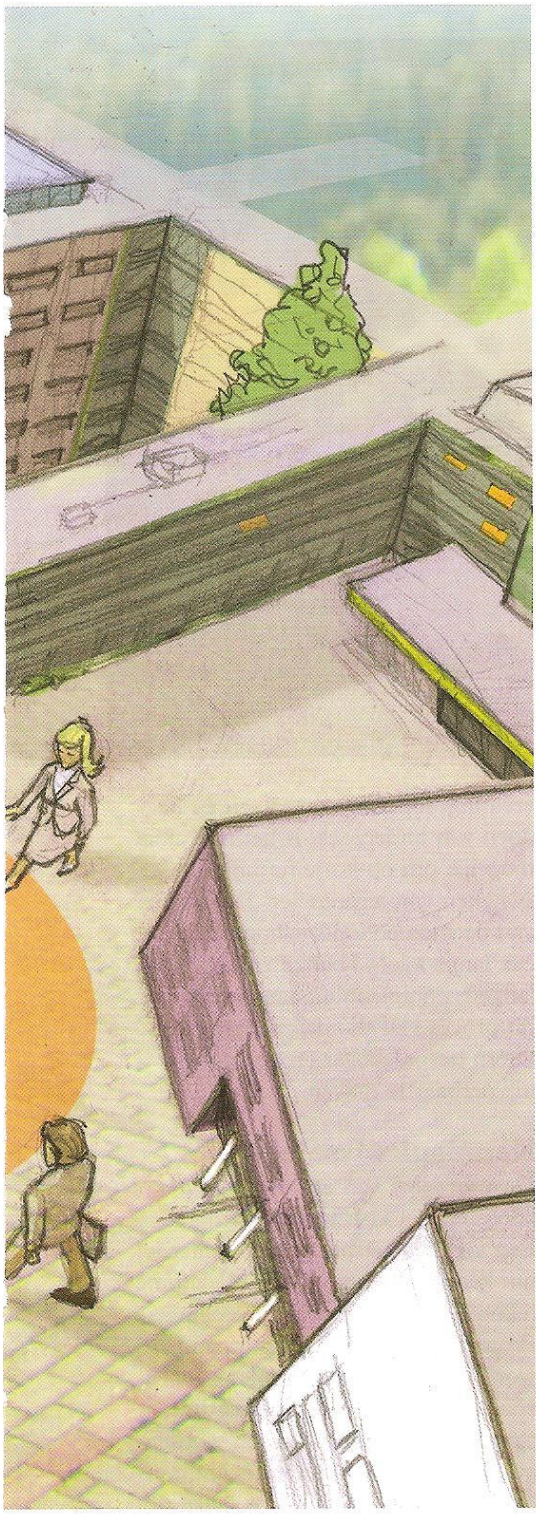
Inkoop en het onderste uit de kan halen

GPO's (Group Purchasing Organizations) in de zorg kunnen de nodige voordelen bieden. Maar er is nog niet één GPO binnen de zorg die op alle vlakken het onderste uit de kan heeft weten te halen. Wat zijn de kritische succesfactoren?

Tekst Royan van Velse en Koen de Wijs*



De Autoriteit Consument en Markt (ACM, voorheen NMa) gaf het in 2012 al aan: inkoopafdelingen in de zorg zouden meer met elkaar mogen samenwerken. In de praktijk gebeurde dat al. Verschillende adviesbureaus deden de afgelopen jaren ook al onderzoek naar inkoopsamenwerking in de zorgsector en kwamen tot een gelijke conclusie.

In deze rapporten komen echter lacunes voor omdat de bureaus niet alle samenwerkingsverbanden hebben geïnventariseerd. Het geschetste beeld is hierdoor enigszins vertekend, maar de gemene deler blijft dat zorginstellingen op het vlak van inkoop de handen ineen moeten slaan om de prijzen te drukken.

