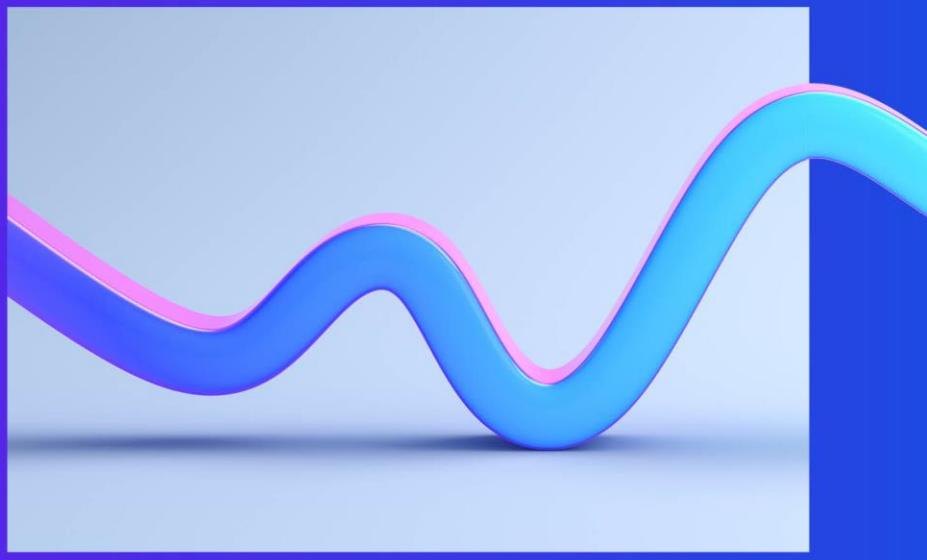
Rivas: Toekomstbestendig en gezond

Casebeschrijving

—

Maart 2025

Document Classification: KPMG Public



Voorwoord

Voor Rivas was 2023 een jaar van transformatie. De uitdagingen om de zorg toegankelijk te houden werden steeds meer duidelijk. In 2040 zal een kwart van de inwoners in ons werkgebied 65 jaar of ouder zijn. Als we de zorg blijven leveren zoals we dat nu doen, verwachten we in de regio in 2032 al een tekort aan zorgpersoneel van 3.400 medewerkers. Dit vraagt dus om een verandering.

Daarbij kunnen we ons niet richten op de toekomst zonder het belang van onze unieke structuur te erkennen. Als ketenorganisatie die gezien kan worden als een kleinschaligere versie van het IZA, gaan we de uitdagingen niet uit de weg. Werken met meerdere CAO's en verschillende vergoedingssystemen is weliswaar complex, maar tegelijkertijd zien we mogelijkheden voor innovatie en verbetering. Dit komt doordat we intrinsiek gemotiveerd zijn om te vernieuwen en te optimaliseren, met als doel om toegankelijke zorg en ondersteuning van goede kwaliteit voor iedereen in ons verzorgingsgebied te bieden.

Kortom, niets doen is geen optie.

Om onze zorg en ondersteuning toegankelijk en van goede kwaliteit te houden, is een versnelling van onze strategie Rivas 2030 nodig. In 2023 is de versnelling ingezet om onze ambities in 2025 al te realiseren. Maar met deze versnelling werd ook duidelijk dat er meer geld nodig is om onze zorg toekomstbestendig te houden. Eind 2022 zijn we daarom aan de slag gegaan met interne taskforces om kosten te besparen en inkomsten te verhogen. Vervolgens zijn we in 2023 gestart met Rivas Financieel Gezond.

Medewerkers werden uitgedaagd om met initiatieven te komen om kosten te besparen. Daarnaast hebben we KPMG gevraagd om samen met ons mee te kijken hoe we onze financiële situatie structureel konden verbeteren.

De effecten van deze inspanningen werden in 2023 en 2024 zichtbaar. We hebben beide jaren hierdoor met positieve resultaten kunnen afsluiten. Dat hebben we echt met elkaar gedaan en daar zijn we blij mee. Dit geeft ons ruimte om te kunnen investeren. En dat wordt de komende jaren alleen maar belangrijker. In 2025 wordt de transformatie daarom verder doorgezet.

