



Barrières en aanjagers voor VBP in Nederlandse ziekenhuizen

Barbara Tip

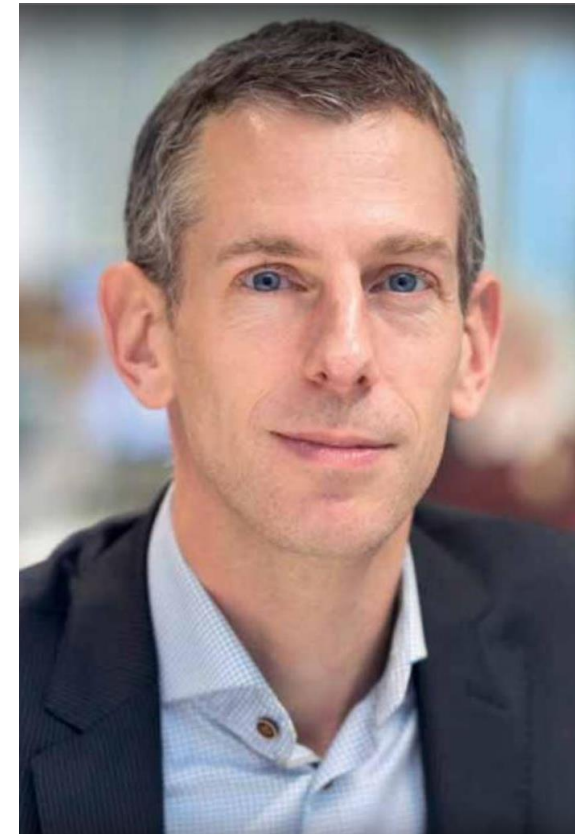
Even voorstellen



Barbara Tip



Niels Uenk



Fredo Schotanus

Agenda



- Wat is waardegericht inkopen (VBP)?
- Het onderzoek
- Barrières
- Aanjagers
- Aanbevelingen
- Vragen en discussie

Wat is Value based healthcare?

Wat is Value based procurement?



Value Based Procurement als afgeleide van Value Based Healthcare

VBHC: Value Based Healthcare is erop gericht de waarde van zorg voor de patiënt te maximaliseren en de zorgkosten zo laag mogelijk te houden. De gezondheidsuitkomsten van de patiënt gedeeld door de zorgkosten toont de waarde voor de patiënt.

- Focus op maximale waarde voor de patiënt
- Betere zorguitkomsten tegen lagere kosten

VBP: Vertaling van VBHC naar inkoop

- Focus op producten/diensten die zorguitkomsten verbeteren
- Versterkt de impact van VBHC binnen de zorgketen

Belang:

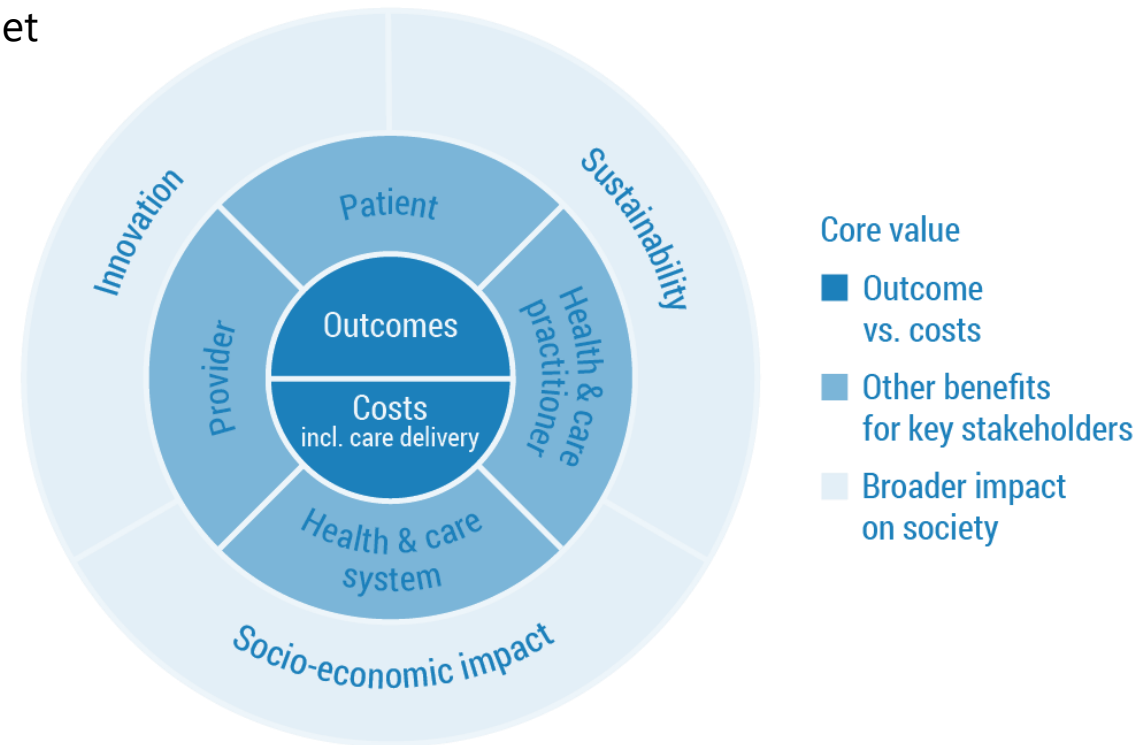
- Verbetering van zorgkwaliteit
- Betere resultaten voor patiënten
- Beheersing van zorgkosten