GPO

In het jargon wordt een inkoopsamenwerkingsverband ook wel GPO (*Group Purchasing Organization*) genoemd. De Engelstalige term is niet geheel vreemd, omdat de trend is overgekomen uit de Verenigde Staten waar GPO's machtig zijn en sommige markten zelfs domineren.
Het gevaar in dit geval is overigens wel dat sommige van die GPO's zoveel overhead kennen, en dusdanig veel hebben ingeboet aan flexibiliteit, dat het voor afnemers interessanter wordt om weer individueel zaken te doen met een leverancier in plaats van via het verband.

Pril stadium

In Nederland is het nog niet zo ver omdat wij ons in een redelijk pril stadium bevinden van die inkoopsamenwerking. Het aantal verbanden dat in Nederland acteert, hangt heel erg af van de definitie die men eraan geeft. Zo zijn er commerciële partijen die inkoopvolumes van verschillende instellingen bundelen en zijn er regionale samenwerkingsverbanden. Er zijn samenwerkingsvormen waarbij inkoop slechts een deel vormt van de doelstellingen, verbanden met een streng toelatingsbeleid, maar ook verbanden waarbij iedere instelling zich mag inschrijven en mee mag profiteren van afgesproken kortingen. Er zijn ook veel initiatieven geweest die inmiddels al gestrand zijn.

Volumes bundelen

In eerste instantie is de achterliggende gedachte bij een inkoopsamenwerkingsverband om volumes van verschillende organisaties te bundelen met als doel om bij leveranciers betere condities te kunnen afdwingen. Leveranciers kijken kritisch naar deze ontwikkeling en deze insteek. Het levert hen namelijk in eerste instantie niets op: het totaalvolume blijft gelijk en hun marge gaat omlaag.

> 'GPO: handig voor delen ervaringen met inkopers van andere zorginstellingen'

Het wordt een ander verhaal wanneer de GPO langdurige samenwerking biedt in plaats van korte contracten, waardoor leveranciers meer zekerheid krijgen.

Het is ook interessanter voor leveranciers wanneer zorginstellingen naast inkoop tevens samenwerking zoeken op het gebied van logistiek. Een centraal distributiecentrum betekent voor leveranciers dat er een *single point of delivery* is en dat de bestelstromen geoptimaliseerd kunnen worden. In deze gevallen vertegenwoordigt een GPO een 'win-win'- situatie. Inkopen blijft immers een kwestie van geven en nemen.

Benchmark

De benchmark die een GPO uitvoert, is waardevol voor haar leden. Met inzicht in de laagste tarieven binnen het verband krijgt de onderhandeling met leveranciers een heel andere

4 Succesfactoren inkoopsamenwerking

1. COMMITMENT
Samenwerken met andere organisaties vereist dat niet alleen de inkopers maar ook de besturen van de instellingen er in geloven en er tijd en energie in steken. Lid worden van een GPO is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. De ambitie om in de toekomst standaardisering te stimuleren hoort ook bij dit commitment. Het opstellen van spelregels kan verhelderend werken.

2. VERTROUWEN
De leden (en eventueel een ondersteunende partij) delen gegevens met elkaar en moeten er vanuit kunnen gaan dat deze ook geheim blijven. Daarnaast moeten zij het vertrouwen hebben dat de anderen geen verborgen agenda's hanteren.

3. VOLWASSENHEID
De volwassenheid van de verschillende inkoopafdelingen is belangrijk. Als inkopers niet de beschikking hebben over cijfers en rapportages om te benchmarken en een database op te bouwen, ontbreekt een belangrijk gereedschap voor de samenwerking. Het professionele niveau van de inkopers is evenzeer van belang voor het slagen van de samenwerking.