Bestuurders Rivas Zorggroep

Rivas



Mariëlle Bartholomeus



Michiel van Roozendaal

© 2025 KPMG Advisory N.V

Rivas: Toekomstbestendig en gezond

Casebeschrijving

Rivas stond voor een uitdaging. Zonder ingrijpen kwam de continuïteit van zorg vanuit Rivas in gevaar.[1] KPMG ondersteunde Rivas in 2023 bij het realiseren van een financieel gezonde toekomst door middel van strategische en operationele verbeteringen. Om de financiële toekomstbestendigheid van Rivas te waarborgen, is in juli 2023 een adviesrapport opgesteld. Rivas heeft het afgelopen jaar veel bereikt. Zo is 2023 met een positief resultaat van €7,1 miljoen afgesloten. Met een winstmarge van 2,2%[1] heeft Rivas Zorggroep een relatief goede winstmarge gerealiseerd ten opzichte van het landelijk gemiddelde van Nederlandse ziekenhuizen (1,7%) in 2023.[2]

Over Rivas: een brede zorgorganisatie gericht op goed op elkaar afgestemde zorg

Rivas is een brede zorgorganisatie in de regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden en levert zorg thuis (wijkverpleging), medisch-specialistische zorg vanuit het Beatrixziekenhuis, verpleegzorg en verzorgingsthuiszorg op zeventien locaties.

Bij Rivas werken bijna 5.000 medewerkers (ca. 3.000 fte's). Het financiële resultaat van Rivas staat sinds 2019 onder druk, onder andere door interne en externe ontwikkelingen.

Het startpunt voor Rivas toekomstbestendig en gezond was 'Rivas 2030'

De wereld is continu in beweging en het Nederlandse zorglandschap ook. De bevolking vergrijst in een hoog tempo en de zorgvraag groeit. Hiernaast kampt Rivas met een groot personeelstekort. Deze ontwikkelingen hebben onder andere geleid tot het vormgeven van een nieuwe strategie: *Rivas 2030.* Met als visie: '*Samen houden wij goede zorg toegankelijk voor iedereen'.* Rivas heeft met de nieuwe visie een stevig fundament gelegd voor de ontwikkelingsrichting in de komende jaren.

In de nieuwe visie zijn acht speerpunten beschreven om antwoord te geven op de uitdagingen die op de zorg in de breedste zin en op Rivas in het bijzonder afkomen.



Rivas heeft een leidende, coördinerende systeemrol in de regio

Door vanuit één ketenorganisatie te opereren, profiteert Rivas van de synergieën tussen verschillende diensten. Zo vervult Rivas een leidende rol in de regio op het gebied van eerstelijnszorg, GRZ, en specifieke doelgroepen. Deze rol levert diverse voordelen op die in potentie kunnen leiden tot meer synergie tussen de verschillende domeinen.

Een aantal belangrijke kernmerken van de ketenorganisatie is:

1. Gezamenlijke zorgcentrale en digitaal team over de domeinen heen.

2. Korte lijntjes tussen verschillende domeinen, wat kan bijdragen aan in- en uitleen van personeel tussen de verschillende domeinen.

3. Integrale zorglogistiek; dit draagt bij aan de beschikbaarheid van zowel professionals als cliënten/patiënten, wat de in-, door- en uitstroom binnen de keten faciliteert. Het ziekenhuis verwijst bijvoorbeeld standaard naar wijkverpleging Rivas Zorggroep.

4. Het dossier van het ziekenhuis is inzichtelijk voor de wijk (ze kunnen er niet in werken, maar daardoor weten ze bijvoorbeeld wel goed wanneer iemand thuiskomt).

5. Domeinoverstijgende zorgpaden.

1. Jaarverslag 2023 Rivas Zorggroep
2. Ten minste 6 ziekenhuizen schrijven rode cijfers over 2023 - Skipr

© 2025 KPMG Advisory N.V

Rivas: Toekomstbestendig en gezond

Casebeschrijving



Verschillende ontwikkelingen in het zorglandschap benadrukken de noodzaak voor Rivas om zorg en ondersteuning anders te organiseren

De zorgvraag zal jaarlijks met 1,4% stijgen tussen 2023 en 2028. Beschikbare financiële middelen groeien echter minder snel, waardoor het resultaat van Rivas verder onder druk komt te staan. Dit is het gevolg van verschillende externe ontwikkelingen:

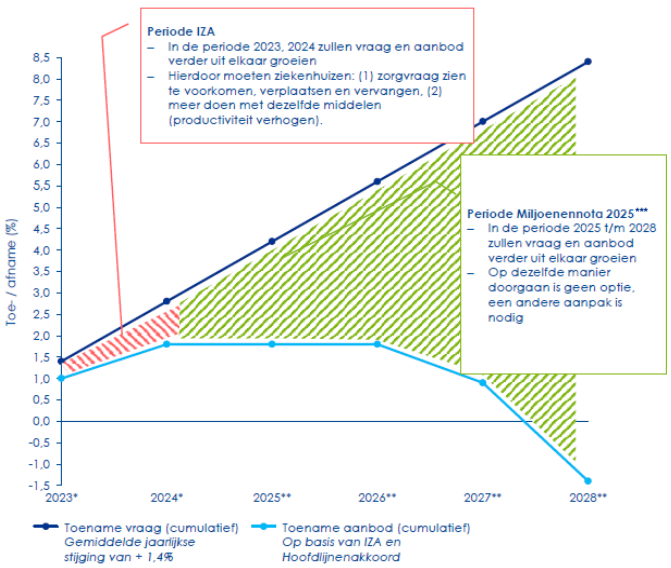
- **Integraal Zorgakkoord (IZA):** Focus op passende zorg leidt tot extra druk op de exploitatie door onbetaalde activiteiten (bijvoorbeeld door medisch specialisten mee te laten kijken met huisartsen om een ziekenhuisbezoek of -opname te voorkomen).
- **Hoofdlijnenakkoord 2024 en Miljoenennota 2025**: Verwachte financiële druk door investeringen en bezuinigingen in de Wlz en MSZ vanaf 2026 en 2027.
- **Tariefdalingen in de Wlz (2025):** Daling van het NHC (4,2%) en NIC (2,6%), resulterend in dalende omzet of stijgende kosten.

Met deze ontwikkelingen staan de toegankelijkheid en de kwaliteit van zorg onder druk. Om de ombuiging te realiseren, moeten zorginstellingen de zorgvraag zien te voorkomen, verplaatsen en vervangen, en meer doen met dezelfde middelen (productiviteit verhogen). Deze ontwikkelingen laten zien dat blijvende aandacht voor een gezond en toekomstbestendig Rivas noodzakelijk is om te voorkomen dat de kwaliteit en toegankelijkheid onder druk komen te staan.

Vraag: ondersteun Rivas om toekomstbestendig en financieel gezond te worden

In de periode 2019-2022 stond het financiële resultaat van Rivas onder druk, waarbij de winstmarge in die periode was gedaald naar circa 0-1%. Mede hierdoor kon een deel van de noodzakelijke investeringen niet gedekt worden. Deze ontwikkelingen hadden consequenties voor het vermogen van Rivas om toekomstbestendig te blijven. Rivas heeft vervolgens KPMG gevraagd om te ondersteunen bij het realiseren van een financieel gezonde toekomst. Om dit te realiseren was een margeverbetering nodig. KPMG heeft Rivas ondersteund:

1. door te onderzoeken hoe de huidige organisatie, middels het doorvoeren van wijzigingen, een resultaat kan behalen dat het noodzakelijke investeringsniveau duurzaam invult (werkstroom I en II);
2. bij het verkennen van de mogelijkheden om dit resultaat te bereiken door grotere transformaties door te voeren (werkstroom III).



Noot: (*) Het aanbod in de grafiek voor 2023 en 2024 is gebaseerd op het IZA. (**) Het aanbod in de grafiek voor 2025 - 2028 is gebaseerd op de budgettaire bijlage van het Hoofdlijnenakkoord 2024.
(***) De bezuinigingen op de langdurige zorg voor 2025 worden niet doorgevoerd en daardoor vervallen ook de Nza-kortingen op de Wlz-tarieven voor 2025. De kortingen op de NIC- en NHC-tarieven lijken buiten dit budgettair kader te vallen, wat wijst op het continueren van de NIC- en NHC-kortingen.

© 2025 KPMG Advisory N.V

Rivas: Toekomstbestendig en gezond

Casebeschrijving

Om de zorg bij Rivas toekomstbestendig te maken en de benodigde transformatie te realiseren, is het programma ‘Rivas: Toekomstbestendig en gezond’ met drie werkstromen gestart.

Gedurende de periode van mei tot oktober 2023 heeft KPMG Rivas aan de hand van de onderstaande werkstromen ondersteund bij:

- het genereren van inzichten op de gestelde onderzoeksvragen;
- het realiseren van de eerste resultaten;
- het herzien van de case for change op basis van externe ontwikkelingen.

