

## Verzuiling versus ontzuiling in de gezondheidszorg

# 'De zorg is ziek'

De geluiden liegen er niet om. Onlangs kwam er vanuit het ministerie van VWS nog een vernietigend rapport over wat er mis is binnen de ziekenhuizen. Wachlijsten, slechte planning, miscommunicatie, geen samenwerking. Daarnaast wordt er geroepen dat meer geld beschikbaar gesteld moet worden voor de zorg. En ook in de ondersteunende diensten is veel te verbeteren. Dit stelt René Koenen CFM, directeur van Facility Portal Nederland, in zijn ingezonden bijdrage over efficiëntere inkoop bij zorginstellingen. Hieronder zijn pleidooi voor meer samenwerking in de gezondheidszorg.

### ► René Koenen

In de ruim 20 jaar (waarvan ruim twaalf jaar als facility manager) die ik binnen de gezondheidszorg werkzaam ben geweest, heb ik me vaak verbaasd en geërgerd over het gemak waarmee directies van zorginstellingen verzaken een efficiëntere inkoop en samenwerking te bewerkstelligen. Zelfs fusies leiden niet tot een efficiëntere inkoop. Er zijn genoeg voorbeelden waar de voordelen van schaalvergroting bij inkoop worden genegeerd en de gefuseerde instellingen passief de zaken over zich heen laten komen. Op deze wijze verdwijnen er jaarlijks miljoenen euro's. Natuurlijk zijn er ook voorbeelden van groepen instellingen die veel geld besparen door samen in te

kopen. Helaas zijn deze acties zeldzaam en op zichzelf staand.

### Den Haag slaat plank mis

Nu de nieuwe regering minder geld voor de zorg lijkt te willen uittrekken, bekruipt mij toch het gevoel dat in Den Haag de plank nog steeds wordt misgeslagen. Een verandering van gedrag is namelijk wat het eerste moet worden bewerkstelligd. Alleen regelgeving vanuit de overheid zal leiden tot een inhaalslag op efficiënt inkopen van goederen en diensten. Weg met die gewoontes dat we alles zelf moeten doen, weg met de verhalen over de cultuur van de organisatie. Nee, we zijn met overheidsgeld bezig. Dit geld is bestemd voor de cliënt en de cliënt moet optimaal worden bediend. Deze zit niet te

wachten op een of andere cultuur.

Ook hoor ik maar al te vaak dat de kok in de keuken alleen maar wil werken met merk X en dat een ander merk niet goed genoeg is. Er wordt gekeken naar zegeltjes sparen en acties en te weinig naar de daadwerkelijke kosten.

### van verzuiling naar ontzuiling

Een andere factor van geldverspillerij is verzuiling. Deze verzuiling ontstaat door angst. Directies zijn vaak bang om de macht met betrekking tot de inkoop uit handen te geven. Hierdoor wordt er te weinig gebruik gemaakt van elkaars kracht. Of ze zijn niet geïnteresseerd of onvoldoende op de hoogte. Wat anders kan de reden zijn om niet in een soort Working-Apart-Together-relatie samen zaken te ondernemen. De directies zouden veel meer ondernemers moeten zijn.

Hierin schieten ook veel collega's facility managers tekort. De functie inkoop valt vaak onder een facilitaire dienst en ook hier vraag ik me af waarom de inkoopfunctionarissen niet meer doen aan samenwerking (de goede daargelaten). Er wordt niet verdergekeken dan de muren van de instelling. Daarnaast schieten 'moderniteiten' als integraal management en het decentraliseren van budgetten te ver door. Hierdoor ontstaat een lichte pseudo-inkopers die lukraak met het beschikbare budget de markt opgaan en zelf afspraken gaan maken. En dit terwijl de core business verzorgen is.



René Koenen: 'Enorme besparingen via inkoopplatform'.

## IKEA-syndroom

In de gehandicaptenzorg hebben we als voorbeeld het IKEA-syndroom. De groepsleiders kopen zelfstandig (goedkope) kasten in. Vervolgens gaat aan de kast, die inderdaad goedkoper is dan een projectmeubelkast, tweemaal zoveel uren arbeid op voor het opnieuw hangen van deuren en reparaties aan de verbindingen. Verborgen kosten noemen we dat.

Vroeger was de facilitaire dienst een vergaarbak van medewerkers die op een of andere wijze niet meer konden functioneren in het primaire proces. Deze amateuristische kijk op de facilitaire dienst kostte en kost de zorg helaas nog dagelijks veel geld. Gelukkig wordt het vak meer en meer als een professioneel vak erkend en lopen de opleidingen op de hoge scholen langzaam maar zeker vol. Maar dan is er nog steeds het imago van 'softe sector', dat de gezondheidszorg blijft achtervolgen en uitstralen. Facility managers en inkopers moeten zich echter veel meer opstellen als ondernemers en moeten worden afgerekend op het resultaat.

