



Naam Barbara Tip

Functie business consultant en onderzoeker

Organisatie Coppa Consultancy



Naam Fredo Schotanus

Functie hoogleraar publieke inkoop en principal consultant

Organisatie Universiteit Utrecht en Significant Synergy



Naam Niels Uenk

Functie directeur en onderzoeker

Organisatie PPRC

WAARDEGERICHT INKOPEN IN DE ZORG

Value-based healthcare is gericht op het leveren van zorg gebaseerd op de behoeften van patiënten. De eerste toepassingen zijn er. Barbara Tip, Niels Uenk en Fredo Schotanus brengen op basis van onderzoek zowel de drijfveren als belemmeringen in kaart.

In de gezondheidszorg streven professionals voortdurend naar verbetering van de kwaliteit van zorg. Tegelijkertijd moeten zij de zorgkosten onder controle proberen te houden. Een aanpak die hier goed bij past, is *value-based healthcare* (VBHC). Deze aanpak richt zich op het leveren van zorg die gericht is op waarde: de behoeften van en uitkomsten voor patiënten.

Essentie van waardegericht inkopen

Waardegericht inkopen geeft prioriteit aan het realiseren van de beste gezondheidsresultaten voor patiënten. Hierbij wordt rekening gehouden met onder andere de belangen van eindgebruikers en leveranciers, duurzaamheid en de totale kosten. Door de nadruk te leggen op waarde en niet alleen op kosten, maken zorginstellingen betere inkoopbeslissingen die leiden tot verbeterde zorg voor patiënten en een efficiënter gebruik van middelen.

Onderbelicht

Zorginstellingen zien de link tussen VBHC en inkoop echter nog vaak over het hoofd. Als waardegerichte zorg voor patiënten een prioriteit is, zou je verwachten dat de inkoopafdeling nauw betrokken is bij het waardegericht inkopen van alles wat hiervoor nodig is. Hoewel zorgverzekeraars al stappen zetten op het gebied van *value-based procurement* (VBP), oftewel waardegericht inkopen

ván de zorg, is waardegericht inkopen vóór de zorg binnen veel zorginstellingen nog onderbelicht.

Interviews met inkopers

Wij hebben onderzocht hoe dit komt. Wat belemmert zorgverleners om waardegericht inkopen toe te passen? En als het wel lukt, wat zijn dan de drijfveren? Hiervoor hebben we twintig interviews afgenomen met inkopers van ziekenhuizen. De interviews hebben we gecodeerd en vervolgens geanalyseerd. In dit artikel lichten we eerst de essentie van waardegericht inkopen toe en gaan daarna in op de belemmeringen en drijfveren voor de implementatie ervan die uit het onderzoek volgen.

Belemmerende factoren

Ons onderzoek laat zien dat waardegericht inkopen binnen ziekenhuizen nog lang niet de standaard is. Belemmerende factoren hebben voornamelijk te maken met de vaardigheden van de inkoper, maar ook met de omgeving en beschikbare middelen. Wat betreft die vaardigheden kwamen vooral de volgende belemmerende factoren naar boven:

- **Gebrek aan kennis**

Een van de belangrijkste bevindingen is dat veel inkopers een gebrek aan kennis hebben van



Value-based healthcare richt zich op het leveren van zorg gericht op waarde, namelijk de behoeften van en uitkomsten voor patiënten.

waardegericht inkopen. Omdat ze onvoldoende bekend zijn met deze aanpak, hebben ze moeite die toe te passen in de inkoopprocessen.

- *Te weinig overtuigingskracht*
Een ander obstakel is het gebrek aan overtuigingskracht of mandaat van de inkoper ten opzichte van belanghebbenden binnen de organisatie. Waardegericht inkopen vereist vaak dat verschillende partijen binnen de organisatie, zoals artsen, verpleegkundigen en beleidsmakers, betrokken worden bij het inkoopproces. Omdat de inkoper meestal niet de beslisser is, zijn sterke communicatieve vaardigheden nodig, en het vermogen om anderen te overtuigen.
- *Lastig om over te stappen*
Verder blijken veel inkopers gewend te zijn om op basis van traditionele criteria, zoals prijs en kwaliteit, in te kopen. Ze vinden het lastig om over te stappen naar een meer holistische benadering, zoals VBHC.
- *Beoordelingsmodel is complex*
Een ander aspect is de complexiteit van het beoordelingsmodel van waardegericht inkopen. Dit omvat vaak verschillende criteria en meetinstrumenten om de waarde van een goed of dienst te beoordelen. Vaak blijkt dit model te ingewikkeld om volledig te begrijpen en dus toe te passen.