Werkstroom I: Realisatie optimalisatie- en transformatie-initiatieven die Rivas zelf kan oppakken

- Een kwantitatief en kwalitatief onderbouwde uitwerking van de probleemanalyse (case for change) en oplossingsrichtingen voor een toekomstbestendig Rivas. Op basis van cijfers uit 2022 en 2023 is een inschatting gemaakt van de benodigde ombuiging voor Rivas in 2024. Dit heeft aangetoond dat een transformatie noodzakelijk is om de continuïteit van zorg bij Rivas te waarborgen. Daarnaast is een feeder-bleeder-analyse uitgevoerd om te identificeren welke diensten van Rivas een positieve of negatieve bijdrage leveren aan de contributiemarge van Rivas.
- Creëren van draagvlak voor de case for change en oplossingsrichtingen binnen de organisatie (afdelingsmanagers, DT, RvB, RvT en andere stakeholders) door het organiseren van diverse sessies.
- Opstellen van onderbouwde oplossingsrichtingen om de marge te verbeteren. Deze betroffen optimalisatie- en transformatie-initiatieven binnen de huidige organisatie alsmede een strategische transformatie door middel van verregaande samenwerking om de zorg in de regio te continueren en te waarborgen op de lange termijn.
- Monitoring op voortgang initiatieven omtrent optimalisatie.

Werkstroom II: Uitwerken aanpassing besturingsmodel
(onder andere RVE-structuur en benodigde reorganisatie)

- Uitwerking van een nieuw besturingsmodel met RVE’s om zoveel mogelijk slagvaardigheid, snelheid en autonomie te stimuleren binnen de domeinen. In het ontwerp zijn in samenwerking met het DT en de RvB de uitgangspunten, inrichting van de stafdiensten, het besturingsmodel, aansturing en realisatie uitgewerkt. Zo zijn bijvoorbeeld de ondersteunende afdelingen (behalve ICT) van centraal naar de divisies verplaatst, om zo nog dichter bij het primaire proces te werken.
- Gesprekken met diverse gremia (OR, VAR en cliëntenraad) om draagvlak te creëren voor de benodigde veranderingen.

Werkstroom III: Verkennen en vormgeven samenwerking

- Rivas heeft de ambitie uitgesproken om het scenario ‘Integrale samenwerking met nadruk op netwerkzorg in de regio’ verder uit te werken en te verkennen. De eerste stap van deze verkenning was het vinden van een geschikte samenwerkingspartner en het opstellen van gezamenlijke doelstellingen voor de toekomst. De vervolgstappen waren: 1) oriëntatie en 2) ontwerp om te komen tot een samenwerkingsbesluit.
- Het motief en de meerwaarde van de samenwerking zijn vanuit het perspectief van de patiënt, de medewerker en de organisatie onderzocht.

KPMG © 2025 KPMG Advisory N.V

Rivas: Toekomstbestendig en gezond

Casebeschrijving

Vanuit de werkstromen zijn de volgende resultaten behaald:

1. Adviesrapport Rivas Toekomstbestendig Gezond

- In dit rapport is middels een case for change 2024 een inschatting gemaakt van de benodigde ombuiging van Rivas in 2024, op basis van cijfers uit 2022 en 2023.
- Er is een feeder-bleeder-analyse per domein en voor de diensten van Rivas gemaakt op basis van de begroting 2023. De analyse toonde aan dat er met name in het ziekenhuis nog een financiële opgave lag.
- Daarnaast zijn de oplossingsrichtingen uitgewerkt die moeten helpen om de benodigde ombuiging te realiseren, en zo een toekomstbestendig financieel resultaat te bereiken.

2. KPMG heeft Rivas ondersteund bij de uitvoering van de eerste stappen

- Er is een notitie opgesteld voor de ontwerpfase van werkstroom II. In deze notitie is een voorstel uitgewerkt voor de nieuwe organisatiestructuur inclusief een voorstel aangaande de vervolgstappen voor de korte en middellange termijn.
- Er is een besturingsmodel met RVE's voorgesteld om zo veel mogelijk slagvaardigheid, snelheid en autonomie te stimuleren.
- Er is een besparingspotentieel aangegeven (reductie fte's).

3. Een integrale samenwerking met nadruk op netwerkzorg om de zorg in de regio te borgen

- De Raad van Bestuur heeft, met ondersteuning van KPMG, mogelijke samenwerkingsvormen en mogelijke samenwerkingspartners verkend (van tien naar drie tot uiteindelijk één mogelijke samenwerkingspartner).[1]
- Er is een case for change (w*hy)* en een visie opgesteld met de samenwerkingspartner.



