



Oogzorgnetwerk, voorbeeld van co-creatie, met vlnr: Kees Sol (lid Raad van Bestuur Het Oogziekenhuis Rotterdam), Johan Dorresteyn (directeur Havenziekenhuis), Frans Hiddema (voorzitter Raad van Bestuur Het Oogziekenhuis Rotterdam).

door



Eva Sepers



Meike van der Ploeg

PARTNERSHIPS VRAGEN CULTUUROMSLAG INKOOP

Toegevoegde waarde door co-creatie

Bijna alle ziekenhuizen werken uit noodzaak samen in inkooporganisaties om de toenemende zorgvraag en financiële druk het hoofd te bieden. Meike van de Ploeg en Eva Sepers interviewden zeven bestuurders en inkopers over de visie op hun successen, uitdagingen en oplossingen. In twee voorbeelden is gekozen voor co-creatie, een vorm die vraagt om buiten bestaande kaders te denken.

Volgens Mark van Houdenoven, voormalig bestuurder van het Haagse HagaZiekenhuis, en Titus Vissers, voormalig bestuursvoorzitter bij Zorgcombinatie Noorderboog, staan ziekenhuizen en leveranciers aan het begin van een nieuwe ontwikkeling: ze bundelen niet langer contracten, maar gaan een partnership aan voor de lange

termijn. Waar huidige inkooporganisaties zich vooral richten op het individuele belang, efficiëntievoordelen voor ziekenhuizen en winstmaximalisatie voor leveranciers, moet gezamenlijk ondernemen de essentie van de samenwerking vormen. Co-creatie, in plaats van een traditionele klant-leveranciersrelatie, is er nog maar

beperkt. De transitie naar co-creatie vraagt om een cultuuromslag bij zowel leveranciers als medisch specialisten en het management van ziekenhuizen.

Efficiëntie verbeteren

Selectief inkopen wordt doorgevoerd om logistiek en efficiëntie te verbeteren. Fred de Jong, sector-

manager inkoop & logistiek bij Zorgpartners Friesland, geeft aan dat naast het bedrijfseconomisch voordeel, ook het leveren van betere zorg een overkoepelende doelstelling blijft. 'Leveranciers hebben echter geen enkele drive om ziekenhuizen te helpen efficiënter te worden.' Van Houdenhoven beaamt dat: 'De prikkel ontbreekt om samenwerkingsverbanden aan te gaan met ziekenhuizen. Want hoe meer apparaten leveranciers naar binnen schuiven, hoe meer geld zij daarmee verdienen.' Over samenwerken valt dan verder niet veel meer te zeggen. Hoe zorg je er dan toch voor dat een leverancier betrokken raakt bij de bedrijfsvoering en bij de kwaliteit en kosten van de zorgverlening?

Een oplossing is een partnership aan te gaan voor de lange termijn. De leverancier blijft eigenaar van de producten en werkt samen met de zorginstelling aan kwalitatief betere zorg. Leveranciers zien dat financiële instellingen steeds minder snel geneigd zijn zorgorganisaties leningen te verstrekken voor grote investeringen. De kanteling van een verkoopmodel naar een strategisch partnership is dan ook voor hen een goede oplossing. Beide partijen zijn op dit moment meer gebaat bij planbaarheid van kosten en opbrengsten. 'Ziekenhuizen zullen samenwerkingen moeten aangaan met een partner die de zakelijkheid van de euro's vertaalt naar zorgzaamheid', vat Vissers samen.

Commitment directie

Een ander punt waar ziekenhuizen tegenaan lopen, is het ontbreken van commitment bij de aangesloten partners en het interne medisch team. Verschillende culturen, achtergronden, omvang, doelstellingen en het verschil in volwassenheid van inkoopafdelingen zorgen voor grote verschillen in focus en betrokken-

heid. Dit leidt tot een vrijblijvendheid die het behalen van resultaten in de weg staat. Ook is het commitment van de directie noodzakelijk. 'Als de directie er niet achter staat, is er geen draagvlak', benadrukt Jeroen van de Schrier, hoofd inkoop bij het Ikazia Ziekenhuis. Piet Coolegem, directeur Inkoop Alliantie Ziekenhuizen (IAZ): 'De raad van bestuur als sponsor van IAZ is de sleutel tot succes in onze samenwerking.'

Betalen of bepalen

Ook de interne afstemming met het medisch team is van invloed op de vrijblijvendheid van samenwerking. Vooral bij het inkopen van medische artikelen is het een - soms onmogelijke - opgave om strategische keuzes, zoals pakketbundeling en standaardisatie, door te voeren. 'De relatie ontbreekt tussen degene die betaalt en degene die bepaalt', zegt Vissers. 'De bepalers voelen geen noodzaak om te komen tot scherpe inkooprijzen. Zij hebben daarentegen wel een relatie met de apparatuur waarmee zij zijn opgeleid. Leveranciers profiteren van deze uitdaging door afnemers te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door zogeheten snoepreispjes naar het buitenland aan te bieden. Zodra de afnemers merktrouw zijn, kunnen leveranciers achteroverleunen.' Uiteindelijk blijft het voor samenwerkende ziekenhuizen een behoorlijke uitdaging om de neuzen van inkopers en de raden van bestuur dezelfde kant op te laten gaan. Hoe doe je dat?

