



Klantenverhaal | UZ Gent - UZ Antwerpen



**De grootste waarde van benchmarking
ligt in de kwaliteit van de dialoog erover**

Universitaire ziekenhuizen maken de nood aan benchmarking bijzonder zichtbaar. Door hun combinatie van complexe zorg, academische opdracht, referentiefuncties, opleiding en onderzoek staan zij onder grote financiële en organisatorische druk. Tegelijk tonen de vaststellingen uit onze gesprekken met UZA en UZ Gent iets dat veel breder geldt: benchmarking is pas waardevol wanneer de onderliggende data gevalideerd zijn, de cijfers correct geïnterpreteerd worden en er intern voldoende draagvlak bestaat om erover in dialoog te gaan.

De complexiteit van een universitair ziekenhuis is groter dan die van een algemeen ziekenhuis. Maar de fundamentele uitdaging is grotendeels dezelfde. Wie financiële prestaties, ligduur, OK-rendabiliteit, spoedwerking of personeelsinzet vergelijkt, loopt snel het risico om verschillen te reduceren tot performantieverschillen. Hogere kosten of negatieve marges worden dan te snel gelezen als inefficiëntie, terwijl ze ook het gevolg kunnen zijn van patiëntprofiel, opdracht, organisatievorm, capaciteitsdruk of financieringsrealiteit.



Ingrid Cornille
Hoofd Business Intelligence UZA



Ingrid Steens
CFO UZ Gent



Liesbet Van de Velde
Financial Controller

Uit gesprekken met Ingrid Cornille, Hoofd Business Intelligence van UZA, en met Ingrid Steens, Hoofd Departement Finance UZ Gent en Liesbet Van de Velde, Financial Controller van UZ Gent, blijkt dat benchmarking net in complexe ziekenhuisomgevingen een krachtig instrument kan zijn.

Niet omdat de cijfers op zichzelf alle antwoorden geven, maar omdat ze een onderbouwde dialoog mogelijk maken. Dit inzicht geldt niet alleen voor universitaire ziekenhuizen. Ook algemene ziekenhuizen hebben nood aan betrouwbare vergelijking met relevante peers, duidelijke interpretatiekaders en voldoende interne afstemming om data te vertalen naar prioriteiten. De invoering van een tool als de V4H Cockpit vraagt daarom meer dan technische aansluiting. Ze vraagt voorbereidend werk: data valideren, definities scherpstellen, afwijkingen begrijpen en samen bepalen welke inzichten echt richting geven. In universitaire ziekenhuizen is die voorbereiding vaak intensiever door de hogere klinische en organisatorische complexiteit. Maar de onderliggende logica geldt voor elk ziekenhuis dat benchmarking wil gebruiken als basis voor betere beslissingen.

Waarom datavalidatie geen detail is, maar de kern van het traject

In elk ziekenhuis kan een benchmark relatief snel landen als instrument voor efficiëntieverbetering. Eerst moeten de data evenwel intern geloofwaardig worden gemaakt. Bij UZA geeft Ingrid Cornille aan dat de eerste deelname aan de V4H Cockpit meteen correcties en data-aanpassingen aan het licht bracht. De data worden daarom eerst grondig gevalideerd vooraleer analyses breed gedeeld worden. Die validatie is geen administratieve stap achteraf, maar de basis voor draagvlak bij diensten en directie.

Ook bij UZ Gent ligt dat zo. Ingrid Steens en Liesbet Van de Velde leggen veel nadruk op het uniformeren van interpretaties, boekingswijzen en verdeelsleutels. Zeker in een universitaire context, met robotchirurgie, andere artsenstructuren en grote organisatorische complexiteit, is dat onmisbaar. Anders strandt benchmarking in discussies over definities in plaats van te leiden tot verbetergesprekken.



Wat de V4H Cockpit in universitaire ziekenhuizen echt moet doen

Uit beide gesprekken blijkt dat de V4H Cockpit niet in de eerste plaats als controlemiddel mag binnenkomen. De tool moet helpen om objectieve, genuanceerde gesprekken te voeren over kosten, opbrengsten, organisatie en verbeterpotentieel.



Bij UZA verwoordt Ingrid Cornille dat zeer duidelijk: cijfers moeten de werkvloer ondersteunen, niet afrekenen. Dat maakt het mogelijk om met diensthoofden in gesprek te gaan over materiaalverbruik, facturatie, opbrengsten en procesoptimalisatie. Die aanpak leidde er onder meer toe dat facturatieverantwoordelijken per dienst werden aangesteld en dat quick wins konden worden gerealiseerd.

