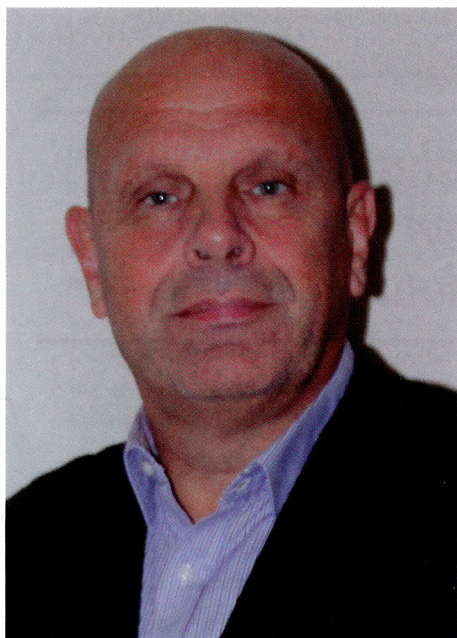


# Anne Lijzenga, hoofd inkoop bij Rivas Zorggroep

Rivas Zorggroep biedt zorg van de wieg tot het graf in een verzorgingsgebied dat loopt van Tiel tot aan Rotterdam. De organisatie is uniek in Nederland door het brede palet aan zorgdiensten. De synergievoordelen van deze aanpak werken ook door op het terrein van inkoop.

tekst: **Mirjam Hulsebos**



**ANNE LIJZENGA:**

*'Inkoop moet bezig zijn met toekomstgerichte waardecreatie'*

Anne Lijzenga kwam midden in de crisis van begin jaren 80 bij toeval terecht op een werkervaringsplek in een ziekenhuis. Vanuit regelgeving professionaliseerde het ziekenhuis de inkoop en Lijzenga werd benoemd tot hoofd Inkoop & Logistiek. De zorg beviel hem en hij ontdekte al snel dat er op inkoopgebied veel te verbeteren was. Hij werkte bij diverse ziekenhuizen en andere zorginstellingen. Steeds als hij na een paar jaar de boel op orde had, was hij toe aan een nieuwe uitdaging. Bij Rivas Zorggroep heeft hij het goed naar zijn zin. Hij kan zijn ei goed kwijt, vooral omdat de uitdagingen nu verdergaan dan het op orde brengen van de afdeling Inkoop. "We zetten met z'n allen een nieuwe filosofie neer waarbij we veel kritischer kijken naar de toegevoegde waarde van inkoop voor de organisatie en de leveranciers." Leveranciersmanagement en contractmanagement zijn daarin de bouwstenen.

## Synergie

Lijzenga ergert zich eraan dat inkoop samenwerking in de zorg in Nederland eigenlijk maar mondjesmaat van de grond komt. "Natuurlijk, je hebt Intrakoop en wij liften graag mee op hun contracten. En er zijn inkoopcombinaties van ziekenhuizen. Maar eerlijk gezegd slagen die er ook maar mondjesmaat in om échte voordelen te realiseren in de vorm van efficiencyverbetering, kwalitatief betere contracten of leveranciers die meer meedenken met hun klant."

De Rivas-organisatie behaalt door de brede zorg de nodige synergievoordelen, vooral op facilitair vlak. "De verschillende organisatie-

onderdelen profiteren van elkaars kennis contracten", zegt Lijzenga. "Voor verpleeghuizen is bijvoorbeeld incontinentiemateriaal een belangrijke productgroep. Er is daar heel veel kennis en ze zijn grootverbruiker. Het ziekenhuis lift mee en profiteert zo van de innovatie die wordt aangezwengeld door de verpleeghuizen. Hetzelfde geldt voor contracten op het gebied van voeding, lindegoed en ga zo maar door."

## Medische inkoop

Waar Rivas intern geen synergievoordeel kan behalen, is de medische inkoop voor het streekziekenhuis. Daarom zoekt Lijzenga samenwerking op dat vlak buiten de deuren. Rivas trekt op veel gebieden samen op met het Albert Schweitzer Ziekenhuis, is aangesloten bij Intrakoop en heeft net de inkoop en het voorraadbeheer van 200 leveranciers in medische en facilitaire disposables hygiëneproducten ondergebracht bij Intracare/King, dat onderdeel uitmaakt van Bunzl Groep, die wereldwijd inkopen doet op dit gebied. Dat laatste is al zes maanden een goed werkend partnership.

