



Naam Mariëlle Wilgenkamp
Functie inkooptrainee
Organisatie Rijksoverheid



Naam Erik van Raaij
Functie hoogleraar
inkoopmanagement in de zorg
Organisatie Erasmus Universiteit



DUURZAAM INKOPEN IN ZIEKENHUIZEN

Duurzaamheid speelt nog nauwelijks een rol bij de inkoop in Nederlandse ziekenhuizen. Onderzoekers Mariëlle Wilgenkamp en Erik van Raaij brengen barrières én drijfveren voor duurzame inkoop in beeld.

Duurzaamheid is de nieuwe realiteit, daar lijkt iedereen zo onderhand van overtuigd. Toch lijkt dit in de zorgsector nog niet zo vanzelfsprekend te zijn. Best vreemd als je bedenkt dat zowel duurzaamheid als zorg het welzijn van de mens voorop hebben staan. Om meer inzicht te krijgen in de rol van duurzaamheid bij het inkoopproces in Nederlandse ziekenhuizen is hier onderzoek naar gedaan. Doel was om inkopers van alle academische huizen en van een *random sample* van acht algemene huizen te interviewen. Aan dit onderzoek deden uiteindelijk dertien ziekenhuizen mee: zes academische en zeven algemene ziekenhuizen. Uit het onderzoek werd al snel duidelijk dat duurzaamheid op het gebied van inkoop een zeer lage prioriteit heeft.

Onder aan het prioriteitenlijstje

Zeven van de dertien ziekenhuizen gaven de hoogste prioriteit aan kosteneffectiviteit. Overige prioriteiten lagen bij kwaliteit van ingekochte producten en services en patiënttevredenheid. Duurzaamheid stond bij alle deelnemende ziekenhuizen onder aan het prioriteitenlijstje. Daarnaast is er

nauwelijks tot geen integratie van duurzaamheid in het inkoopproces. Een van de academische ziekenhuizen had als enige duurzaamheid wel een plek gegeven in zijn inkoopproces. Duurzaamheid is daar een thema dat het gehele proces een rol moet spelen. Dit ziekenhuis is dan ook de positieve uitschieter in vergelijking met de andere onderzochte ziekenhuizen.



Door samenwerking kan kennis van duurzame toepassingen gebruikt worden bij het kiezen voor en ontwikkelen van duurzame oplossingen. Zo besloot een algemeen ziekenhuis samen met de leverancier de nucleaire en radiologische apparaten energiezuiniger te maken.

Op basis van verzamelde data konden in totaal zes inkooppraktijken worden geïdentificeerd op het gebied van duurzaam inkopen. Deze zijn weergegeven in Figuur 1. In Tabel 1 is beschreven wat elke inkooppraktijk inhoudt. De deelnemende ziekenhuizen hebben alle aandacht gegeven aan het integreren van duurzaamheid in het inkoopbeleid, of het beleid van het ziekenhuis of participatie in certificering bij Milieu Platform Zorg. Leveranciersselectie werd het vaakst geïdentificeerd als een van de inkooppraktijken. Duurzaamheid kreeg echter sporadisch een plek in het selectieproces en er was geen sprake van volledige integratie. Met andere woorden: in sommige aanbestedingen kreeg duurzaamheid een plek in het selectieproces, maar bij diverse andere aanbestedingen was dit niet het geval. Alleen de uitschieter integreerde duurzaamheid in het gehele proces voor alle aanbestedingen.

Doelen stellen en evalueren

Wat opvalt in de inkooppraktijk, is dat Doelen en Controle & Evaluatie achterblijven, net als Samenwerking. Belangrijk voor Nederlandse ziekenhuizen is dat zij hun aandacht gaan richten op twee van deze drie inkooppraktijken: Doelen en Controle & Evaluatie. Door doelen te stellen kan een organisatie groeien en zich verder ontwikkelen, zo ook op het gebied van duurzaamheid. Heldere meetbare doelen helpen in het daadwerkelijk omzetten van plannen in acties. De tweede component is het controleren en evalueren van leverancierprestaties aan te laten sluiten bij het daadwerkelijk behalen van duurzaamheidsdoelen. Zonder controle en evaluatie weet je als ziekenhuis niet wat een leverancier nu daadwerkelijk presteert.

Daarnaast kunnen zo ook de eigen duurzame inkoopprestaties worden gemeten, gecontroleerd en geëvalueerd. Dit kan ook inzicht geven in de impact van bepaalde inkoopbesluiten op het duurzaamheidsniveau. Hier geldt hetzelfde als voor doelen stellen: duidelijkheid. Bij het meten van duurzaamheidsprestaties is het van belang dat deze duidelijk en meetbaar zijn, zodat zowel de leverancier als het ziekenhuis zelf aan gestelde eisen kan voldoen.

