



Marktwerving mét solidariteit in de zorg

Marktwerving moest de zorg efficiënter en de kosten beter beheersbaar maken. Toch loopt het zorgtekort nog steeds op. Hoe dat probleem is op te lossen in tijden van vergrijzing zorgt voor veel hoofdbreken. Marktwerving gebaseerd op de wijsheid van zorgers en zorgvragers leidt tot een solidair, innovatief en gezond zorgstelsel.

DOOR MAARTJE SMEETS EN BEREND VAN ZEGGEREN

Zorg en marktwerving. De combinatie van die twee grootheden leidt bij velen nog steeds tot fronsende wenkbrauwen. Want is marktwerving geen ondermijning van het solidariteitsprincipe, dat juist in de zorg zo belangrijk is? Critici zien zes jaar na de introductie nog geen overtuigend bewijs dat marktwerving de beloofde efficiëntie en kostendaling oplevert. Het zorgtekort stijgt nog steeds en de zorgkosten, 70 tot 75 miljard per jaar, lopen op. Naast vergrijzing is de voortschrijdende technologie een belangrijke drijver van die stijgende kosten.

Voorstanders wijzen op de eerste tekenen dat de omslag daadwerkelijk plaatsvindt. Waar tien jaar geleden wachtlijsten vaak onderwerp van gesprek waren, zijn die nu zo goed als verdwenen.

Sinds de introductie van de markt in de sector is er een heel ander spel op gang gekomen. “Instellingen zijn zich dankzij de marktwerving bewuster van de waarde van elke euro,” zegt Hans Broere, zorgspecialist bij Rebel. “Natuurlijk mag geld nooit een kwestie zijn als het over mensenlevens gaat. Tegelijkertijd kan het geld, ook in de zorg, maar één keer besteed worden. Dat zorgt ervoor dat instellingen scherpere afwegingen moeten maken over waar ze het geld wel of juist niet aan uit willen geven. Dat gebeurt ook, maar de omslag kan krachtiger en innovatiever door meer ruimte te geven aan creatief ondernemen. Daarvoor is vertrouwen in de kennis en wijsheid van zorgers en zorgvragers nodig, die vanuit de dagelijkse praktijk weten waar de knelpunten zitten.”

Leerproces

Megafusies, dreigende faillissementen van zorginstellingen, ontslagen, problemen met financiering van nieuwbouw. Allemaal zaken die in de publieke opinie vaak één op één gekoppeld worden aan marktwerving. Het is echter niet de marktwerving, maar de te traag ingevoerde stelselwijziging die ziekenhuizen parten speelt bij het rond krijgen van financiering voor nieuwbouw. Banken haken af als blijkt dat ziekenhuizen niet altijd kunnen overtuigen met de financiële onderbouwing voor hun bouwplannen (zie pag. 42 over de Isala klinieken). Ook faillissementen en ontslagen zijn niet zo makkelijk toe te rekenen aan marktwerving. Het onderwijs, waar marktwerving geen rol speelt, heeft daar immers ook mee te kampen.

De belangrijkste misvatting die volgens Broere heerst, is dat marktwerving ten koste gaat van maatschappelijke normen en waarden. “Maatschappelijk ondernemen kun je in onze visie juist vanuit de markt organiseren,” zegt Broere. “De markt dwingt om de zaken doelmatiger te organiseren. Organisaties moeten gaan onderzoeken waar ze wel en juist niet goed in zijn. Als ze dat hebben uitgevonden, kunnen ze werken aan slimme samenwerkingsverbanden die de afzonderlijke partijen in staat stellen te excelleren. Zo hoeft niet elk ziekenhuis alle behandelingen zelf te kunnen uitvoeren. De medische zorg wordt er beter van als een ziekenhuis zich volledig kan specialiseren op rugklachten of prostaatklachten. Wat marktwerving

kan bereiken, is dat zij processen die nu de efficiëntie en verbetering van de zorgkwaliteit in de weg staan, kan doorbreken. Dat komt de maatschappelijke solidariteit ten goede.”

