



Tafelheer: Frank Mulder
Adjunct Hoofdredacteur
Zorgspecial, columnist,
Adviseur BMC



Jos Stienen: Voorzitter
RvB Zorggroep Almere



Sjors van Leeuwen: Marketing
Adviseur, directeur Andora
Management Advies

Tafelgesprek nr. 25 Concurreren en samenwerken op hetzelfde speelveld, kan dat?



Arie van Oord:
Senior Banker BNG



Paul Baks: Partner BMC

Het lijkt een understatement dat fusies lang niet altijd brengen wat men ervan had verwacht. Diverse landelijke en internationale onderzoeken wijzen dat uit. Toch wordt er om een beoogde samenwerking te realiseren nog altijd vaak en snel naar het fusiemodel gegrepen. Iemand zei eens: 'Om goed te kunnen samenwerken moet de focus op de eigen organisatie losgelaten worden.' De zorg wordt geconfronteerd met het begrip marktwerking. Concurrentie is een belangrijk instrument daarbij. Moet dat echter prevaleren of zouden zorgorganisaties het accent moeten leggen op samenwerkingstrajecten, teneinde de best denkbare zorg te kunnen realiseren voor hun klanten? Is er een tussenweg, waarbij het allebei kan, zoals in het bedrijfsleven veelvuldig gebeurt?

Paul: 'We hebben recent een onderzoek gedaan naar marktwerking in de zorgsector en honderd bestuurders geïnterviewd. Uit die interviews kwam voornamelijk, dat concurreren en samenwerken juist hand in hand gaan. In het kader van marktgedrag, kom je in iedere markt, waar ter wereld dan ook samenwerken en concurreren tegelijk tegen. Waarom? Om overeind te blijven, heb je elkaar op een gegeven moment toch nodig, moet je elkaars hand vasthouden om drie minuten later weer met elkaar te concurreren. In een gemiddelde winkelstraat zitten drie, vier, vijf schoenwinkels vlak bij elkaar. Waarom zitten ze vlak bij elkaar? Omdat ze met elkaar de omzet maken. Een meubelboulevard is een ander mooi voorbeeld. Ze zetten gezamenlijk advertenties in bladen, maar beconcurreren elkaar met prijzen en merken. Ondertussen delen ze de kosten met elkaar om het winkelcomplex er mooi te laten uitzien... Dat tegelijk concurreren en samenwerken is dus heel normaal marktgedrag.'

Frank: 'Je ziet natuurlijk in de private sector ook initiatieven tot samenwerking vanwege het feit dat men een leidende standaard wil vinden. Neem maar het voorbeeld van de videorecorder van destijds, of de dvd speler, daar is men toch op zoek geweest naar een standaardisatie?'

Arie: 'Ik wil daar wel even op reageren, ik ben het helemaal met Paul eens, in het echte bedrijfsleven werkt het ook zo. Maar als ik dan afgelopen zaterdag in een bijlage van de NRC lees, dat er in de Regio Rotterdam zeven niersteenvergruizers binnen de ziekenhuizen zijn. Als je het bij elkaar optelt, worden die vergruizers samen nog niet eens 168 uur per week gebruikt!'

Paul: 'In dit voorbeeld gaat het dus niet goed, er wordt overgeïnvesteed.'

Jos: 'Als je er naar vraagt, zal natuurlijk nooit iemand tegen samenwerking zijn, wie zegt zoiets? Dat is ook sociaal wenselijk gedrag bij bestuurders. Dan ga je aan de bovenkant zeggen dat je samenwerkt, en dan gaat het altijd om een maatschappelijk nut. Maar op andere momenten, zeker bij horizontale organisaties, steekt men elkaar de loef af, kijk maar naar de aanbestedingen in het kader van de Wmo. Als je kijkt naar ketenorganisaties, is het gewoon een noodzaak om goed samen te werken, je moet je patiëntenstromen daar goed op elkaar af stemmen. Dan is het een kwestie van goede afspraken maken. Het gaat dan tussen de eerste en tweede lijn, tussen de Cure en de Care. Natuurlijk heb je dan wel eens en onenigheid tussen bijvoorbeeld een specialist en een huisarts, maar dat is kinderspel vergeleken met grote organisaties in het bedrijfsleven.'

Paul naar Jos: 'Denk jij bijvoorbeeld in het kader van de Wmo, dat het prijsmechanisme daarbij een correctiefactor zal zijn?'

Jos: 'Dat kan ik niet goed overzien. Als je naar de situatie in Almere kijkt, is die op zich bijzonder. Bij ons zitten alle aanbieders van zorg aan tafel.'

