



Schaalvergroting via samenwerking

DOOR DRS. M.K. BROEKEMA, DRS. J.P.S. VAN ESSEN EN DRS. W. OPHEIJ

Ik kan het niet alleen De zorgsector speelt een spannend haasje-over. Een organisatie die het ene jaar "groot" is, is het volgende jaar gepasseerd door een op het oog onbekend concern: het fusieresultaat van twee kleinere organisaties. Bijna dagelijks wordt melding gemaakt van een fusie of overname. Dit brengt de vraag: kan een zorgaanbieder dan echt "te klein" zijn? Onze stelling is: ja. Wij zijn ervan overtuigd dat beneden een kritieke ondergrens de garantie van goede en toegankelijke zorg onder druk komt te staan. Een kleinere omvang betekent: moeite met bemensing en financiering van 24-uurszorg, het niet tot nauwelijks in de lucht kunnen houden van verlangde kwaliteitssystemen, beperktere ruimte voor investeren in innovatie en specialisatie, minder macht aan de onderhandelings- en lobbytafel en minder aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.

Samenwerken als alternatief

Schaalvergroting klinkt voor velen als synoniem voor concernvorming: het middels fusies en overnames creëren van grotere organisaties. Wij zien echter hoe grote concerns ook worstelen met problemen als anonimiteit en bureaucratie, met hun afstand tot de patiënt. Bovendien impliceert concernvorming veel intern gedoe: de nieuwe organisatie moet door een proces van "storming, forming, norming, performing", de besturing moet verder worden uitgewerkt, nieuwe verhoudingen en cultuurverschillen zijn aan de orde, overlappende dan wel dubbele functies moeten worden weggewerkt.

Naar onze mening bestaat er een alternatief om schaal te maken, met wel de lusten maar niet de lasten: het verbinden met passende samenwerkingspartners. Een organisatie kan de problemen van een te beperkte omvang ook het hoofd bieden door een juiste balans te creëren tussen zelf doen en samen doen.

WAAROM KAN JE SCHAAL TE KLEIN ZIJN?

CONTINUÏTEIT VAN ZORG Een breed dienstenaanbod en zekerheid van continuïteit vraagt schaalgrootte, ook vanuit kwaliteitsoogpunt. Voor kleinere organisaties is het een worsteling om invulling te geven aan "24x7", zoals een spoedeisendehulp- of crisisdienst. De financiering en de bemensing hiervan is vaak lastig tot niet rond te krijgen.

OMGEVINGSEISEN Ook voor de ondersteunende processen is schaal een thema. Met marktwerking kwam de roep om meer transparantie. Zorgverzekeraars, overheden en patiëntenorganisaties eisen keurmerken, kwaliteitscriteria en certificeringen. Lijstjes moeten niet alleen worden ingevuld, maar ook waargemaakt.

INNOVATIE EN SPECIALISATIE Innovatie vraagt tijd, geld en energie. Drie schaarse bronnen, die in grotere organisaties in ruimere mate vrij te maken zijn. Bovendien betekent meer schaal meer mogelijkheden tot verdeling, standaardisatie en specialisatie van werk.

KOSTEN PER PRODUCT Economische wetten gelden ook in de zorg: met het stijgen van volume neemt de prijs per product af. Meer bedden per ziekenhuis betekent lagere gemiddelde kosten per bed.

ARBEIDSMARKT Concurrentie speelt zich niet alleen af om patiënten, maar ook om personeel. Grotere organisaties bieden een zorgprofessional meer ruimte voor verdieping of juist verbreding. Bovendien kan een grotere organisatie de last van bijvoorbeeld weekend- en bereikbaarheidsdiensten over meer schouders verdelen.

BEÏNVLOEDING EN LOBBY Omvang is invloed is macht. Dit geldt in onderhandeling met zorgverzekeraars, maar ook in contact met overheden en politiek. Te klein betekent niet op de koffie bij de topambtenaar of de directeur zorginkoop.

