

## **POTENTIE VAN SHARING IN DE LANGDURIGE ZORG**

Mohamed el Ouasghiri, Hoofddocent Logistiek Management, Hogeschool Rotterdam

Richard Westerman, Hoofddocent Logistiek Management, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Dennis Moeke, Lector Logistiek & Allianties, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

## **Samenvatting**

De afgelopen twee jaar heeft een team van onderzoekers en studenten van de Hogeschool Rotterdam en van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen onderzoek gedaan naar het gebruik van medische hulp- en vervoersmiddelen in de langdurige zorg. Dit mede naar aanleiding van het project 'Sharing Logistics' met financiële ondersteuning van TKI Dinalog. Bij vijf aanbieders van langdurige zorg in het oosten en het westen van het land is onderzocht of en in hoeverre hulp- en vervoersmiddelen en vervoersmiddelen "geshared" (kunnen) worden. De vijf deelonderzoeken tonen aan dat er een werkende logistieke grondvorm en procesflow is waarlangs de hulp- en vervoersmiddelen via een functionerend informatiesysteem hun weg vinden naar de gebruiker. Echter, het onderzoek toont ook aan dat er nauwelijks eigenaarschap is voor wat betreft hulp- en vervoersmiddelen is (Ouasghiri, Westerman en Moeke, 2020). Daarnaast blijkt dat de onderzochte instellingen niet of nauwelijks middelen 'locatie-overstijgend' uitwisselen. Dit komt doordat inkoopbudgetten veelal locatiegebonden zijn. Het gevolg hiervan is dat de gemiddelde bezettingsgraad van de hulp- en vervoersmiddelen, door schaalnadelen, relatief laag is. Daarnaast is het zo dat een deel van de voorraden structureel onbenut blijft. Het gaat hier om "dode voorraad" en hulp- en vervoersmiddelen die niet geretourneerd zijn naar de leverancier. In aanvulling op de vijf deelonderzoeken is ook een deelonderzoek uitgevoerd in samenwerking met een schoonmaakbedrijf in de zorg. Binnen dit onderzoek lag de focus op de potentie van het delen van personele capaciteit. Meer concreet ging het om de vraag in hoeverre schoonmakers registratietaken van van de hulpverleners kunnen overnemen middels slimme technologie. Het onderzoek is op 22 september 2021 besproken op het slotevent van het Sharing Logistics Project in Rotterdam. Hier kwam tijdens de einddiscussie naar voren dat de overheid een duidelijk aanjagende rol wordt toegedicht voor het laten slagen van sharing in de logistiek.

### **1. Inleiding**

De Nederlandse gezondheidszorg staat voor de uitdaging om de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg te waarborgen voor zowel de huidige als toekomstige generaties. Deze complexe uitdaging vraagt om innovatieve oplossingen. Een hedendaagse vorm van innovatie is de deeleconomie (ook wel "sharing" genoemd). Deelplatformen als Uber en Airbnb spreken tot de verbeelding. De gedachte achter dit soort platformen is dat bezit en gebruik zijn losgekoppeld. Iemand krijgt via het platform de mogelijkheid om kortstondig gebruik te maken van een product of dienst. Dit in tegenstelling tot leaseconcepten die veelal gebaseerd zijn op langdurende contracten.

Sharingconcepten kunnen worden gekarakteriseerd als platformorganisaties waarbij verschillende organisatievormen (peer-to-peer, business-to-business, coöperaties, peer-to-business-to-peer), handelsvormen (kopen, huren, lenen, geven, ruilen, delen) en markten (goederen, ruimte, mobiliteit, energie, geld, kennis en diensten) denkbaar zijn.

Een belangrijk argument ter ondersteuning van sharing concepten is een betere benutting van (de binnen het systeem) beschikbare capaciteit.

De Zorg sector wil wel verduurzamen, steeds meer zorginstellingen sluiten zich aan bij De Green Deal Duurzame Zorg voor Gezonde Toekomst. De Green Deal Duurzame Zorg voor Gezonde Toekomst gaat naast het stimuleren van milieuwinst ook over het stimuleren van Circulaire Economie. Potentiële bijdrage van het concept van Sharing aan een Circulaire Economie wordt echter nog niet (voldoende) onderkend, dan wel gezien door zorginstellingen die zich bij de Green Deal aansluiten.