Sjors: 'Vroeger was het ook gewoon om allemaal een niersteenvergruizer en een MRI scanner te hebben. Laatst hoorde ik echter een bestuurder uit Rotterdam zeggen: 'Moeten we wel iets met kindergenezing, is dat wel waar wij in uitblinken, we zitten hier met zoveel ziekenhuizen op een beperkte ruimte.' Hier ligt de vraag wat je speerpunt als organisatie is. Dan zou het zo kunnen zijn dat je niet allemaal een eigen MRI



Sjors van Leeuwen

hoeft te hebben, maar dat je dit soort onderzoeken heel wel kan aanbieden in een samenwerking met anderen.'

Frank naar Sjors: 'Jij zegt dus feitelijk, dat je bij meer organisaties de vraag ziet, of zij een bepaald product wel moeten handhaven?'

Sjors: 'Die vraag zie je nu heel sterk, in ziekenhuisland al zeker. Helemaal nu je de ontwikkeling ziet, dat je een bepaalde handeling of DBC een X-aantal keer per jaar moet uitvoeren anders raak je de bevoegdheid op dat specifieke product kwijt. Daar zie je uiteindelijk dus keuzes, waar je op in wilt zetten.'

Paul naar Sjors: 'Grappig dat je dat zegt, dit zie je met name ontstaan bij middelgrote ziekenhuizen, kleine ziekenhuizen hebben we überhaupt niet meer in Nederland, terwijl die toch wendbaarder zijn dan grote ziekenhuizen, en voor wie het zelfs noodzaak is om samenwerkingsverbanden met andere ziekenhuizen te zoeken.'

Frank: 'Vinden jullie dat de zorgmarkt eigenlijk te gemakkelijk wordt vergeleken met de profitsector?'

Paul: 'We hebben hier marktgedrag geïntroduceerd op basis van marktmechanismen, omdat dat elders in de wereld op allerlei fronten ook wordt geïmplementeerd. Waarom dat belangrijk is? Kijk, met marktwerking kun je alle kanten op. Daarom hebben we gereguleerde marktwerking geïntroduceerd. Daar kon je wat mee, want het gaf aan, dat 150 kamerleden zeggen: "De gezondheidszorg is publiek domein."



Jos Stienen

TAFELGESPREK



Of je het daar mee eens of oneens bent is een ander verhaal, maar technisch was het goed gekozen. In Nederland blijkt de zorg voor 90 tot 95 % publiek domein. Maar een heel klein percentage is dus privaat domein. Er zijn dus nu markttechnieken in dat publieke domein geïntroduceerd.'

Frank naar Jos: 'Ik heb begrepen dat jullie samenwerkingsplannen hebben met een grote V&V speler, waarom willen jullie dat eigenlijk?'

Jos: 'Mijn beeld is, dat wij met die samenwerking, een beter en meer volwaardig product aan onze klant kunnen leveren.'

Frank: 'Maar dat wordt altijd gezegd.'

Jos: 'Maar wij ménen dat. We hebben beiden voldoende omvang om goed te kunnen overleven, wat dat betreft zouden de twee partijen stuk voor stuk apart nog jaren vooruit kunnen. Wij hebben een bepaald instrument, daar is landelijk gezien heel veel behoefte aan, want er zijn landelijk heel veel jonge

huisartsen die niet bereid zijn een dure huisartsenpraktijk over te nemen. Het gaat dan ook in veel gevallen om vrouwen, die ook een kinderwens hebben en naast hun praktijk een beetje normaal leven willen leiden. Zij hebben niet meer de roeping om 7 keer 24 uur per week klaar te staan. Zij willen graag in een groepspraktijk werken en de verwachting is dat 50% van de huisartsen in het gebied van onze samenwerkingspartner binnen tien jaar met pensioen gaat. Daar moet iets voor terugkomen, nou, wij hebben een concept dat het mogelijk maakt, dat die dokter zijn of haar werk goed kan doen. Wij nemen de administratie uit handen, wij bieden praktijkondersteuning...'

Frank naar Jos: 'Dan praat je over de hoeds en de ahoeds?' (Huisartsen onder één dak, respectievelijk apotheek en huisartsen onder één dak – red.)

Jos: 'Dat kan het zijn, maar daarnaast bieden wij in ons concept een volwaardige infrastructuur inclusief contractering met Agis en andere grote verzekeraars op het terrein van diabetes zorg, COPD en dergelijke. Al die programma's hebben wij gewoon in huis.'

Frank: 'Dat is allemaal in een protocol gegoten?'

Jos: 'Ja, je kunt als huisarts zo aanschuiven.'

Paul: 'Het mooie daarvan is, dat waar de huisarts niet voor is opgeleid, op deze manier uit zijn of haar takenpakket wordt gehaald.'

Jos: 'Dat klopt, en onze samenwerkingspartner zegt ook, dat zij het ontzettend belangrijk vinden een compleet pakket aan te kunnen bieden en ook een goede relatie te hebben met de eerste lijn. Dus wij kunnen ze iets leveren wat het hen mogelijk maakt om op die manier te gaan werken.'