## Eén digitale factuur

Lijzenga gelooft er heilig in dat Rivas ook andere voor het streekziekenhuis en de verpleeghuizen niet zelf alle tactische en operationele inkoop moet doen. "Als het gaat om strategische producten zoals nieuwbouw, een nieuwe MRI-scan of implantaten, dan wil zelf het totale inkooptraject doorlopen, van sourcing tot en met het contract. Deze trajecten vereisen regelmatig nauwe samen-

king met de business. Kwaliteit en patiëntveiligheid staan voorop. Maar wanneer het gaat om handdesinfectie, OK-schoenen of bijvoorbeeld pleisters, dan focussen we op efficiency. We zien onszelf dan liever als de verkeerstoren op Schiphol: we houden alle stromen in de gaten, maar we leggen de afhandeling ergens anders neer. We hoeven nu voor ongeveer tweehonderd leveranciers nog slechts één contract met D-Care/King te beheren en we krijgen één digitale factuur”, zegt Lijzenga.

### Transparantie

Natuurlijk profiteert Rivas op die manier ook van de inkoopmacht van D-Care/King, maar dat is niet de belangrijkste reden voor deze samenwerking.

“Ik heb ook gewerkt bij twee inkoopcombinaties van ziekenhuizen”, aldus de inkoopdirecteur. “Het prijsvoordeel door grotere contracten is helemaal niet zo groot. Of liever gezegd: de transparantie is vandaag de dag zo groot dat je als kleine partij ook goede prijzen kunt bedingen.” De kale prijs zegt Lijzenga overigens weinig. “Wij vragen aan leveranciers: wat kun je voor Rivas betekenen? Het gaat ons om het totale plaatje.”

### Zere plek

Hij borduurt voort op het eerdere voorbeeld van incontinentiemateriaal. “Wij zijn enkele jaren geleden in zee gegaan met een nieuwe leverancier die incontinentiemateriaal heeft ontwikkeld dat mensen de hele nacht droog houdt. Het belangrijkste onderdeel van dit verandertraject is de scholing van verzorgenden en verpleegkundigen. Je kunt ze vertellen dat we nieuw materiaal gebruiken waarbij ’s nachts verschonen niet meer nodig is, maar dat is niet genoeg. Onze nieuwe leverancier heeft dit hele verandertraject begeleid door niet alleen medewerkers te trainen, maar ook gedurende een aantal maanden te meten hoeveel materiaal er werd besteld en te helpen met de bijsturing. Het voordeel van het betrekken van de leverancier in dit verandertraject is dat die vaker met dit bijltje heeft gehakt en daardoor veel sneller de vinger op de zere plek legt.”

### Visje kopen

Een thema waar Lijzenga regelmatig met zijn team over praat, is de omslag die inkoop maakt van focus op beleid en procedures naar focus op de interne klant, en uiteindelijk de klant van de klant. “Beleid en procedures zijn ondersteunend, niet leidend. Dat resulteert in andere inkoopbeslissingen”, weet Lijzenga. Hij geeft weer een voorbeeld: “Kwaliteit van zorg is met verpleeghuisbewoners zo af en toe naar de markt gaan en een visje kopen. Vroeger zouden wij als inkoop zeggen: we kunnen de voedselveiligheid niet garanderen. Nu maken we medewerkers bewust van de kwetsbaarheid van hun cliënten en we vragen ze extra goed op te letten of de vis gekoeld wordt bewaard en of de kraam hygiënisch overkomt. Inkoop werpt geen drempel meer op, die zorgt dat de afdelingen een budget hebben om zelf dit soort inkopen te doen.”

### NEVI-opleiding

Het vraagt van de inkopers dat ze dicht tegen de zorg aan staan. Op Lijzenga’s afdeling werken dan ook alleen inkopers (dames) die voorheen een functie in de zorg hadden en die gewend zijn om met medisch specialisten, verpleegkundigen, patiënten en cliënten om te gaan. “Ze krijgen een NEVI-opleiding en we zorgen dat ze bedrijfskundig worden geschoold”, aldus Lijzenga. “Wij denken dat inkoopkennis makkelijker bij te spijkeren is dan dat je een pure inkoper leert hoe de zorg werkt.”

### Andere verwachtingen

“Mensen die zelf uit de zorg komen, voelen het verschil tussen de interne klanten veel beter aan en spelen daar gericht op in. Een locatiemanager van een verpleeghuis heeft nu eenmaal heel andere verwachtingen van inkoop dan een medisch specialist. De eerste wil ontzorgd worden, die tweede heeft zelf een sterke voorkeur met welke producten hij of zij het liefst werkt. Je rol is in beide situaties anders, je toegevoegde waarde ligt op een ander gebied. Maar uiteindelijk probeer je in beide situaties wel samen de kwaliteit van zorg te verhogen en de kosten te verlagen. Dat uitgangspunt blijft altijd overeind.”



**Organisatie:** Rivas Zorggroep

**Naam en functie:**

Anne Lijzenga, hoofd inkoop

**Omvang inkoopafdeling:**

6 fte (één hoofd, twee inkopers en drie inkoopassistenten/assortimentscoördinatoren)

**Belangrijkste inkoopuitdaging:**

een regieorganisatie neerzetten en de blik richten op de klant en de klant van de klant (de patiënt of cliënt)