Volgens Broere is ondernemen voor veel zorgpartijen nog een leerproces. Ze moeten nu, anders dan in het verleden, hun bestaansrecht duidelijk maken. “Het is belangrijk dat ondernemers in de zorg zichzelf de juiste vragen stellen. Soms zijn initiatieven hartstikke nobel en vol goede bedoelingen, maar ontbreekt het aan een zakelijke instelling. Waar een partij voor staat en hoe die geld gaat verdienen is onduidelijk. Rebel probeert in dat traject een ondersteunende rol te spelen.”

Betrokkenen

Regie is een belangrijk woord in het nieuwe zorgstelsel. De overheid verwacht dat burgers meer eigen verantwoordelijkheid nemen over de zorg voor henzelf en hun naasten. Dan moeten ze ook de kans krijgen de regie in eigen hand te nemen. Vanuit die gedachte raakte Rebel betrokken bij het initiatief van belangengroepering Per Saldo (zie volgende pagina). Broere: “Wij hebben een diep geloof in de wijsheid van direct betrokkenen. Zij weten beter wat ze nodig hebben dan een overheid of instantie ver weg. Omdat betrokkenen weten waar ze het over hebben, kunnen ze ook beter, efficiënter en inventiever hun eigen systeem organiseren.”

PER SALDO WERKT AAN ALTERNATIEF VOOR PGB

PGB via U-bocht behouden

Mensen met een Persoonsgebonden Budget (pgb) dreigen door bezuinigingen de mogelijkheid om zelf hun zorg te regelen kwijt te raken. Belangenvereniging Per Saldo werkt in samenwerking met Rebel aan een alternatief.

Het Persoonsgebonden Budget staat ter discussie. Met het budget kunnen zorgvragers zelf de meest geschikte zorg inkopen. Als het pgb wegvalt, blijft alleen geld over voor de reguliere vormen van langdurige zorg voor mensen met een beperking. Deze bieden echter geen maatwerk. Vele zorgvragers, maar ook kleine, specialistische zorgaanbieders, staan dan met lege handen. Dat mag niet gebeuren, vindt Aline Saers, directeur van belangenvereniging Per Saldo. Per Saldo telt ruim 25.000 leden met een pgb. Vanuit Rebel ontstond ook verontwaardiging over de bezuinigingen op het pgb. Beide partijen vonden elkaar vanuit de gedachte niet lijdzaam af te wachten, maar een goedwerkend alternatief te vinden.

Dat alternatief bleek een coöperatie van zorgvragers. Iedere deelnemer is voor een klein stukje eigenaar van de organisatie. De coöperatie wordt zelf een zorgaanbieder en kan in die hoedanigheid aankloppen bij de verzekeraars. Zorgvragers die zich aanmelden, zoeken zelf zorgverleners met wie ze afspraken maken over tijdstippen en tarieven, net als met het pgb. Deelnemers blijven ook zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ingekochte zorg. Zij weten zelf het beste hoe en op welke manier zij de zorg geleverd willen krijgen. Maar het administratieve deel wikkelt de coöperatie af met het zorgkantoor. Die kan namens de zorgvragers via de verzekeraars budgetten regelen voor specifieke zorg.

De coöperatie gaat met de zorgvragen, de indicaties, naar de verzekeraars. De indicaties geven aan tot welk bedrag iemand recht heeft op zorg. Dat bedrag maakt de coöperatie via een contract vrij bij de verzekeraar. Binnen het contract hebben de aanvragers de vrijheid hun zorg zo te regelen, dat deze hun het beste past. De coöperatie contracteert de onderaannemers: zorgaanbieders die heel specialistische hulp kunnen bieden.

Betrouwbaar

Omdat het om gevoelige zaken als geld en zorg gaat, is de materie eindeloos veel ingewikkelder dan hier geschetst. De Nederlandse Zorgautoriteit, de Inspectie voor de Gezondheidszorg, het ministerie van VWS en grote verzekeraars zijn positief over het plan. Transpa-

rantie en kwaliteitsgaranties zijn voor deze partijen onontbeerlijk. En de zorgvragers rekenen op betrouwbare zorg. Saers: "Bij een project als dit kun je niet na zes maanden zeggen: 'Goh, het lijkt toch even niet te lukken.' Kwetsbare mensen rekenen op je. De hele organisatie moet betrouwbaar zijn en staan als een huis."