DE HAMERMOLEN

Trainingsfaciliteiten >
Congrescentrum >
Expositieruimte >
Evenementen >



Er is een plekje op de Veluwe waar u in alle rust kunt vergaderen of brainstormen. Een oude watermolen. Een uniek industrieel monument op een geweldige locatie. Uitzakend bereikbaar vanuit de Randstad. De plek voor speciale evenementen en weekendbijeenkomsten. Wilt u meer weten over de mogelijkheden of over het trainingsprogramma van de Hamermolen, bel dan met Marjo Prigge-van der Linden of raadpleeg onze internetsite.

Hoenderloseweg 155
7339 GE Upphelen
T 055-5414005 F 055-5347785
E-mail: info@dehamermolen.nl

www.dehamermolen.nl



Arie van Oord

Sjors: 'Wat je dus in feite doet, is dat je jouw kennis van de eerste lijn exporteert naar een aanpalend werkgebied. De eerste lijn wil graag een goede samenwerking met de tweede lijn en omgekeerd. Ik vind dit iets anders dan dat wanneer grote organisaties met dezelfde soort producten fuseren onder het mom van zogenaamde verbetering van hun productieaanbod.'

Frank: 'Want dan worden dat holle frasen.'

Sjors: 'Precies.'

Paul: 'En wat betreft die schaalgrootte, in Nederland heb je die niet echt, de organisaties zijn al zo groot.'

Jos: 'Maar de marges zijn wel heel erg klein. Als je kijkt naar de Thuiszorg, daar moet je wel een heel behoorlijk volume hebben, wil je nog alle producten kunnen blijven leveren. Dat is ook een voordeel van deze samenwerking. Wij hebben een kleine thuiszorgorganisatie, zij hebben een iets grotere thuiszorgorganisatie, samen is dat dan toch een behoorlijk volume.'

Paul: 'Wat Jos zegt is wel elementair. Je gaat dus samenwerken (per 1 januari 2009 een bestuurlijke integratie met de Vivium Zorggroep – red.), je doet dat op holding niveau en je laat de organisaties in eerste instantie voor wat ze zijn. Daarmee weet je zeker, als je dat zo doet, dat de kosten per eenheid niet omhoog gaan. Want dat is namelijk het gevaar van integreren, dat met name de eerste jaren de kosten per eenheid, hetzij patiëntkosten, hetzij behandelingskosten, omhoog gaan. Dat zien we bij bijna alle fusietrajecten, ook bij de fusietrajecten in de vrije

markt. En daarom vraag je je wel eens af, waarom doe je dat?'

Frank: 'Ik wil even naar Arie. Als jullie bij de BNG kijken naar concurreren of samenwerken, wat zijn jullie ideeën daar dan over?'

Arie: 'In het denken van Jos zie ik het denken terug van twee ziekenhuizen in Zeeland, die van de Nma niet mógen fuseren en even een stapje hebben teruggedaan. Zij hebben nu een organisatie opgericht waarin beide besturen wel proberen samen te werken. Ik hoor bij Jos geen holding verhaal. Als je een holding hebt met twee stichtingen, ga ik als bankier wel naar het totaalplaatje kijken. Terwijl in het voorbeeld dat ik je net geef uit Zeeland, je nog steeds twee ziekenhuizen hebt, die we dan als bank ook onafhankelijk van elkaar zullen bekijken. Ik begrijp dat hier sprake is van een bestuurlijke integratie.'

Jos: 'Klopt.'

Arie: 'Dan zullen wij als bank de Zorggroep Almere en Vivium toch zien als twee verschillende entiteiten en ook kijken naar de kredietwaardigheid van die verschillende entiteiten. Of men dat altijd begrijpt aan de andere kant is wel de vraag natuurlijk.'

Frank naar Arie: 'Maar nu even wat breder dan alleen deze casus, als jullie als BNG kijken naar concurreren of samenwerken, hoe kijken jullie daar dan naar?'

Arie: 'Voor ons is dat als bank op zich heel eenvoudig. Onze klanten hebben natuurlijk de autonomie om zelf te bepalen hoe ze zijn georganiseerd, dat moeten ze ook vooral doen. Waar wij met name naar kijken, is wanneer er een strategie is, dat daar dan ook een logische structuur bij hoort. Dat lijkt een beetje een open deur, maar is wel belangrijk. Kijk macro-economisch zien we ook wel de trend dat de overheid de zorgsector betaalbaar wil houden. Men heeft daar een middel voor gekozen: marktwerking. Daar zijn wij ook voorstander van, maar we zien wel, dat we in een beginfase zitten. En in die beginfase zien we juist de prijzen omhoog gaan. Je hebt inderdaad stappen nodig, net noemde Sjors al het franchise model, daar gaan wij als BNG natuurlijk ook antwoorden op vinden. Maar goed, dat wijst wel op wat lossere samenwerkingverbanden. Waar dat echter gebeurt zullen wij dat zeker stimuleren.'