelskosten	€ 15.984.634
43, Afschrijvingen vaste activa	€ 22.467.544
44, Overige bedrijfskosten	€ 29.704.842

Bedrijfsopbrengsten

Totaal: € 88.856.199

Jaarverslag regel niveau 2	Bedrag
Productie gerelateerde opbrengsten	€ 88.250.732
81, Bedrijfsopbrengsten	€ 88.250.732
Niet productie gerelateerd opbrengsten	€ 605.467
81, Bedrijfsopbrengsten	€ 605.467

Productiecapaciteit - 6.0.6

DIJKLANDER ZIEKENHUIS