Kansen door samenwerking

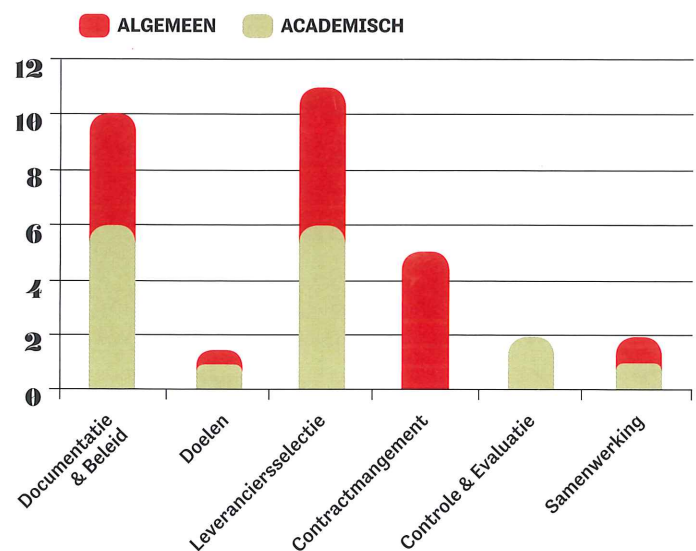
Verder ligt er een grote kans voor samenwerking tussen leveranciers en ziekenhuizen, maar ook tussen ziekenhuizen zelf. Door samen te werken met de leverancier kan de kennis op het gebied van duurzame toepassingen gebruikt worden bij het ontwikkelen of kiezen van duurzame oplossingen binnen het ziekenhuis. Zo besloot een van de algemene ziekenhuizen om samen met de leverancier nucleaire en radiologische apparaten energiezuiniger te maken. Daarnaast kan het samenwerken tussen ziekenhuizen de inkoopkracht vergroten, wat inhoudt dat leveranciers gedwongen kunnen worden ook duurzame toepassingen te ontwikkelen en te leveren. Wel moeten zulke ziekenhuisinkoopgroepen erop letten

dat zij niet te veel op één element focussen en dat de neuzen dezelfde kant op blijven staan. Zo heeft een aantal ziekenhuizen samen groene stroom ingekocht, maar werd dit bemoeilijkt door de verschillende duurzaamheidswensen.

Drijfveren en barrières

Niet alleen de inkooppraktijken zijn onderzocht, ook drijfveren en barrières voor deze inkooppraktijken zijn geïdentificeerd. In Figuur 2 op de volgende pagina zijn de zeven vanuit het onderzoek geïdentificeerde drijfveren weergegeven. In Tabel 2 staan de betekenissen daarvan beschreven. Hieruit blijkt dat de werknemers en het management een grote invloed uitoefenen op het niveau van duurzaamheid in het inkoopproces. Als werknemers of managers zelf betrokken zijn met duurzaam inkopen, dan is duurzaamheid ook vaker opgenomen in het inkoopproces. Daarnaast is ook wet- en regelgeving een drijfveer die met name leidend is in de snelheid waarmee bepaalde duurzaamheidspraktijken worden geïntegreerd in het inkoopproces.

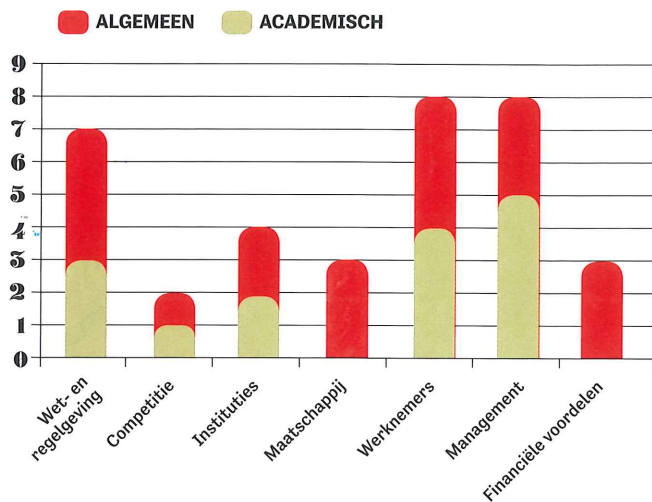
FIGUUR 1
DUURZAME INKOOOPPRAKTIJKEN ZIEKENHUIZEN



TABEL 1
BETEKENIS DUURZAME INKOOOPPRAKTIJKEN ZIEKENHUIZEN

Inkooppraktijk	Betekenis
Documentatie & Beleid	Duurzaam inkoopbeleid, duurzaamheid certificatie
Doelen	Duurzaamheidsdoelen stellen
Leveranciersselectie	Duurzame producten kiezen, functionele specificaties gebruiken, duurzaamheids-criteria gebruiken, duurzaamheidswe-ging geven bij selectie
Contractmanagement	Ethische contracten afsluiten, regionaal sourcen, leveranciers consolideren
Controle & Evaluatie	Duurzaamheidscriteria controleren, duurzaamheidsprestaties evalueren
Samenwerking	Leveranciers betrekken, inkoop-samen-werking