Meer focus op waarde, minder op prijs

Value-Based Procurement (VBP) is een methode die zich richt op het **maximaliseren** van **waarde** door prioriteit te geven aan **gezondheidsuitkomsten** en het vermogen van producten of diensten om aan de behoeften van alle betrokken partijen te voldoen, in plaats van enkel te focussen op de prijs.

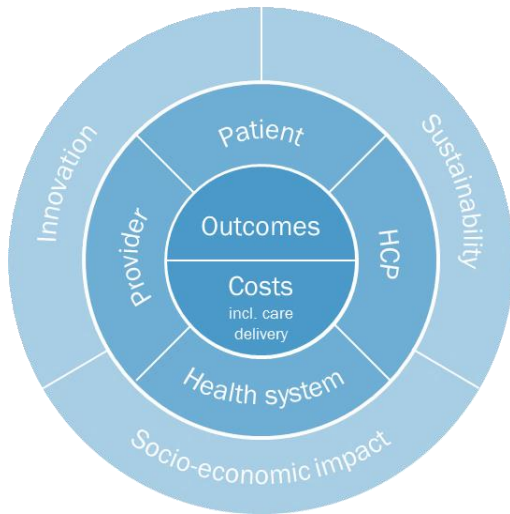
Oftewel:

De meeste waarde creëren voor alle stakeholders binnen het inkoopproces.



Het framework

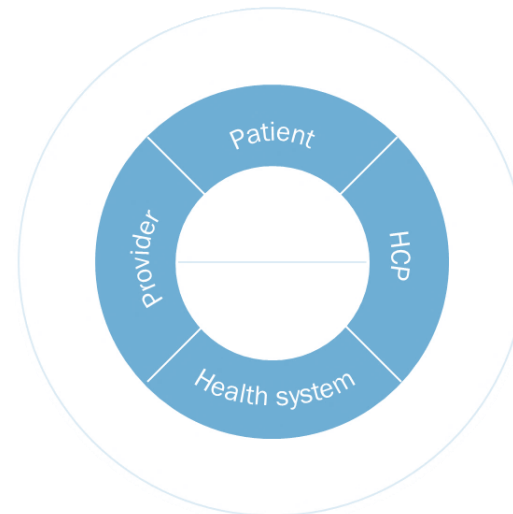
VBP framework



Kernlaag
**Patiënt uitkomsten
en kosten**



2^e laag
**Voordelen voor
de stakeholders**



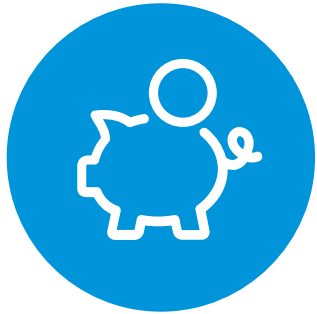
3^e laag
**Breder impact
op de maatschappij**



