

De Tijd 10/10/2019 – p.1

## Kwart ziekenhuizen in het rood

*Bart Haeck*

Twaalf van de 48 algemene ziekenhuizen in Vlaanderen hebben 2018 in het rood afgesloten. Dat blijkt uit een doorlichting van De Tijd van hun jaarrekeningen. We hanteerden daarbij dezelfde methodologie als Belfius, dat gisteren de globale Maha-studie over de ziekenhuissector voorstelde.

Een eerste conclusie is dat de sector het nog altijd moeilijk heeft. Op een gezamenlijke omzet van 8,5 miljard euro halen de 48 Vlaamse algemene ziekenhuizen een winstmarge van 0,7 procent. Veel ruimte voor tegenslagen is er dus niet.

Uitzonderlijk aan de cijfers voor 2018 is dat de grote instellingen het voor het eerst in jaren niet beter doen dan de kleintjes. Als we de 48 van groot naar klein in vier gelijke groepen indelen, halen de twaalf kleintjes samen 1,2 procent winst, de grootste twaalf 0,7 procent.

Op lange termijn is de trend evenwel niet gekeerd. De voorbije vijf jaar boekten de grootste twaalf 1,3 procent winst, de kleintjes amper 0,3 procent. De grootste twaalf hebben ook een kwart meer personeel per bed dan de kleinste groep.

23 ziekenhuizen geven in de jaarrekening details over hun financiële stromen. Daaruit blijkt hoe scheef die nog altijd zitten. Ze maakten samen 84 miljoen euro verlies op verpleging, maar compenseerden dat met 89 miljoen euro winst op medische machines en 76 miljoen euro winst uit de apotheek. Dure geneesmiddelen zijn een inkomstenbron voor ziekenhuizen, omdat ze er iets meer dan 1 procent winst op maken, stelt Belfius vast.

Regionaal bekeken vallen de Vlaamse cijfers mee. De Waalse ziekenhuizen samen maken amper winst, de Brusselse gaan collectief in het rood.

De Tijd 10/10/2019 – p.4

## Ziekenhuizen kunnen goedkoper, maar het zal eerst geld kosten'



*Bart Haeck*

Ondanks alle problemen in de Vlaamse ziekenhuiswereld is er reden tot optimisme, zegt Wouter De Ploey, de CEO van het grootste algemeen ziekenhuis van Vlaanderen. 'Maar er moet wel bewogen worden.'

De voorbije jaren was ZNA, het grootste ziekenhuis van Vlaanderen, een onbetwist succesverhaal in een sector die het moeilijk heeft. Van 2015 tot 2017 bedroeg de winst zowat 40 procent van alle Vlaamse algemene ziekenhuizen samen. Maar in 2018 keerde die trend en dook de Antwerpse ziekenhuisgroep van 23 miljoen euro winst naar een verlies van 2 miljoen euro.

Een van de oorzaken is te zien in het noorden van Antwerpen, aan Park Spoor Noord. ZNA bouwt er een nagelnieuw ziekenhuis, dat met zijn 19 verdiepingen het hoogste gebouw van de stad wordt, na de kathedraal en de Boerentoren. Vanop de bovenste verdieping strekt het magistrale uitzicht zich uit van de petrochemie in de haven tot het centraal station. Naast het ziekenhuis aan het Kempisch dok komen woontorens, waarvan één grappig genoeg 'Doktoren' heet.

ZNA koopt het ziekenhuis 'sleutel op de deur', maar heeft de voorbije jaren toch mensen aangeworven die de complexe bouwwerf mee opvolgen. 'Mede daardoor was 2018 een moeilijk jaar,' vertelt CEO Wouter De Ploey in een vergaderzaaltje in de tijdelijke werfcontainers.

Hij legt uit dat het ziekenhuis door vier stormen vaart: de grote bouwwerf, het behalen van een medisch kwaliteitslabel - een accreditatie - voor alle ZNA-campussen, de aankoop van een informaticaplatform voor het elektronische patiëntendossier en het beheersen van de pensioenkosten van statutaire ambtenaren. ZNA was oorspronkelijk een 'OCMW-ziekenhuis', dat 15 jaar geleden nagenoeg failliet was. Er waren kaskredieten bij de bank nodig om de rente op andere kaskredieten te betalen. Het ziekenhuis krabbelde uit die put en werd een financieel succes.

De redenen waarom 2018 een moeilijk jaar was voor ZNA, gelden voor alle ziekenhuizen. Alleen al het medische kwaliteitslabel behalen kost een klein fortuin. De Ploey legt uit dat niet alleen de geneeskundige praktijk en de verpleging worden doorgelicht, maar ook de gebouwen. 'Ze sturen ingenieurs die bijvoorbeeld boven de deuren even het plafond optillen om te zien of de brandveiligheid in orde is. Het is heel gedetailleerd. Bij een van de proefaudits hebben we vastgesteld dat we qua onderhoud enigszins achterop lagen. Dat komt omdat het ziekenhuis 15 jaar geleden bijna failliet was en we de voorbije jaren vooral alles draaiend moesten houden. De accreditatie en het bijkomende onderhoud hebben ons vorig jaar 20 miljoen euro gekost.'

De helft daarvan is eenmalig, zegt De Ploey. 'Voor de andere 10 miljoen zijn we op zoek naar een evenwicht tussen goed onderhoud en wat nodig is om onszelf te financieren.' Het dipje van 2018 is volgens hem daarom tijdelijk.