Verondersteld wordt dat ook binnen de gezondheidszorg sharingconcepten een bijdrage kunnen leveren aan het slimmer gebruik maken van beschikbare capaciteit. Een recent voorbeeld van een sharing initiatief binnen de zorg betreft het "Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding" (LCPS). Het doel van dit coördinatiecentrum is het slimmer landelijk sharen van IC-capaciteit voor COVID-19. Zelfs onze oosterbuur Duitsland heeft een deel van haar IC-bedden ter beschikking gesteld voor de opvang van Nederlandse patiënten.

### **1.1. Doelstelling en afbakening**

Het overkoepelende doel van deze paper is om inzicht te verschaffen in potentie van het delen van hulp- en vervoersmiddelen in de context van langdurige zorg na afronding van het project 'Sharing Logistics' in opdracht van TKI Dinalog.

De volgende stakeholders zijn bij het onderzoek betrokken geweest.

- Stichting Careyn, met 43 locaties en een budget van 39,2 mln (jaarverslag Careyn, 2019)
- Stichting Laurens, met 21 locaties en budget van 318 mln (jaarverslag Laurens, 2019)
- ZZG Zorggroep, met 20 locaties en een budget van 145 mln (jaarverslag ZZG Zorggroep, 2019)
- Pleyade, met 12 locaties en met een budget van 74 mln (jaarverslag Pleyade, 2019)
- Carinova, met 35 wijkzorg en 12 woonzorg locaties en een budget van 111 mln (jaarverslag Carinova, 2019)
- Intrakoop en FIOOW2 in het kader van platform ontwikkeling
- Hago Zorg, bij 1200 locaties van 171 klanten (wordt schoongemaakt) en een omzet van 941 mln (jaarverslag Vebego groep, 2019)

### **1.2 Value propositie van Sharing concepten in de langdurige zorg**

In 2020 en 2021 hebben studenten van de Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Arnhem en Nijmegen onderzoek gedaan naar de benutting van hulp- en vervoersmiddelen binnen de langdurige zorg. Bij dit onderzoek is uitgegaan van de veronderstelling dat er in de huidige situatie inefficiënt gebruik wordt gemaakt van de beschikbare hulp- en vervoersmiddelen. Deze veronderstelling komt voort uit diverse

gesprekken met zorgprofessionals waarin naar voren kwam dat in de dagelijkse zorgpraktijk vaak sprake is van 'hamstergedrag' (als het gaat om hulp- en vervoersmiddelen) vanwege een gevoel van schaarste. Dit gedrag zou worden versterkt door gebrek aan actuele en up-to-date informatie over de beschikbaarheid. In het onderzoek is tevens aangenomen dat het "sharen" van hulp- en vervoersmiddelen (zowel binnen als tussen locaties) bijdraagt aan een meer efficiënte benutting van deze middelen (Ouasghiri, Westerman, Moeke, 2020).

De resultaten uit het onderzoek laten zien dat er op dit moment onvoldoende "grip" is op de beschikbaarheid en het gebruik van de aanwezige hulp- en vervoersmiddelen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de onderzochte instellingen gemiddeld genomen voldoende voorraad hebben om aan de vraag te kunnen voldoen. Echter, door gebrek aan opslagruimte komt het regelmatig voor dat hulp- en vervoersmiddelen op niet daarvoor bestemde plekken worden opgeslagen, waardoor ze 'onzichtbaar' zijn. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat er door deze onzichtbaarheid vaak onnodig veel voorraad aanwezig is. Dit leidt dan weer tot onnodig gebruik van schaarse ruimte, die anders voor zorg zou kunnen worden aangewend.

Wat verder naar voren komt uit het onderzoek is dat er verschillend wordt omgegaan met de aanschaf van hulp- en vervoersmiddelen. Sommige hulp- en vervoersmiddelen, zoals tilliften en douchestoelen, worden centraal ingekocht. Andere hulp- en vervoersmiddelen, zoals rolstoelen, worden decentraal geleased. Voor hulp- en vervoersmiddelen in lease geldt ook dat niet altijd duidelijk is of deze na gebruik, en voor het einde van het leasecontract, nog elders in de organisatie nodig zijn. In veel gevallen gaan de hulp- en vervoersmiddelen dan naar het depot van de leverancier, zelfs als het leasecontract nog niet ten einde is (Paksoy, 2021). Een goed doordacht inkoop- en gebruiksbeleid lijkt te ontbreken (Erkelens, 2020).