Opstellen van criteria

Kosten	Product	Inkoop	Prijs product/huur product Compatibiliteit: vereiste upgrades van de infrastructuur Training/opleidings kosten
		Onderhoud	Reserve onderdelen Technische staf tijd Service
		Opslag/voorraad	Opslagruimte/infrastructuur Vervanging aan eind v.d. houdbaarheidstermijn
	Zorg levering	Operatie/ Gezondheidszorg	Kosten van verbruiksartikelen Tijd die zorgprofessionals nodig hebben om het te gebruiken Gebruik van infrastructuur
Uitkomsten	Resultaten & bewijs		Bewijs van relevante resultaatverbetering Beschikbaarheid van data over uitkomsten
	Uitkomstgericht		Ondersteuning bij het meten en rapporteren van uitkomsten Bereidheid om uitkomsten te bieden, risicodeling
Andere voordelen voor stakeholders	Patient		Patiëntcomfort en gemak Patiënt flexibiliteit en mobiliteit Invloed om therapietrouw
	Zorgverlener		Veilig gebruik voor zorgverleners Gebruiksgemak/hantering & functionaliteit Training en toegang tot opleiding
	Ziekenhuis		Onderhoudbaarheid en technische ondersteuning Ondersteuning bij het verbeteren van de efficiënte bij de patiënt Afstemming en ondersteuning bij vergoedingenstructuur Ondersteuning op administratie, opslag en logistiek Strategische fit/ ondersteuning van de organisatie strategie
	Zorgsysteem		Verminderen van langetermijns kosten van behandeling Verminderen van herbehandeling/ totaal aantal behandelingen
Impact op maatschappij	Innovatie		Bewijs van relevante resultaatverbetering Bijdrage aan de ontwikkeling van de gezondheidszorg
	Duurzaamheid		Milieu-impact Maatschappelijk verantwoord
	Sociaal-economisch		Impact op mensen die niet in de doelgroep vallen Impact op de competitie binnen het leverancierslandschap Impact op zorgkosten

Waarom VBP?



Het zorgsysteem staat onder druk om **geld te besparen**



Er is een **personeelstekort en hoge druk** onder zorgmedewerkers



De **patiëntervaring is vaak ondergewaardeerd** en wordt niet vaak meegenomen in het inkoopproces