In 2024 heeft een herijking van de 'case for change 2024' plaatsgevonden

De 'case for change 2024' is geactualiseerd voor 2025, op basis van interne en externe ontwikkelingen en voorspellingen tussen 2024-2028 (*bekend per september 2024).*

Positieve financiële ontwikkelingen bij Rivas in 2023 en vooruitzichten voor 2024

In 2023 heeft Rivas een positief resultaat behaald van €7,1 miljoen, met een winstmarge van circa 2,2%., wat relatief goed is ten opzichte van andere instellingen. Dit positieve resultaat is mede te danken aan de realisatie van diverse initiatieven uit werkstroom I en de reductie van formatie door aanpassing van het besturingsmodel in werkstroom II.

Voor 2024 is een positief resultaat gerealiseerd van rond de €10 miljoen. Dit is mede te danken aan de realisatie van werkstroom I en II. Daarnaast heeft het feit dat de geplande korting op de Wlz-tarieven voor 2023-2024 niet is doorgegaan, een positief effect gehad op het resultaat van Rivas.

1. AD - Albert Schweitzer ziekenhuis en Rivas Zorggroep zien heil in nauwere samenwerking

© 2025 KPMG Advisory N.V

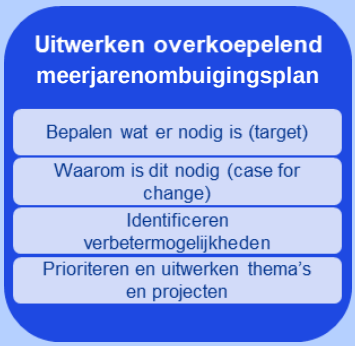
Rivas: Toekomstbestendig en gezond

Casebeschrijving

De aanpak op hoofdlijnen: Om te komen tot een toekomstbestendig resultaat is in drie fasen toegewerkt naar een duurzame rendementsverbetering

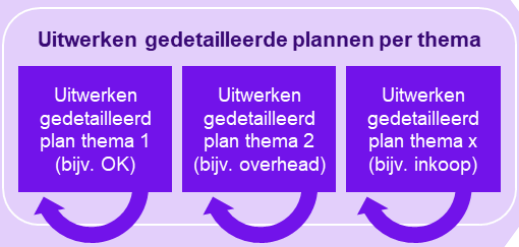
Het was van belang om op de korte termijn resultaten te realiseren voor het financieren van investeringen en innovaties om de zorg van de toekomst te kunnen leveren. Om een duurzame rendementsverbetering te realiseren is een aanpak bestaande uit drie fasen gehanteerd.

Fase 1: uitwerken meerjarenombuigingsplan



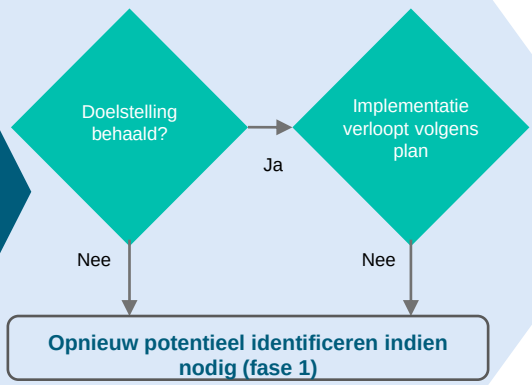
In de eerste fase van *Rivas: Toekomstbestendig en gezond* is er door middel van vier concrete stappen een uitwerking gemaakt van een overzichtelijk en praktisch uitvoerbaar meerjarenombuigingsplan.

Fase 2: uitwerken gedetailleerde implementatieplannen per thema



In de tweede fase hebben we ons gericht op een implementatieplan voor het nieuwe besturingsmodel. Het nieuwe besturingsmodel heeft mede bijgedragen aan het realiseren van de geïdentificeerde ombuigingen uit fase 1.

Fase 3: realisatie ombuigingen op basis van implementatieplannen



In de laatste fase zijn de uitgewerkte gedetailleerde plannen uit fase 2 geïmplementeerd en gemonitord.

Contact



Arno de Vries
Director, KPMG Health
+ 31 (0)6 83 555 080
DeVries.Arno@kpmg.nl



Marijke Ploegman
Director, KPMG Health
+ 31 (0)6 46 748 697
Ploegman.Marijke@kpmg.nl

© 2025 KPMG Advisory N.V

kpmg.com/nl

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.

© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Document Classification: KPMG Public