Bij UZ Gent kiezen Ingrid Steens en Liesbet Van de Velde voor een gelijkaardige benadering. Data zijn niet “de waarheid”, maar een startpunt voor verbetering. Pas wanneer medische en verpleegkundige teams die kadering vertrouwen, ontstaat ruimte om samen te kijken naar ligduur, personeelsinzet of kostenverschillen.

Waarom externe benchmarking zo belangrijk is

Universitaire ziekenhuizen beschikken vaak al over sterke interne dashboards. UZA gebruikt bijvoorbeeld eigen BI-omgevingen voor operationele opvolging van activiteiten, personeelsdata en OK-bezetting. Maar wat intern meestal ontbreekt, is een degelijke benchmark met vergelijkbare peers. En net daar ligt de meerwaarde van de V4H Cockpit.

Dat maakt de tool complementair aan bestaande dashboards. Interne dashboards tonen wat er vandaag gebeurt. Externe benchmarking toont hoe een ziekenhuis zich verhoudt tot andere instellingen met een gelijkaardige opdracht. Voor universitaire ziekenhuizen, die vaak grote financiële uitdagingen hebben en tegelijk een uitzonderlijke zorg- en opleidingsopdracht hebben, is dat geen luxe. Het is een noodzakelijke basis om efficiëntie en structurele onderfinanciering correct te interpreteren.

Het dashboard datakwaliteit ondersteunt bij de controle van de datakwaliteit van de aangeleverde databronnen:



De echte focuspunten voor invoering en gebruik van de V4H Cockpit

De gesprekken met Ingrid Cornille, Ingrid Steens en Liesbet Van de Velde brengen **vijf duidelijke focuspunten** naar voren. Ze zijn evenzeer van belang voor algemene ziekenhuizen.

- 1 Begin met validatie, niet met visualisatie.**
Zonder strenge datavalidatie is er geen vertrouwen, en zonder vertrouwen geen bruikbaar gesprek.
- 2 Erken structurele verschillen expliciet.**
Case-mix, opleiding, onderzoek, referentiezorg en financieringslogica maken dat data van universitaire ziekenhuizen anders gelezen moeten worden.
- 3 Maak van benchmarking een leerinstrument.**
Niet: “Wie doet het slecht?” Wel: “Welke verschillen zijn structureel, en waar zit verbeterpotentieel?”
- 4 Combineer interne sturing met externe vergelijking.**
Dashboards en benchmarking vullen elkaar aan. De ene geeft actualiteit, de andere context.
- 5 Bouw eigenaarschap breder dan finance alleen.**
In universitaire ziekenhuizen moet dit landen bij BI, finance, controllers, directie én medische diensten. Anders blijft de tool hangen in analyse, zonder doorwerking naar beleid en praktijk.

Meer benchmarking voor meer dialoog

Wie de invoering van de V4H Cockpit wil doen slagen, moet eerst de context correct lezen: de complexiteit erkennen, de data grondig valideren, de vergelijking zorgvuldig kaderen en het gesprek breed organiseren. Dan wordt benchmarking geen simplistische rangschikking, maar een instrument voor scherpere interpretatie, betere interne dialoog en gerichtere verbetering. **Misschien is dat wel de belangrijkste conclusie van Ingrid Cornille, Ingrid Steens en Liesbet Van de Velde: in ziekenhuizen zit de grootste waarde van benchmarking niet in het cijfer zelf, maar in de kwaliteit van de dialoog errond.**



Waarom universitaire ziekenhuizen structureel anders scoren

Universitaire ziekenhuizen behandelen niet alleen complexere patiënten. Ze combineren ook zorg, opleiding, onderzoek en referentiefuncties in één organisatie. Daardoor liggen hun kostenstructuren anders, duren operaties soms langer, is de personeelsinzet moeilijker vergelijkbaar en zijn bepaalde verliesposten meer uitgesproken.

Resultaten weerspiegelen dus niet alleen efficiëntie of inefficiëntie. Ze worden ook mee bepaald door de complexiteit eigen aan een universitair ziekenhuis: de klinische complexiteit van de patiëntenpopulatie, de organisatorische complexiteit van een opdracht die zorg, opleiding, onderzoek, referentiefuncties en gespecialiseerde infrastructuur combineert én de financieringsrealiteit. Net daarom is nuance essentieel. **Benchmarking in een universitair ziekenhuis heeft alleen zin wanneer die bredere context mee aan tafel zit.**





VALUE4HEALTH

Contact:

info@value4health.eu

Value4Health

Kliniekstraat 27a, 9050 Gent