Gezamenlijk vertrekpunt

'Het samenstellen van de visie en doelstellingen waren belangrijk bij de opzet van het contract', vertelt Van den Houdenhoven over de samenwerking tussen het HagaZiekenhuis en Siemens Healthcare. De twee partijen sloten een partnership voor 15 jaar voor beeldvormende

apparatuur. Siemens blijft eigenaar en levert functionaliteiten. 'Door dit partnership beschikt het HagaZiekenhuis altijd over de modernste apparatuur, kan het de patiëntenzorg verbeteren en de kosten beheersen', aldus Van Houdenhoven. Een andere succesfactor is dat er wordt ingekocht op basis van programma's van eisen in plaats van op voorkeur van merk. 'Dat onze partner onze visie op samenwerken deelde, was eis nummer één.' Een ander praktijkvoorbeeld is het Oogzorgnetwerk, een samenwerkingsverband aanbieders van oogzorg.

Zodra de afnemers merktrouw zijn, kunnen leveranciers achteroverleunen

De beeldvorming van de betrokken partijen moet bij het vertrekpunt al gelijkgesteld worden. Baken de scope duidelijk af en beschrijf het besluitvormingsproces helder. Zorg dat de partners weten wat de verwachtingen over en weer zijn. Waar gaat onze samenwerking wel over en, net zo belangrijk, waar gaat die niet over? Hoe gaan we met elkaar om? Wat verwachten we wanneer van wie? Welke afspraken maken we

MANAGEMENT SUMMARY

- _ Bij co-creatie werken partijen samen aan het ontwikkelen van nieuwe markten, producten en technologieën.
- _ De relatie tussen de partners is gelijkwaardig, er is een sterke vertrouwensband en ze versterken elkaar in het ontwikkelen van nieuwe kennis en expertise.
- _ Voor ziekenhuizen is het van belang dat leveranciers betrokken zijn bij de bedrijfsvoering en bij de kwaliteit en kosten van de zorgverlening.



Grote beeldvormende systemen zijn uiterst geschikt voor vormen van co-creatie in de inkoop.

met elkaar en hoe gaan we hierop sturen? Door dit goed aan te pakken en op voorhand helder te hebben, ontstaat er ruimte voor vertrouwen. Dat voorkomt gesteggel over operationele zaken.

Wederzijds vertrouwen

Daarnaast blijft wederzijds vertrouwen een belangrijke en algemeen

erkende succesfactor. 'Dat leidt ertoe dat je van elkaar leert en samen innoveert', aldus Vissers. Co-creatie kan alleen ontstaan als zowel de externe als interne stakeholders ervan overtuigd zijn dat zij hun eigen ambitie kunnen bereiken juist door samen te werken. Co-creatie is daarmee een bewuste keuze voor beide partijen. |

Dit artikel is geschreven op basis van interviews met Titus Vissers, voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Zorgcombinatie Noorderboog, Mark van Houdenhoven, voormalig lid raad van bestuur HagaZiekenhuis (HagaZiekenhuis & Siemens), René Baljon, directeur van het Oogzorgnetwerk Rotterdam, Piet Coolegem, directeur Inkoopalliantie Ziekenhuizen (IAZ), Fred de Jong, sectormanager inkoop & logistiek Zorgpartners Friesland (Medisch Centrum Leeuwarden en Tjongerschans), Jeroen van der Schier, hoofd inkoop Ikazia Ziekenhuis (Saminzo). Daarnaast bedanken we Frits Schonenberg, hoofd inkoop Zaans Medisch Centrum (Regionaal Inkoopoverleg Noord-Holland) voor het gesprek.

Ten tijde van de interviews werkten Meike van der Ploeg en Eva Sepers als consultant bij YSE powered by Kirkman Company.

WAT MOETEN ZIEKENHUIZEN ANDERS DOEN?

- _ Durf vanuit de patiënt en de leverancier te denken om te komen tot creatieve samenwerkingsverbanden die leiden tot de hoogste waardecreatie. Denk buiten de bestaande kaders en over de grenzen van de eigen organisatie heen. **Nieuw leiderschap** is noodzakelijk; leiders die transparant, kwetsbaar en (zelf)kritisch zijn.
- _ Selecteer je partners zorgvuldig. **Partnerselectie** op basis van gedeelde visie en waarden is een eerste en cruciale stap op weg naar co-creatie. Het vertalen van de individuele doelstellingen naar een gezamenlijk doel is een element waar je bij de partnerselectie al rekening mee dient te houden.
- _ Bij de leveranciersselectie is een *request for proposal* met een uitgebreide kwalitatieve component aan te raden. Gezamenlijk **zowel harde als zachte contractvoorwaarden** bepalen is van groot belang. Naast inhoudelijke KPI's is het van belang procesafspraken te maken over bijvoorbeeld het evaluatieproces, de wijze van beloning en het uitdrukken van tevredenheid.
- _ **Stuur op resultaat** in plaats van op proces. Dat resulteert in hoge kwaliteit van zorg.

WAT MOETEN LEVERANCIERS ANDERS DOEN?

- _ Denk na over verschillende samenwerkingsvormen en **wees creatief**. Niet alleen het verkopen van producten maar het leveren van service, het uitwisselen van kennis en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten en activiteiten zijn belangrijke pijlers.
- _ Zorg voor een **duidelijke strategie**. Wees niet inhalig en kies je samenwerkingspartners op basis van gedeelde visie en strategie.
- _ Focus op het resultaat op de **lange termijn** in plaats van op financieel gewin op korte termijn. Langdurige partnerships leiden tot vele jaren van financieel gewin. Voel je medeverantwoordelijk voor de kosten en kwaliteit van de zorg.
- _ **Deel je kennis** zonder bang te zijn deze te verliezen. Openheid en transparantie zijn van belang om de belangrijkste pijlers van co-creatie - ondernemerschap, kennisdeling en creativiteit - te stimuleren.