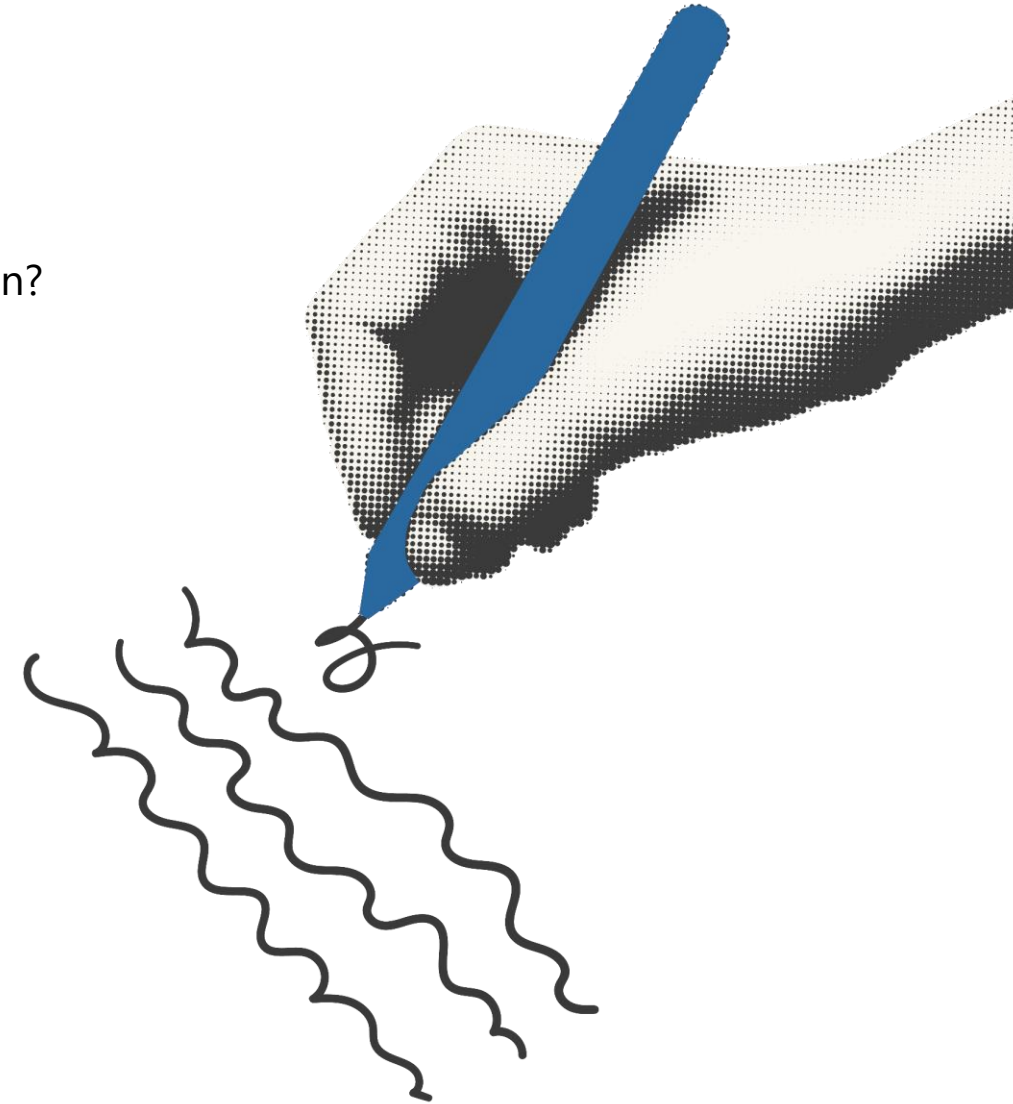


Patiëntenzorg resultaten zijn vaak goed, maar er is **ruimte voor verbetering**. Bijv. wachtlijsten

Het onderzoek

Onderzoeksvraag en aanpak

- Wat zijn de barrières en aanjagers voor VBP in Nederlandse ziekenhuizen?
 - Wat houdt je tegen om het toe te passen?
- Semi-gestructureerde interviews met 20 inkoopprofessionals
- Deelnemers:
 - 20 inkopers
 - 4 academische ziekenhuizen
 - 16 algemene ziekenhuizen
 - Ervaring deelnemers: 5 tot 30 jaar werkervaring





Barrières voor VBP

Inkoopvaardigheden

Financiële structuren

Barrières voor VBP

Omgevingscontext
& middelen

Barrières

1. Inkoopvaardigheden

- **Gebrek aan vaardigheden en kennis:** Veel inkopers weten niet wat VBP inhoudt en VBP vereist nieuwe vaardigheden om te focussen op waarde.
"Zonder een goed begrip van VBP is het moeilijk om het inkoopproces te veranderen."
- **Weerstand van stakeholders:** Het betrekken van diverse belanghebbenden (zoals artsen en bestuurders) bemoeilijkt implementatie.
"Je hebt zoveel stakeholders. Iedereen heeft een mening, en dat zie ik als een obstakel."
- **Tijdsintensiviteit:** Implementatie wordt als tijdrovend gezien, vooral door respondenten zonder VBP-ervaring.
"We hebben het nooit geïmplementeerd omdat we verwachten dat het enorm tijdrovend is."



Barrières

2. Omgevingscontext en middelen

- **Beperkte budgetten en hiërarchieën:** Beperkte middelen en complexe structuren maken snelle besluitvorming lastig.
"We hebben beperkte middelen, en de lagen in onze organisatie maken snelle beslissingen lastig."
- **Lage prioriteit voor VBP:** VBP wordt vaak niet als strategische prioriteit gezien.
"Het feit dat VBP geen prioriteit heeft, komt door sociale factoren en weerstand tegen verandering."
- **Kostenbesparingscultuur:** De focus op kostenbesparing bemoeilijkt de overstap naar een waardegerichte aanpak.
"Strikte besparingsdoelen zorgen ervoor dat inkopers vooral op de laagste prijs focussen."
- **Voorkeuren voor merken:** Voorkeuren van afdelingen en eindgebruikers belemmeren de acceptatie van nieuwe oplossingen.
"Voorkeuren voor bepaalde merken maken het moeilijk om stakeholders op één lijn te krijgen."



Barrières

3. Financiële structuren

- **Rol van zorgverzekeraars:** Verzekeraars richten zich vaak op kostenreductie, wat botst met de principes van VBP.
"Verzekeraars vergoeden minder snel de duurdere opties die meer waarde bieden."
- **Negatieve prikkels:** Het vergoedingensysteem ontmoedigt ziekenhuizen om VBP te omarmen.
"Als patiënten minder vaak terugkomen, krijgen we minder vergoed. Dat is geen positief businessmodel."