## voorbeeld instelling gehandicaptenzorg

Vanuit mijn ervaringen heb ik de volgende cijfers geraamd. Ik gebruik het voorbeeld van een intramurale instelling voor gehandicaptenzorg met 500 bewoners (gemiddeld) en kom uit op een besparing van minimaal 10 procent. Ik ben nog uiterst voorzichtig en heb (zonder verdere onderbouwingen) genoeg indicatoren dat het nog wel veel meer dan 10 procent zou kunnen zijn. En het behalen van dat voordeel is eigenlijk heel simpel. Door bij leveranciers mantelovereenkomsten aan te gaan, kan men als regionale groep instellingen scherper inkopen. Vrijwel alle leveranciers maken afspraken gebaseerd op staffelkorting. Door kantoorartikelen gezamenlijk in te kopen vorm je door de schaalvergroting een dusdanige inkoopcombinatie, dat je zelfs al gauw gaat praten over aanbesteding op Europees niveau. Een stevige concurrentiestrijd is het resultaat. Natuurlijk is er altijd nog een ander goed initiatief: Intra-koop, de inkoopvereniging voor de gezondheidszorg. Maar ook zo'n inkoopplatform is overgeleverd aan de wil van de instel-

lingen om zich erbij aan te sluiten. Deze vrijblijvendheid zou je ter discussie kunnen stellen, omdat grootschalige en misschien wel Europese aanbestedingen nu nog niet of nauwelijks kunnen worden uitgezet. En de winst is toch een uiterst scherpe prijs-kwaliteit-verhouding met een kostendaling van minimaal 10 procent

## voorbeeld besparingen via inkoop

Copiers en printers. Winst al snel 10-15%  
 PC's en aanverwante artikelen. Winst 20%  
 Software en onderhoudnetwerken. Winst loopt op tot ongeveer 30%  
 Mobiele, vaste en datacommunicatie. Winst kan oplopen tot 25%  
 Voeding en non food. Winst kan oplopen tot 10%  
 Diensten en services als:  
 Schoonmaak: Winst 10%\*  
 Glasbewassing: Winst 10%\*  
 Groenonderhoud: Winst 10%\*  
 Beveiliging: Winst 10%\*  
 Netwerk en applicatiebeheer: Winst 20%\*  
 Catering: Winst 5%\*

\* Deze besparingen zijn voornamelijk uit de overhead te halen

Betalingsverkeer: banken kunnen diensten concurrentiestellend aanbieden. Winst: een besparing op de girale en bankkosten.  
 Kantoormeubilair: ervaring leert dat de kortingen variëren van 20 procent bij inkoop door één organisatie tot 45-50 procent bij een mantelovereenkomst voor meerdere organisaties. Winst: een voordeel van 25-30 procent bij gezamenlijke personeelsadministratie: bespaart in formatiekosten en in vierkante meters. Winst minimaal 20 procent.  
 Regionaal opzetten van HACCP- of legionella-plannen: nu vindt iedereen apart het wiel uit, al dan niet met behulp van externe bureaus. Door gezamenlijk dit soort zaken af te spreken bespaar je naast de afzonderlijk in te zetten menskracht ook in bureaunkosten. De winst per organisatie op advieskosten (minimaal 10-20 procent verborgen kosten zoals projectgroepen per instelling) zijn niet meegenomen.

Klein onderhoud of storingsdiensten: samenwerken levert per instelling minimaal 40 procent besparing op in de kosten van een storingsdienst.  
 'Burenhulp': bij grote evenementen of bij plotseling hoog ziekteverzuim binnen de facilitaire dienst. Als winst kan dan gelden: een goede samenwerking, borging van continuïteit en het vermijden van dure uitzendbureaus. Vaak vervul je daarmee een pioniersfunctie met betrekking tot de verdere samenwerking tussen instellingen.  
 (De indicaties voor bezuinigingen zijn gebaseerd op diverse onderzoeken op inkoopgebied en eigen ervaringen)

## conclusies

Als we uitgaan van ongeveer 40 miljard euro per jaar en een budget voor facilitaire kosten van ongeveer 25 procent dan praten we over 10 miljard euro per jaar. Een mogelijke besparing is dan al snel zo'n 1 miljard euro. De investering is hooguit een budget voor een regionaal of landelijk op te zetten inkoopplatform. Deze besparingen zal de overheid moeten stimuleren middels regelgeving en subsidies. Het zou een goede zaak zijn om door middel van strategische allianties per regio of provincie een inkoopplatform op te zetten waarbij de genoemde voorbeelden als target worden neergezet. Zo'n inkoopplatform zal vertegenwoordigd moeten worden door het ministerie/overheid, inkopers/facility managers en/of directeuren beheer & financiën gezondheidszorg. De besparingen zullen enorm zijn. Mijns inziens kost de 'gedragsverandering' niets en moet deze binnen de nieuwe regeerperiode verder ontwikkeld en geïmplementeerd worden. Helaas heb ik dit onderwerp echter in geen enkel partijprogramma terug kunnen vinden.  
 De kracht van dit verhaal ligt mijns inziens in de eenvoud en transparantie van aanpak en de extra gelden die overblijven voor 'handen aan het bed'. Ik pleit er dan ook voor dat partijen aan tafel gaan zitten en onze gezondheidszorg een stuk gezonder laten functioneren.

René Koenen CFM is directeur van Facility Portal Nederland.