Naast de obstakels die te maken hebben met de vaardigheden van de inkoper, zijn er ook verschillende externe factoren die het implementeren van waardegericht inkopen lastig maken. De externe factoren die het meest werden genoemd zijn:

- *Kost meer tijd*
Tijd is een schaars goed en wordt ook vaak genoemd in dit kader. Het proces van het definiëren van behoeften, selecteren van leveranciers en het evalueren van de waarde van producten vergt veel tijd en inspanning. Dat is niet altijd haalbaar binnen de strakke tijdschema's van ziekenhuizen.

VOORBEELD: NAADLEKKAGES

Een voorbeeld van een waardegericht inkooptraject is wanneer ziekenhuizen ervoor kiezen om minder 'naadlekkages' te kopen in plaats van 'hechtdraadjes'. Naadlekkage is een complicatie voor de patiënt en brengt kosten met zich mee. Met waardegericht inkopen probeert de inkoper optimaal gebruik te maken van de expertise van leveranciers. Het maakt dan niet zozeer uit welk type hechtdraad wordt ingekocht, zolang de leverancier maar kan garanderen dat minder naadlekkages optreden. De leverancier kan deze belofte alleen waarmaken door hierover af te stemmen met andere belanghebbenden, onder wie de zorgverlener.



Ontdek het Handboek Aanbestedingspraktijk

Jouw 'gids' in het aanbestedingsdoolhof!

Het Handboek Aanbestedingspraktijk leidt aanbesteders door het complexe proces van overheidsinkoop om binnen het aanbestedingsrechtelijk kader een evenwichtige balans te kunnen vinden tussen doelmatig en maatschappelijk verantwoord inkopen.

Zoek niet verder! Het Handboek Aanbestedingspraktijk is dé oplossing die je nodig hebt voor de dagelijkse aanbestedingspraktijk.

Waarom kiezen voor ons Handboek Aanbestedingspraktijk?

- Behandelt aanbestedingen van klassieke overheid én concessieopdrachten, nutsbedrijven, defensie en veiligheid;
- Uitgebreid jurisprudentie- en trefwoordenregister;
- Duidelijke schema's over aanbestedingsprocedures en aanbestedingstermijnen;
- Het biedt inschrijvende ondernemers een kijk in de 'keuken' van overheidsinkoop;
- Prima geschikt voor onderwijsdoeleinden.

Een greep uit de inhoud:

- De voorbereiding van de aanbesteding;
- Diverse inkoopstrategieën;
- Verschillende beoordelingsmethodes;
- Voor- en nadelen van diverse contractvormen;
- Diverse vormen van specificeren;
- Hoe aanbestedingsbeslissingen te motiveren

Scan voor
meer info



ISBN 9789493196797

Ga naar vakmedianetshop.nl/boeken/handboek-aanbestedingspraktijk



- *De organisatie is er nog niet klaar voor*
Een ander obstakel is dat sommige ziekenhuizen nog te onvolwassen zijn om waardegericht inkopen effectief toe te passen. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan infrastructuur, technologische capaciteit of organisatorische cultuur die nodig is voor een succesvolle implementatie van waardegerichte inkoop.
- *Lastig om waarde te definiëren*
Daarnaast kan het lastig zijn om de behoeften en waarde te definiëren die ze willen bereiken met waardegericht inkopen. Dit vereist een grondig begrip van de doelstellingen van de organisatie en de behoeften van de patiënten, wat niet altijd eenvoudig vast te stellen is.
- *De markt is er nog niet klaar voor*
Verder wordt genoemd dat de leveranciers nog niet klaar zijn om hierin te ondersteunen. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan kennis over het onderwerp en onvoldoende capaciteit om aan de vereisten te voldoen, maar ook een gebrek aan bereidheid om samen te werken aan waardegerichte inkoopinitiatieven.
- *Te weinig budget*
Ook blijkt dat sommige organisaties niet het budget hebben om waardegerichte inkopen toe te passen. Het implementeren kan initieel kosten met zich meebrengen, bijvoorbeeld voor trainingen, software en consultancy.
- *Geen goed passend vergoedingsstelsel*
Tot slot is een opvallende barrière het gescheiden functioneren van inkoop- en zorgverkoopafdelingen binnen ziekenhuizen en de wijze waarop zorgverzekeraars vergoedingen vaststellen. Deze scheiding leidt tot beperkte communicatie en samenwerking. Daardoor is het lastig om passende vergoedingen voor waardegericht inkopen te