Wie heeft contact met zorgverkoop van het ziekenhuis en inzicht in de vergoedingen?





Aanjagers voor VBP

Invloed stakeholders

Opvallende
aanjagers

Aanjagers voor VBP

Professionele rollen
en identiteiten van
stakeholders

Aanjagers

1. Invloed van stakeholders

- **Betrokkenheid van stakeholders:** Actieve betrokkenheid van stakeholders is cruciaal voor de implementatie van VBP.
"Het is belangrijk om een sterke samenwerking tussen eindgebruikers, kopers en leveranciers op te bouwen. Het gaat niet alleen om transacties, maar om samenwerking die wederzijdse waarde en succes creëert."
- **Sterke relaties met leveranciers:** Goede relaties bevorderen samenwerking, flexibiliteit en gedeelde verantwoordelijkheid voor resultaten binnen VBP.
"Sterke relaties zorgen voor lange-termijnpartnerschappen gebaseerd op vertrouwen en betrouwbaarheid."



Aanjagers

2. Professionele rollen en identiteiten van stakeholders

- **Stakeholders aan boord krijgen:** Het betrekken van diverse belanghebbenden, zoals artsen en administrateurs, is essentieel.
"Het is belangrijk om stakeholders mee te krijgen; anders wordt het erg moeilijk om VBP te implementeren."
- **Gebruik van storytelling:** Enthousiasme creëren door succesverhalen te delen helpt stakeholders overtuigen van de voordelen van VBP.
"Zorg dat je een duidelijk beeld hebt van je stakeholders en maak ze enthousiast over je project."
- **Ambassadeurschap:** Een ambassadeur die het concept begrijpt en kan bespreken met andere afdelingen is essentieel.
"Een ambassadeur die het concept begrijpt en kan praten met andere afdelingen is onmisbaar."
- **Stapsgewijze aanpak:** Kleine stappen en vertrouwen opbouwen via kleine initiatieven zijn effectief.
"Het is belangrijk om kleine stappen te zetten, vertrouwen te creëren en met kleine initiatieven te beginnen."



Aanjagers

3. Andere opmerkelijke aanjagers

- **Tijd besparen:** Ervaren inkopers melden dat VBP na verloop van tijd efficiënter wordt door verbeterde vaardigheden en bekendheid.
"Met een diep begrip van het proces merk je dat mensen meer bereid zijn om samen te werken."
- **Optimisme en benchmarks:** Praktische suggesties zoals benchmarks en best practices uit andere ziekenhuizen kunnen helpen bij het overtuigen van de organisatie.
"Een benchmark en best practices van andere ziekenhuizen kunnen enorm helpen om de organisatie te overtuigen."
- **Klinische kennis en inkoopvaardigheden:** Respondenten benadrukken het belang van inhoudelijke kennis en bekendheid met processen.
"Het is belangrijk om de inhoud goed te begrijpen en bekend te zijn met het proces."



Beleidsmakers

Inkopers

Aanbevelingen en Implicaties

Ziekenhuizen

Aanbevelingen voor beleidsmakers

- **Investeer in training:** Inkopers moeten de vaardigheden ontwikkelen om VBP succesvol toe te passen.
- **Herzie vergoedingsmodellen:** Als zorgverzekeraars uitkomsten gaan belonen, ontstaat een positieve prikkel voor VBP. Focus op kosten zit VBP juist in de weg.
- **Creëer tijd en ruimte:** Geef ziekenhuizen de kans om VBP goed te implementeren."



Aanbevelingen voor ziekenhuizen

- **Zorg dat VBP prioriteit krijgt binnen de organisatie.**
- **Betrek stakeholders vroeg:** Medisch specialisten en andere sleutelpersonen moeten vanaf het begin betrokken zijn.
- **Gebruik storytelling:** Deel verhalen over hoe VBP betere patiëntuitkomsten oplevert.
- **Begin klein:** Start met een pilotproject en schaal vervolgens op.