### *Helpt winst weg*

Dat de Vlaamse ziekenhuizen financieel krap zitten, blijkt al enkele jaren uit de doorlichting die De Tijd maakte van hun jaarrekeningen. In 2011 maakten ze samen nog 114 miljoen euro winst. In 2018 was dat gezakt naar 56 miljoen euro, minder dan de helft en het minst in jaren. Belfius, dat jaarlijks de financiële gezondheid meet in de MAHA-studie, zegt dat 1 procent winstmarge nodig is om onverwachte tegenslagen op te vangen. Van de 48 algemene ziekenhuizen in Vlaanderen haalden slechts 22 in de voorbije vijf jaar die drempel. 14 boekten in die periode zelfs verlies.

'Size matters.' De grote ziekenhuizen staan doorgaans steviger dan de kleintjes. Beetje bij beetje worden de kleintjes daarom opgeslokt. Wie de jaarrekeningen overschouwt, telde in 2017 nog 51 algemene ziekenhuizen in Vlaanderen. In 2018 waren er 48. Torhout ging op in Delta Roeselare. In het Antwerpse gingen het AZ Heilige Familie en de Sint-Jozefkliniek Bornem op in Rivierenland. En het AZ Lokeren ging boekhoudkundig op in AZ Nikolaas.

Voor De Ploey mag het veel verder gaan. Hij droomt van een fusie van ZNA en het nummer drie van Vlaanderen, GasthuisZusters Antwerpen (GZA). 'Ik kan niet geloven dat drie grote ziekenhuizen op een steenworp van elkaar in het zuiden van Antwerpen leefbaar zijn', legt hij uit. 'Het ZNA Middelheim ligt op 500 meter van Sint-Augustinus. Trek rond die twee een lijn en je krijgt een campus die nog altijd kleiner is dan Gasthuisberg in Leuven. Wat verder ligt het UZ Antwerpen. We moeten slimmer samenwerken. Het probleem is te manifest.'

### *Pensioenlast*

'Wat ons tegenhoudt, is de pensioenproblematiek. Wij zijn een publiek ziekenhuis en betalen dus mee voor de overheidspensioenen van het statutair personeel. GZA heeft dat probleem niet en heeft weinig zin om ons passief op zijn balans te zetten, wat nogal evident is. Daarom is het belangrijk voor ons dat de nieuwe Vlaamse regering de helft van de pensioenkosten van lokale besturen overneemt. Ons probleem alleen al kost enkele miljarden, als je rekent op de totale kostprijs tot het overlijden van de laatste ambtenaar die ooit voor ons heeft gewerkt. Het is een gigantisch bedrag. Als het pensioenprobleem is opgelost, kunnen we verder praten met GZA.'

Een grote Antwerpse ziekenhuisgroep biedt voordelen, vindt De Ploey. Financiële tegenvallers, en die zijn er, kunnen beter geïncasseerd worden. 'Mensen overnachten minder in het ziekenhuis dan enkele jaren geleden. Patiënten komen vaker naar het dagziekenhuis. Dat is op zich goede zorg, maar het zet druk op de inkomsten. Een ziekenhuis wordt gefinancierd op basis van 'verantwoorde bedden'. Daarvan zijn er het voorbije jaar 1.400 geschrapt, waardoor de inkomsten dalen. Tegelijk stijgen de kosten omdat wie nog in een bed ligt, er minder lang in ligt. Die hogere rotatie vraagt meer werk voor verpleegkundigen en poetsploegen.' Een grotere groep maakt het ook makkelijker om aan de top te staan in onderzoek, wat artsen motiveert.

## *Optimisme*

Voor een sector die het lastig heeft, ziet De Ploey het positief in. 'Ik ben vrij optimistisch. Het is mogelijk om de technologische verandering slim aan te pakken, net zoals de evolutie naar daghospitalisatie en de uitgaven voor een grotere specialisatie. Maar er moet wel bewogen worden. En de overheid zou vooral de transitiekosten moeten kunnen financieren. We kunnen in het zuiden van Antwerpen ZNA Middelheim en Sint-Augustinus in elkaar laten opgaan en goedkoper maken, maar dat zal eerst geld kosten.'

Tot nader order financiert ZNA zelf zijn transitie. Het nieuwe ziekenhuis wordt in 2021 opgeleverd, waarna een half jaar dataverbindingen en medische apparatuur worden getest. In 2022 zouden de eerste patiënten er behandeld worden, waarna het algemeen ziekenhuis in ZNA Stuyvenberg en ZNA Erasmus dicht kan. Voor het bouwproject krijgt ZNA subsidies van de Vlaamse overheid, waar het zelf geld bovenop legt.

'Zonder de spaarpot die we de voorbije jaren konden opbouwen, hadden we dit niet kunnen betalen. En daarnaast gaan we met de bank praten, om duidelijk te maken dat de resultaten van 2018 een uitzonderlijke dip waren en we genoeg cash genereren om onze leningen te betalen.'

## Bio

- > Wouter De Ploey studeerde aan KU Leuven en in Michigan economie en filosofie.
- > Hij was bij McKinsey partner voor technologie.
- > Sinds 2015 is hij CEO van ZNA, een ziekenhuis met 650 miljoen euro omzet en 4.600 - in voltijdse banen gemeten - medewerkers.
- > De Ploey is lid van de raad van bestuur BNP Paribas.