De politieke onzekerheid over het al dan niet in stand houden van het pgb bemoeilijkt het proces voor het opzetten van een coöperatie. De bezuinigingen op het pgb zijn binnen het LenteAkkoord uit 2012 voor een deel teruggedraaid. Dit betekent dat het pgb vanaf 1 januari 2013 weer in een nieuwe vorm geïntroduceerd wordt. De urgentie lijkt nu dan ook minder of in ieder geval anders. Bezuinigingen of niet, Saers is van mening dat ondernemerschap de ruimte moet krijgen in de zorgsector. "In de praktijk blijkt dat de zorgvragers zeer gebaat zijn bij goede ondernemers in de zorg. Ondernemers kunnen zelfstandige organisaties opzetten en zorg leveren die wordt betaald met een pgb. Ze luisteren en kijken naar wat mensen nodig hebben. In de GGZ-zorg zijn bijvoorbeeld prachtige initiatieven ontstaan als het gaat om dagbesteding voor mensen met een beperking."

Nek uitsteken

Rebel werkt samen met Per Saldo om een organisatie op te zetten die de juiste en voldoende (financiële) waarborgen kan geven. Volgens Saers past de ondernemingsvisie van de Rebels bij uitstek in de zorgsector. "Ik ben blij verrast dat dit soort adviesjongens op een thema als het pgb zijn gedoken. Je moet lef hebben om vrij te denken over dit onderwerp. En zoals ik al aangaf, gaat er ontzettend veel tijd en energie in zitten. Je kunt dit niet half doen. Ik heb grote bewondering voor het feit dat Rebel op deze manier haar nek uitsteekt voor kwetsbare mensen."

“Ik ben blij verrast dat dit soort adviesjongens op een thema als het pgb zijn gedoken. Je moet lef hebben om vrij te denken over dit onderwerp.”

NIEUWBOUW ZAANS MEDISCH CENTRUM

Slalom langs voetangels en klemmen

Het opzetten van een publiek-private samenwerkingsconstructie voor de nieuwbouw van een ziekenhuis is bepaald geen sinecure. Rebel hielp het Zaans Medisch Centrum met het structureren van deze complexe opgave.

Een bouwer is geen zorgspecialist en een ziekenhuisdirecteur kan niet bouwen. In ingewikkelde processen verdwijnt dit soort logica soms naar de achtergrond. Omdat een huurder meestal geen bouwer is, is bij de ontwikkeling van woningen of kantoorgebouwen vaak een belangrijke rol weggelegd voor ontwikkelaars. Maar een ziekenhuis is geen kantoorgebouw. Een ziekenhuis is een maatpak. Een maatpak dat niet eenvoudig van de hand kan worden gedaan als het, bijvoorbeeld door de snelle technologische veranderingen in de zorg, niet meer past. De traditionele ontwikkelaars hebben daarvoor nog geen passende oplossing.

De onderhandelingen tussen het Zaans Medisch Centrum (ZMC) en bouwer/ontwikkelaar BAM liepen mede hierdoor vast. De twee partijen hadden al wel voor elkaar gekozen, maar moesten tegelijk het wiel uitvinden en onderhandelen. “Kern van het probleem was dat het traject niet als onderhandelingstraject was opgezet,” zegt Rob Dillmann, bestuursvoorzitter van het ZMC. “Wij wilden

vanuit een lifecycle-benadering een beter ziekenhuis neerzetten.” Gaandeweg bleek dat daarvoor een heel nieuw plan moest worden gemaakt. In de zomer van 2010 werd Rebel benaderd voor advies.

Scherp houden

“Rebel kwam in beeld omdat wij een adviseur zochten met ervaring met PPS-constructies”, zegt ZMC-bestuurslid Arthur Notermans. “Een partij die bij het opzetten van een langetermijncontract over onze schouder mee kon kijken.” Een gestructureerde aanpak helpt volgens Dillmann om de betrokken partijen scherp te houden. “Wanneer je een traject van 25 jaar in gaat, moet je goed kijken waar de voetangels en klemmen zitten. De kunst zit hem erin wel oog te hebben voor de details, maar daar niet in te verzanden. Je moet steeds vasthouden aan de grote lijn.”