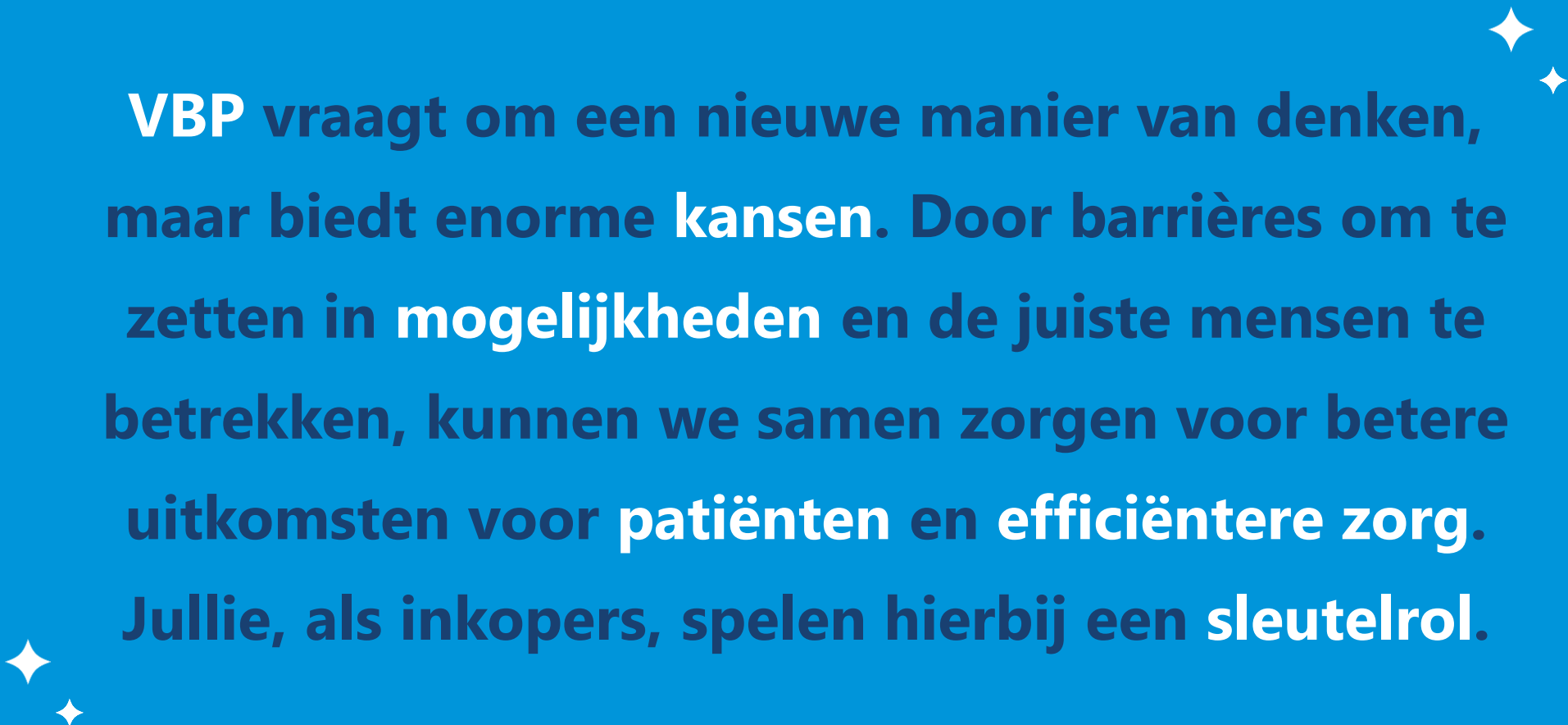


Praktische tips voor inkopers

- **Investeer in je kennis en verdiep je in VBP**
- **Zoek een ambassadeur:** Vind iemand binnen de organisatie die VBP kan promoten.
- **Gebruik data en resultaten:** Laat zien wat VBP oplevert in termen van waarde.
- **Werk samen met leveranciers:** Zie hen niet alleen als verkopers, maar als partners.
- **Zoek andere inkopers op en leer van elkaar:**
 - **Interesse in rondetafelgesprekken met andere inkopers. Meld je dan aan!**



Conclusie



VBP vraagt om een nieuwe manier van denken,
maar biedt enorme **kansen**. Door barrières om te
zetten in **mogelijkheden** en de juiste mensen te
betrekken, kunnen we samen zorgen voor betere
uitkomsten voor **patiënten en efficiëntere zorg**.
Jullie, als inkopers, spelen hierbij een **sleutelrol**.

Vragen?