FIGUUR 2
DRIJFVEREN VOOR DUURZAAM INKOPEN ZIEKENHUIZEN



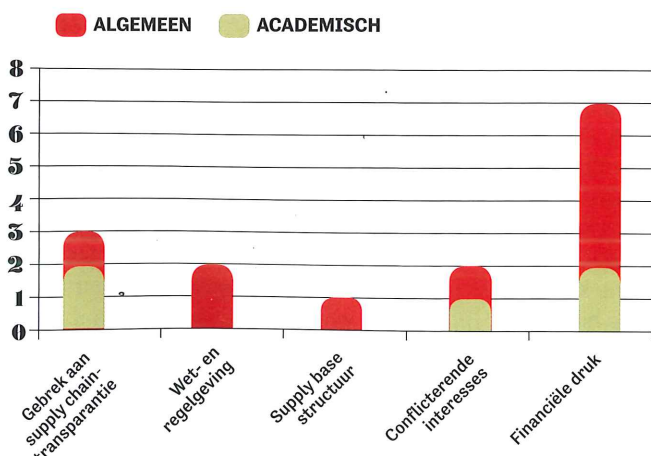
In Figuur 3 zijn de vijf barrières voor duurzaam inkopen weergegeven die uit de data vloeiden. Tabel 3 geeft de betekenis van elk van de barrières. De grootste drempel is dat de ziekenhuizen financiële druk voelen. Dit kan ook verklaren waarom zo veel prioriteit wordt gegeven aan kosteneffectiviteit. Maar duurzaamheid kan ook waarde toevoegen in plaats van dat het altijd geld kost. In Figuur 2 zitten twee ziekenhuizen die hebben aangegeven dat financiële voordelen als drijfveer fungeerden om duurzaam in te kopen en niet als barrière.

Verder lijkt de structuur van de supply chain belangrijk als het gaat om barrières. Zo is het moeilijker duurzaamheid in het inkoopproces een plek te geven als er geen transparantie is in de keten. De supply base vormt zo ook een barrière als er bijvoorbeeld maar één leverancier beschikbaar is voor een gespecialiseerd product. In dat geval speelt duurzaamheid ook minder, omdat er bij gebrek aan een alternatief hoe dan ook van die leverancier afgenomen moet worden.

Conclusie

Dat ziekenhuizen nog maar zeer beperkt duurzaam inkopen mag duidelijk zijn. De verwachting is wel dat meer vraag naar

FIGUUR 3
BARRIÈRES DUURZAAM INKOPEN ZIEKENHUIZEN



TABEL 2
BETEKENIS DRIJFVEREN DUURZAAM INKOPEN ZIEKENHUIZEN

Drijfveer	Betekenis
Wet- en regelgeving	Wet- en regelgeving omtrent duurzaamheid
Concurrentie	Druk door concurrentie tussen ziekenhuizen
Instituties	Instituties die druk uitoefenen zoals Milieuplatform Zorg, NEVI en gemeente
Maatschappij	Druk door trends vanuit de maatschappij, patiënten horen hier niet bij
Werknemers	Druk om duurzaamheid een rol te geven vanuit de werknemers
Management	Druk van management of directie die duurzaamheid belangrijk vinden
Financiële voordelen	Voordelen omtrent kosten door duurzame inkoopbeslissingen

Bron: Wilgenkamp, 2017

duurzame praktijken komt gezien de groeiende regelgeving (het Activiteitenbesluit, het Klimaatakkoord van Parijs en richtlijnen zoals ISO 20400). Uit het onderzoek is gebleken dat ziekenhuizen met name aandacht moeten schenken aan het stellen van doelen en het controleren en evalueren van leveranciers- en inkoopprestaties op het gebied van duurzaamheid. Ook bieden samenwerkingsvormen tussen leveranciers en ziekenhuizen, en tussen ziekenhuizen onderling een kans om duurzame toepassingen te ontwikkelen en te verkrijgen. De grootste drijfveren achter integratie van duurzaamheid zijn interne drijfveren vanuit werknemers en management en de externe druk vanuit wet- en regelgeving. Daar staat tegenover dat een ondoorzichtige keten en financiële druk twee belangrijke barrières zijn.

Al met al wordt duurzaamheid belangrijker voor Nederlandse ziekenhuizen. Dat duurzaam inkopen niet alleen maar geld kost, maar ook waarde kan opleveren is voor de meeste ziekenhuisinkopers nog onvoldoende duidelijk. Bijvoorbeeld bij het consolideren van de leveringen door een van de algemene ziekenhuizen werden zowel vrachtwagenkilometers als kosten gereduceerd. Een ander algemeen ziekenhuis installeerde zonnepanelen, wat tot kostenreductie leidde. ●

TABEL 3
BETEKENIS BARRIÈRES DUURZAAM INKOPEN ZIEKENHUIZEN

Drijfveer	Betekenis
Gebrek aan transparantie supply chain	Ondoorzichtigheid van de supply chain belemmert beslissingen
Wet- en regelgeving	Wet- en regelgeving staat sommige duurzame inkoopbeslissingen niet toe
Structuur supply base	Gelimiteerd aantal leveranciers wat keuze beperkt
Conflicterende interesses	Partijen willen ieder iets anders wat conflict veroorzaakt
Financiële druk	Kostenreductie wordt belangrijker gevonden dan duurzaamheid

Bron: Wilgenkamp, 2017