De uitkomsten van het onderzoek laten ook zien dat het delen van middelen in eigendom, als ook hulp- en vervoersmiddelen waarvoor een leasecontract is afgesloten interessant kan zijn. Om de potentiële meerwaarde van een sharingconcept te kunnen bepalen, is het "Value proposition model" van Barnes, Blake & Pinder (2009) gebruikt. Het model gaat uit van een 'inside the invoice value' (besparing of waarde) en een 'outside of the invoice value' (extra waarde waar men geen factuur van krijgt maar die wel wordt gewaardeerd).

Potentiële meerwaarde voor sharingconcepten in de langdurige zorg kan langs dit model als volgt worden gedefinieerd (Ouasghiri, Westerman 2021):

*Inside the invoice value sharing in de zorg:*

- Besparen op overbodige voorraadkosten (rente, ruimte, risico)
- Besparen op aanschafkosten door sharing
- Meer hergebruik en minder afval

- Besparen op transportmiddelkosten (onderhoud, brandstof en afschrijvingen)
- Registreren van medische hulp- en vervoersmiddelen door schoonmaakpersoneel laten doen (=goedkoper)

*Outside the invoice value sharing in de zorg:*

- Zorgprofessionals krijgen meer ruimte voor het uitvoeren van hun kerntaken, waardoor het verloop en ziekteverzuim wordt gereduceerd.
- Gecentraliseerde planning op wijkniveau van verschillende transportbewegingen zorgt voor meer interactie tussen eenzame cliënten.
- Bijdrage aan meer verbinding en samenwerking tussen collega's. In het bijzonder waar het sharing tussen locaties betreft.

## **2. Update recente onderzoeksresultaten**

De instellingen Careyn en Laurens staan open voor sharing, mits de registratie van de betreffende hulp- en vervoersmiddelen goed wordt geregeld en het inkoopbeleid wordt aangepast. Inkoop en opslag van de onderzochte hulp- en vervoersmiddelen vindt nu nog overwegend decentraal plaatst. De ZZG-groep heeft een eigen marktplaats gecreëerd. Carinova, Pleyade en de ZZG-groep hebben (mede door Corona) de ontwikkelingen van sharing van hulp- en vervoersmiddelen op een lager pitje gezet.

HagoZorg ziet het concept van sharing als een uitbreiding van hun dienstenplatform, dit wordt geïllustreerd in het filmpje: Track en Trace op de schoonmaakkar (Hago Zorg, 2020). In dit filmpje is te zien dat het schoonmaakpersoneel met behulp van een "smart scanning tool" in hun schoonmaakkar de "getagde" medische hulp- en vervoersmiddelen registreert en lokaliseert terwijl ze door de afdelingen lopen. Nu ligt de nadruk nog op schoonmaak en onderhoud. De registratie-informatie kan door HagoZorg centraal verzameld worden en in een latere fase kan HagoZorg deze data gebruiken om een 4PL rol, voor wat betreft Assetmanagement, te gaan vervullen. Twee studentgroepen onderzochten bij twee klanten van HagoZorg in de langdurige zorg de status van registratie en assetmanagement van medische hulp- en vervoersmiddelen. Eén groep vond dat er zeker potentie was voor Hagozorg om waarde toe te voegen en de langdurige zorg te ontzorgen (Dekker, Van Heijst & Van Steenbeek, 2021). De andere groep concludeert dat een 3PL assetbeheerder kan ondersteunen op het gebied van schoonmaak, lokalisering en positionering van de hulp- en vervoersmiddelen (Blok, Van der Kooij & Remkema, 2021). Beide groepen constateerden een terughoudendheid in openheid van zaken m.b.t. tot innovaties op het gebied van sharen van hulp- en vervoersmiddelen in de langdurige zorg.

Dat de onderzochte instellingen niet (geheel) open staan voor sharing, wordt met name verklaard door een gebrek aan kennis over de voor- en nadelen van sharing. Daarnaast vinden de instellingen het lastig om de financiële impact van sharing te overzien. Dit komt doordat inkoopbudgetten en voorraden in de huidige situatie decentraal zijn georganiseerd.

Naar aanleiding van de paper 'sharing concepten in de langdurige zorg' (Ouasghiri, Westerman & Moeke, 2020) is er discussie gevoerd over het creëren van één digitale marktplaats voor de hulp- en vervoersmiddelen van alle instellingen voor langdurige zorg. Met inzet van studenten is onderzocht onder welke condities een platform voor B2B sharing in de zorg succesvol kan zijn. Dit platform is inmiddels gelanceerd, zie: [deelplatform.intrakoop.nl](https://deelplatform.intrakoop.nl) (FLOOW2, 2021). Careyn en Laurens zijn geïnteresseerd om aan te haken bij dit platform, mits met dit platform als vehicle, effectief en efficiënt wordt bijgedragen aan besparing van inkoopkosten en betere benutting van de hulp- en vervoersmiddelen. Het platform is te gebruiken door alle zorginstellingen in Nederland.