FOTO: A.B. VAN ZEGGEREN

Goed huwelijk

De filosofie was er, maar de praktische uitvoering kwam niet goed van de grond. Verkeerde verwachtingen die de partijen van elkaar hadden lagen daaraan ten grondslag. Rebel Gert-Jan Fernhout: "Het is belangrijk dat beide partijen zichzelf kunnen zijn in de onderhandelingen over de contracten. We hebben allereerst bekeken wat ieders rol en belang is. Vanuit dat gegeven kom je verder in het proces en de maximale waarde voor de ander creëren." Volgens Fernhout ontstaan de mooiste relaties als partijen volledig zichzelf kunnen zijn en dus ook de minder mooie kanten van elkaar respecteren. "Pas dan kun je elkaar recht in de ogen kijken en op een goede manier samenwerken. Ik vergelijk het met een huwelijk. Beide partijen moeten er iedere dag bewust opnieuw voor kiezen met elkaar de samenwerking aan te gaan, omdat die samenwerking voor elke partij meerwaarde heeft."

De onderhandelingen tussen het ZMC en de BAM zijn succesvol hervat. Op korte termijn wordt een ontwikkelingsmaatschappij opgericht die het gebouw gaat ontwikkelen en via een soort DBMO-contract* beschikbaar stelt aan het ZMC. Rebel blijft betrokken bij dit traject. Het ZMC kan zich dan weer richten op het beter maken van mensen, terwijl de BAM zorg draagt voor het vastgoed.



FOTO: ZAANS MEDISCH CENTRUM

* DBMO staat voor Design Build Maintain Operate. In een DBMO-contract is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor ontwerp, bouw, onderhoud en exploitatie.

Rebelkids



AUKJE (9)
"We kunnen iedereen's tuinslang in heel Nederland aan elkaar binden, zodat we water kunnen spuiten in Afrika."

MAAIKE (12)
"Ik denk dat het maken van producten minder vervuilend kan."



FINANCIERING ISALA KLINIEKEN

Financieren in crisistijd

Op het hoogtepunt van de kredietcrisis ging Isala Klinieken in Zwolle op zoek naar financiering voor haar nieuwbouwplannen. Door de crisis waren banken kritischer op financieringsaanvragen. Een groter probleem voor de financiering was echter dat ziekenhuizen door de introductie van marktwerking en de afschaffing van het bouwregime steeds minder zeker zijn van hun inkomsten.

Crisis

Meer dan vroeger worden ziekenhuizen nu als 'normale' ondernemingen beschouwd. Dat heeft consequenties voor het financieringsproces. "De kern van de moeilijkheden voor Isala om financiering voor de nieuwbouw te krijgen zat 'm in de timing," zegt Roel Venema, directeur Finance & Control bij Isala Klinieken. "In september 2008, aan het begin van de crisis, hadden we twee consortia in de race voor de financiering van onze nieuwbouwplannen. Al snel bleek het echter steeds moeilijker om deze consortia aangehaakt te houden. Bankens werden steeds voorzichtiger met het verstrekken van financiering. Nog voor de kerst haakte één consortium af. Dat maakte het voor ons lastiger goede afwegingen te maken. We konden geen vergelijking meer maken tussen de één en de ander.

Onderste uit de kan

Met behulp van Rebel bepaalde Isala wat de banken nodig hadden om de leningaanvraag te beoordelen en te structureren. Zo kon het ideale startpunt van de onderhandelingen gekozen worden. Venema: "Daardoor konden we, ondanks dat de concurrent was weggevallen, toch tot een scherp tarief komen." Ook werd het onderste uit de kan gehaald wat betreft overige leningsvoorwaarden, zoals het aflossingsprofiel en de duur van de samenwerking.

Volgens Venema heeft Rebel naast het financieel model ook het proces goed begeleid. "Zeker als je maar één consortium in de race hebt, is het goed iemand te hebben die overzicht houdt en je helpt de juiste stappen te zetten op het juiste moment. We hebben op het hoogtepunt van de kredietcrisis financiering rond gekregen. Daar hebben we een goede prestatie mee neergezet."

Rebel is nog steeds betrokken bij Isala klinieken. Er is een meerjarig rekenmodel ontwikkeld dat de resultaten van het ziekenhuis volgt en hiermee inzicht geeft in de toekomstige financieringsbehoefte. ●



FOTO: A.B. VAN ZEGGEREN

De bouw van een ziekenhuis.

Rebelkids

ANNE (12)

"Er wordt vaak gestemd over dingen die ik niet snap."

