

Management samenvatting (5/6)

Scenario 3: het drie-locatie model (2021 - 2022 – 2025 - 2026)

Scenario 3 omvat een functionele (her)allocatie van zorgactiviteiten over de huidige drie locaties. Op HMC Westeinde worden de acute en hoogcomplexere zorgactiviteiten (behoudens oncologie) geconcentreerd. Op HMC Bronovo worden de electieve zorgactiviteiten geconcentreerd, en wordt mogelijk een samenwerking met onder andere VVT-partners aangegaan voor 1,5 lijn zorg en/of eerste lijn verblijfsbedden. Op HMC Antoniushove worden de oncologische zorgactiviteiten geconcentreerd, en wordt de oncologische samenwerking met LUMC verder vormgegeven.

Alle zorgactiviteiten worden ondergebracht in de bestaande gebouwen op de drie locaties. De vrijkomende ruimte op HMC Bronovo wordt verhuurd aan VVT-partners. De beschikbare ruimte op HMC Antoniushove wordt gebruikt om de samenwerking met LUMC uit te bouwen.

Op HMC Westeinde wordt in bouwdeel C eerst een nieuw MKC centrum gerealiseerd (2021), en vervolgens een nieuwe intensive care (2022), een nieuw cardiologisch centrum en nieuwe klinieken, door middel van renovatie van de toren (2022 - 2026). Gelijktijdig met de vernieuwing van HMC Westeinde worden op HMC Bronovo faciliteiten aangepast voor concentratie van de electieve zorg (2020 – 2021). De bestaande poliklinische en klinische afdeling blijven ongewijzigd in gebruik als poliklinieken en electieve kliniek, om ruimte te kunnen geven aan VVT-partners. Het proces van herstructurering wordt hiermee in 2026 afgerond.

Doorrekening van de scenario's

Voor ieder scenario is een investeringsschema ontwikkeld. Tevens is per scenario in kaart gebracht welke besparingen gerealiseerd kunnen worden in de bedrijfsvoering. De ombuiging in de exploitatie bepaalt daarmee ook in hoeverre de investeringen (en daarbij horende afschrijvingskosten en rentelasten) gedragen kunnen worden door HMC.

VERTROUWELIJK

De doorrekening van het één-locatiemodel heeft aangetoond dat het scenario geen realistisch toekomstperspectief biedt voor de organisatie, als gevolg van een (te) hoge investeringsdruk en beperkt besparingspotentieel tot de ingebruikname van de nieuwbouw. Ook is de benodigde financiering zo omvangrijk dat verondersteld mag worden dat hiertoe bij banken geen bereidheid bestaat om dit in te vullen.

De financiële uitkomst van het twee-locatiemodel toont een substantiële verbetering aan van de operationele prestaties in de periode 2019-2022. De EBITDA-marge verbetert van 7,0% in 2019 naar 9,0% in 2022 en naar 9,5% in 2025. Het twee-locatiemodel kent pas in 2022 een financieringsbehoefte die door een bank ingevuld moet worden. Dit biedt HMC de mogelijkheid eerst operationeel te verbeteren alvorens financiering aan te vragen. Scenario 2 biedt met deze uitkomsten mogelijkheden om financiering aan te trekken.

De uitkomsten van de doorrekening van het drie-locatiemodel laten zien dat de EBITDA-marge van HMC weliswaar verbetert van 7,0% in 2019 naar 8,2% vanaf 2023, doch is deze structurele marge van 8,2% substantieel lager dan de marge van vergelijkbare STZ-ziekenhuizen. Het te verwachten nettoresultaat blijft tot en met 2025 negatief als gevolg van een beperkt efficiencyvoordeel en oplopende kapitaallasten. Oplopende kapitaallasten volgen uit de investeringen voor renovatie, investeringen die benodigd zijn voor het electieve profiel van locatie Bronovo en de instandhouding van drie locaties.

Ook in scenario 3 kan HMC de investeringsagenda niet geheel invullen met haar liquide middelen. Gevolg is het ontstaan van een financieringsbehoefte in de prognoseperiode die met bankfinanciering ingevuld moet worden. In dit scenario ontstaat de financieringsbehoefte reeds in 2021 in een situatie waarin structureel verlies wordt gemaakt. Het scenario is daarmee moeilijker financierbaar.