Opportunistic oplossingen of strategische allianties

Veel zorgorganisaties gaan tegelijkertijd verschillende samenwerkingsverbanden aan, die ieder een eigen doelstelling en intentie hebben. Elk vraagt een eigen wijze van organiseren; de ene samenwerking is de andere niet. Een strategische alliantie vraagt een essentieel andere inrichting en aandacht dan meer opportunistic, vrijblijvende samenwerkingsrelaties.

Voor een organisatie zijn drie niveaus van samenwerking te onderscheiden: de strategische kern, de complementaire ring en de "vrije ruimte". De strategische kern bestaat uit samenwerkingspartners die bijdragen aan de kerncompetentie van een organisatie. Is een organisatie in de kern gericht op innovatie, dan horen daar andere strategische partners bij dan wanneer haar kern de zorg in een bepaalde regio is. Het eerste geval vraagt strategische samenwerking met zorginnovatoren, in het tweede geval betreft het juist verticale ketens, gemeentes, de regionale zorgverzekeraar. Samenwerken in de strategische kern betekent: geven en nemen. Het betekent het opgeven van een deel van de autonomie in de overtuiging er meer voor terug te krijgen.

In de "vrije ruimte" vindt meer operationele samenwerking plaats. In de ziekenhuissector gaat het dan bijvoorbeeld om het delen van diensten tussen individuele maatschappijen. Het kernwoord in deze samenwerkingsverbanden

is "vrijblijvendheid". Elke partij kan en mag er ieder moment uitstappen. Dit biedt een zekere vrijheid. Keerzijde is echter dat het de hiervoor geschetste problemen van een te kleine schaal niet op een structurele en gegarandeerde manier oplost. Elke partij kan immers op ieder moment met een andere partner in zee gaan.

De derde grondvorm is de complementaire ring. Hier gaat het om partijen waarmee op deelterreinen wordt samengewerkt, bijvoorbeeld voor een specifieke investering samenwerken met een ICT-bedrijf. Dat is open en transparant voor de strategische partners. Het gaat hierbij niet om exclusieve afspraken met een organisatie waarmee strategie en visie worden gedeeld. In de complementaire ring gaat het om het vinden van schaal voor deelprocessen.

Samenwerken vraagt een nieuwe balans

Samenwerken is een precisie-instrument, waarbij het gaat om het selecteren van de juiste partner bij het juiste vraagstuk. Een essentiële overweging is of het betreffende vraagstuk een strategische samenwerking vraagt, of meer operationele oplossingen. Het gaat om het managen van het portfolio van samenwerkingsverbanden: wie zijn mijn partners in de strategische kern, wie vormen de complementaire ring en met welke partijen kies ik meer ad-hoc relaties?

Weloverwogen keuzes in deze portfolio betekent het sterker positioneren van de eigen organisatie. Verbindingen die concurrenten niet zien kunnen eerder worden gemaakt. De energie en aandacht kunnen gericht worden op de belangrijkste samenwerkingsverbanden, op potentiële conflicten kan vooraf geanticipeerd worden. Kortom, met een juiste balans tussen strategisch en operationeel samenwerken is het mogelijk om met minder energie meer effect te sorteren.

Maarten Broekema, Sander van Essen en Wilfried Opheij zijn werkzaam bij Twynstra Gudde als organisatieadviseur.

Strategische kern	Complementaire ring	'Vrije ruimte'
• Heeft een vergelijkbare identiteit en visie • Wederzijdse toegevoegde waarde voor zowel kernprocessen en diensten als voor doel-groepen of stakeholders • Bereidheid om samen risico te nemen • Afspraken over exclusiviteit op doel-groepen • Goede chemie op top- en operationeel niveau • Bepalen samen de spelregels, normen en waarden van het samenwerkingsverband • Consensus over strategie en visie	• Valt goed mee samen te werken • Vult 'gaten' in processen, doelgroepen of sleutelactiviteiten • Wil op specifieke terreinen risico's delen of samen investeren • Kan ook concurrent zijn op kernprocessen of doelgroepen • Consent over strategie en visie (mag verschillen, maar dat is geen bezwaar)	• 'Markttransacties' • Operationele invulling van behoefte/ complementariteit • Geen langdurige wederzijdse verplichtingen • 'Krijg ik wat ik nodig heb op een goede manier tegen een verantwoorde prijs'