VOORBEELD: KNIETPROTHESSES

Een voorbeeld van een waardegericht inkooptraject is de aanschaf van knieprothesen. In een traditionele kostengedreven aanpak kiest de inkoper voor een goedkoop product, vanwege de directe kostenbesparing. Maar als een duurder prothese ervoor zorgt dat de chirurg minder lang hoeft te opereren, de patiënt sneller herstelt en daardoor minder lang een ziekenhuisbed bezet houdt, levert dit uiteindelijk meer waarde op in het totale proces en voor alle betrokkenen. Bij waardegericht inkopen is het daarom van belang om het volledige zorgproces te overzien en te bepalen waar de meeste waarde kan worden gerealiseerd. De laagste inkoopprijs van een product is dus lang niet altijd de beste (of goedkoopste) oplossing voor het geheel.

bepalen. Tegelijkertijd kunnen de vastgestelde prijzen voor Diagnose Behandelcombinaties een obstakel vormen voor ziekenhuizen die waardegericht inkopen willen implementeren. Deze vaste tarieven sluiten niet altijd aan bij de waarde die ziekenhuizen proberen te maximaliseren, waardoor zij beperkt zijn in hun flexibiliteit om nieuwe benaderingen toe te passen.

Tips en inzichten

We hebben ook gesprekken gevoerd met verschillende inkopers die al ervaring hebben met waardegericht inkopen. Zij hebben waardevolle tips en inzichten met ons gedeeld over hoe ze dit hebben toegepast en gestimuleerd binnen hun organisaties.

De meest genoemde zijn:

- *Belanghebbenden betrekken in het proces*
Een belangrijke aanbeveling is het belang van het identificeren van alle stakeholders en het creëren van enthousiasme onder hen voor het waardegericht inkoopproject. Dit omvat zorgen voor goede communicatie met alle betrokken partijen en laten zien dat waardegericht inkopen kosteneffectief is. Het is van essentieel belang om alle stakeholders aan boord te krijgen en hen actief te betrekken.
- *Samenwerken met verkoop*
Een andere belangrijke factor voor succes is de samenwerking met de zorgverkoopafdeling. Door nauw samen te werken wordt het inzichtelijk welke vergoedingen het ziekenhuis krijgt. Dit geeft kaders en het voorkomt dat de verzekeraar het eventueel duurder product niet wil vergoeden. En het kan zorgverkoop helpen met het verkopen van waardegericht inkopen aan de verzekeraar.
- *Relatie opbouwen met leveranciers*
Door een sterke en constructieve relatie met leveranciers op te bouwen, kunnen inkopers beter onderhandelen en samenwerken om innovatieve waardegerichte oplossingen te vinden die zowel de kwaliteit als de efficiëntie verbeteren.
- *Interne ambassadeur*
Een ander belangrijk aspect is het hebben van een interne ambassadeur. Het liefst een zorgprofessional met kennis van waardegerichte zorg en dit actief promoot binnen de zorginstelling. Deze persoon kan een drijvende kracht zijn achter de adoptie ervan en bij het overtuigen van andere belanghebbenden.

Juiste kaders aangeven

Volgens de inkopers die ervaring hebben opgedaan met deze aanpak, leidt de toepassing ervan uiteindelijk tot tijdsbesparing, betere zorguitkomsten en kostenefficiëntie. In plaats van uitgebreide programma's van eisen op te stellen, hoeft de inkoper alleen de juiste kaders aan de leverancier mee te geven. Deze vereenvoudiging van het inkoopproces bespaart tijd en resulteert ook in kwalitatief betere zorg. Het voegt niet alleen waarde toe voor de patiënt en het ziekenhuis, maar verlaagt ook de werklust en verhoogt de efficiëntie voor de inkoper zelf.

Cultuurverandering nodig

Hoewel het dus een veelbelovende benadering is om de zorgkwaliteit te verbeteren en kosten te besparen, zijn er ook flink wat belemmeringen. Het vergt onder andere een cultuurverandering binnen organisaties en een nauwe samenwerking tussen de belanghebbenden. Het is essentieel dat inkopers en zorgprofessionals de belemmeringen en drijfveren erkennen en er iets mee doen om de voordelen van waardegericht inkopen te kunnen realiseren. ●