Aangezien het gebrek aan kennis over het sharingsconcept een bellemerende factor is, heeft een student onderzoek gedaan naar een serious game in de vorm van een simulatiespel (bedoeld als interactief spel). Het doel is om laagdrempelig en ervaringsgericht de betrokken stakeholders binnen de langdurige zorg de verhoudingen, structuren, systemen, mechanismen of processen met betrekking tot sharing zelf te (laten) ervaren (Kornelisse, 2021). Het spel wordt in het najaar van 2021 getest in de praktijk en daarmee gevalideerd.

Een eerste belangrijke stap richting de implementatie sharingconcepten voor hulp- en vervoersmiddelen in de langdurige zorg is het creëren van meer transparantie in de vraag en de beschikbaarheid. Zoals eerder beschreven is het adequaat monitoren (van de vraag, status en locatie) essentieel. Dit stelt zorgverleners in staat om effectiever en efficiënter beheer van hulp- en vervoersmiddelen. Aangenomen wordt dat het organiseren van een (interne) marktplaats, zoals het eerder beschreven landelijke deelplatform van Intrakoop, in belangrijke mate kan bijdragen aan de benodigde transparantie.

### **3. Discussie**

Op dit moment is er nog onvoldoende transparantie in de vraag en beschikbaarheid van hulp- en vervoersmiddelen binnen de langdurige zorg om een business case voor een sharingconcept te kunnen ontwikkelen. In algemene zin wordt verondersteld dat met gedeeld gebruik in vergelijking tot individueel gebruik van hulp- en vervoersmiddelen effectiviteits- en efficiencywinst wordt genereerd. Onze overtuiging is daarom dat de deeleconomie op de lange termijn effect zal hebben op de wijze waarop men omgaat met hulp- en vervoersmiddelen in de langdurige zorg en de zorgsector in zijn algemeenheid. Echter, zonder stimulans door de overheid zal een transformatie als deze mogelijk nog lang op zich laten wachten. En dat zou jammer zijn, want een betaalbare zorg is nu meer dan ooit belangrijk.

Op het slotevent van het Sharing Logistics Project in Rotterdam van 22 september 2021, zie <https://bit.ly/SharingLogistics>, was de algemene conclusie dat overheidsingrijpen een belangrijke factor is om partijen te stimuleren om hulp- en vervoersmiddelen en faciliteiten slim te delen.

Het in zeer korte tijd implementeren van een grootschalig sharing concept bleek in het geval van het delen van IC-bedden voor COVID-19 patiënten wel degelijk mogelijk te zijn. Laten we met dit voorbeeld onder de arm een eerste stap zetten wat betreft het sharen van hulp- en vervoersmiddelen in de langdurige zorg.

## Referentie

Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating & Delivering your value proposition*. London & Philadelphia: Kogan Page

Erkelens, S. (2020) 'Sharing is Caring', a study on the sharing economy for the utilization of medical devices at Laurens. Master thesis, Rotterdam Business School, Hogeschool Rotterdam

Floow2 (2021). Intrakoop Deelplatform voor de zorg. Geraadpleegd op 12 mei 2021 van <https://deelplatform.intrakoop.nl/intrakoop.html>

Hago Zorg (2020, 21 juli). Track en Trace op de schoonmaakkar [Videobestand]. Geraadpleegd op 12 mei 2021 van [https://www.youtube.com/watch?v=d\\_AK3XbaOr0&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=d_AK3XbaOr0&t=2s)

Kornelisse, C (2021), Be aware of your assets. Afstudeerrapport Logistics Management, Hogeschool Rotterdam

Livestream slotevent Sharing Logistics (2021) [youtube] via <https://bit.ly/SharingLogistics>

Ouasghiri, Westerman & Moeke. Sharing-concepten in de langdurige zorg. *Logistiek+*, 2020 (10), 96-109.

Paksoy, K (2020), Sharing Logistics in de zorg. Stagerapport Logistics Management, Hogeschool Rotterdam

Stighel van der, B (2019), Pleyade krijgt een magazijn, want die mag er zijn. Afstudeerscriptie Logistics Management, Hogeschool Rotterdam