4. FINANCIËLE AFSPRAKEN
Voor het deelnemen aan een GPO worden soms vaste bedragen gevraagd en soms een percentage van de gerealiseerde besparing. Deze dienen om de overhead te dekken of de marge van een ondersteunende partij te betalen. Onderling dienen er vooraf afspraken gemaakt te worden over de baten en de lasten. Wat gebeurt er bijvoorbeeld indien een lid wel fee behaalt maar uiteindelijk geen voordeel behaalt en andere leden wel?

dimensie en wordt er gestreefd naar gelijke lage prijzen voor alle deelnemende instellingen. Het verbeteren van de tarieven door het samenvoegen van contracten is slechts een eerste, relatief eenvoudige stap op de lange en hobbelige weg die volgt. Om nog meer profijt te hebben van de samenwerking en om de tarieven nog meer omlaag te krijgen, verwachten leveranciers dat hen een groter aandeel wordt toebedeeld. Dit kan gerealiseerd worden door productieverhoging, maar landelijk is er in de ziekenhuizen eerder een productiedaling zichtbaar. Dus kan een leverancier nog wel een groter marktaandeel krijgen, maar dan wel ten koste van andere leveranciers.
Zorginstellingen zullen dus keuzes moeten maken met betrekking tot hun producten en hun merken. Als leden van een GPO in staat zijn om onderling hun assortiment aan producten te standaardiseren, liggen er echt miljoenen euro's aan besparingen in het verschiet.

Om allerlei legitieme redenen die te maken hebben met kwaliteitsborging, ervaring, lopende contracten en het doen van onderzoek, is het niet altijd mogelijk om op korte termijn te switchen van leverancier. De inkopers van deelnemende instellingen moeten een lange adem hebben en een langetermijnplanning aanhouden om dit proces van standaardisering eerst intern bespreekbaar en vervolgens uitvoerbaar te maken.

Kennisuitwisseling

De voordelen van een GPO liggen niet alleen op het vlak van besparingen. Een GPO is het platform bij uitstek om kennis en ervaringen te delen met inkopers van soortgelijke instellingen. Programma's van Eisen kunnen worden uitgewisseld en inkooptools, zoals een platform voor elektronisch aanbesteden, kunnen samen worden gebruikt. Bij een goede verstandhouding is het ook mogelijk tijdelijke personeelstekorten bij een van de leden op te vangen.

Velen zijn zich bewust van het feit dat een GPO voordelen biedt, maar er zit ook waarheid in gepubliceerde rapporten: er kan nog veel meer uit gehaald

worden. Inkoopsamenwerkingsverbanden ontstaan en verdwijnen waarbij sommige steviger in het zadel blijken te zitten dan andere. Maar er is nog niet één GPO binnen de zorg die op alle vlakken het onderste uit de kan heeft weten te halen.

Successen zijn er zeker. Er zijn dan ook enkele kritische succesfactoren te onderscheiden (zie het kader links).

En als het fout gaat?

Wanneer het dan toch fout gaat en een lid treedt uit, wat zijn dan de afspraken met dat lid? Houdt die instelling zich aan de afspraken met de leveranciers of moeten de andere instellingen boeten wegens het feit dat de volumes van de GPO omlaag gaan? Wat gebeurt er als de hele GPO wordt opgeheven in de relatie tot leveranciers? Is een leveringsovereenkomst opgesteld door een vertegenwoordiger van de GPO of is deze getekend door de individuele ziekenhuizen die daardoor ook hun verplichtingen jegens de leverancier houden? Het zijn zaken die beter van tevoren besproken kunnen worden.

Meer samenwerking

De levensloop van een GPO bestaat uit successen, maar ook uit valkuilen. Er kan inderdaad veel meer uit samenwerking gehaald worden, maar er zijn allemaal goede redenen waarom dat nog niet zo snel gaat. Een welkome volgende stap zou kunnen zijn om de GPO's in de gezondheidszorg meer met elkaar samen te laten werken, al is het maar op enkele deelgebieden. Instellingen in de zorg zoeken elkaar steeds vaker op, ook buiten het GPO-verband. Samenwerkende GPO's kunnen daarop inspelen.

**Royan van Velse (rechts) is manager inkoop en logistiek bij Ziekenhuis Rijnstate in Arnhem.*
Koen de Wijs is strategisch inkoper bij Ziekenhuis Rijnstate.