

ADVIESRAPPORT

~

Verdere professionalisering inkoopfunctie Ziekenhuis Bronovo Den Haag

Heleen de Rooij
Mei 2005



Inleiding

Als afstudeerproject voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool is in opdracht van de afdeling Inkoop binnen het Ziekenhuis Bronovo in Den Haag onderzoek gedaan naar hoe de huidige inkoopfunctie op middellange termijn geprofessionaliseerd kan worden. In dit onderzoek naar verdere professionalisering wordt op verzoek van het Hoofd Facilitair Bedrijf, het Hoofd Inkoop en de Inkoper tevens rekening gehouden met de externe ontwikkelingen betreffende de wetgeving rond Europees Aanbesteden en de mogelijkheden van E-procurement.

Aanleiding

Op inkoopgebied zijn in de gezondheidszorg in Nederland op dit moment onder andere de volgende belangrijke externe ontwikkelingen van invloed:

- ✓ Politieke aandacht voor verdere professionalisering in de zorg
- ✓ Wetgeving betreffende Europees Aanbesteden
- ✓ Mogelijkheden rond E-procurement

In de laatste jaren heerst steeds meer politieke aandacht voor effectiviteit en efficiëntie in de zorg. In november 2003 is het project 'Sneller Beter' gestart om een verbetering van transparantie, doelmatigheid en kwaliteit in de zorg te stimuleren. Daarnaast wordt als gevolg van de invoering van de budgetfinanciering meer aandacht geschonken aan effectiviteit en efficiëntie. Van de inkoopfunctie binnen zorginstellingen wordt hierdoor verlangd dat deze zich meer en meer van een administratieve naar een tactische en strategische bedrijfsfunctie ontwikkelt. Naar aanleiding hiervan heerst de noodzaak om de huidige inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo onder de loep te nemen en op zoek te gaan hoe deze verder geprofessionaliseerd kan worden.

Het proces van professionalisering wordt versterkt door de Europese aanbestedingswetgeving. Voor opdrachten boven de drempelwaarde moeten Europese aanbestedingsrichtlijnen gehanteerd worden. Hierdoor zal meer aandacht besteed moeten worden aan de specificatie van het aan te kopen product en de selectie van leveranciers. De Europese aanbestedingsrichtlijnen zijn inmiddels opgenomen in het Nederlandse rechtsstelsel. Toepassing van de richtlijnen is hierdoor voor academische ziekenhuizen verplicht. Binnen anderhalf jaar zal besloten worden door de Europese Commissie of ook alle andere zorginstellingen verplicht de Europese aanbestedingsrichtlijnen moeten toepassen. De Raad van Bestuur van Ziekenhuis Bronovo stelt zich daarom voor zover op het standpunt dat het systeem van aanbesteden conform de Europese wetgeving vooralsnog niet gevolgd hoeft te worden. Toch bestaat de noodzaak voor Ziekenhuis Bronovo om met het oog op een mogelijke verplichtstelling de inkoopfunctie voor te bereiden op de randvoorwaarden voor de invoering en toepassing van het Europese aanbestedingstraject.

Toenemende ontwikkelingen op het gebied van E-procurement kunnen de inkoopfunctie mogelijkheden bieden tot effectiviteit en efficiëntie.¹ Ziekenhuis Bronovo wil inzicht in de mogelijkheden voor het toepassen van vormen van E-procurement als inkooptool binnen de inkoopfunctie. Dit om te kunnen beoordelen of bepaalde vormen van E-procurement een bijdrage kunnen leveren aan een verdere professionalisering van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo.

Doelstellingen

Het voornaamste doel van dit onderzoek is het opzetten van een startdocument voor verdere professionalisering op middellange termijn van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo. De belangrijkste doelstellingen hierbij zijn:

- ✓ *Inzicht krijgen in de kwalitatieve aspecten van de huidige inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo die geprofessionaliseerd kunnen worden op korte en middellange termijn;*
- ✓ *Inzicht krijgen in de wetgeving betreffende Europees aanbesteden en de randvoorwaarden voor de invoering en toepassing van het Europese aanbestedingstraject;*
- ✓ *Inzicht krijgen in de mogelijkheden op het gebied van E-procurement en op basis hiervan beoordelen of bepaalde vormen een bijdrage kunnen leveren aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie.*

¹ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 7

Doelgroep

Dit onderzoeksrapport is speciaal bestemd voor het Hoofd van de afdeling Inkoop, de Inkoper, het Hoofd Facilitair Bedrijf en de Directie van Ziekenhuis Bronovo. Tevens is dit adviesrapport interessant voor de medewerkers van de afdeling Inkoop en andere geïnteresseerden van Ziekenhuis Bronovo.

Probleemstelling

De probleemstelling die binnen dit onderzoek centraal staat, is de volgende:

'Hoe kan de huidige inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo op middellange termijn geprofessionaliseerd worden waarbij rekening gehouden wordt met externe ontwikkelingen betreffende de wetgeving rond Europees Aanbesteden en de mogelijkheden van E-procurement?'

Subprobleemstellingen

De volgende subprobleemstellingen worden achtereenvolgens in de verschillende delen binnen dit adviesrapport beantwoord:

Deel 1: Oriëntatie

- ✓ Wat is de algemene beschrijving van Ziekenhuis Bronovo?
- ✓ Wat is de rol van de afdeling Inkoop&Logistiek binnen Ziekenhuis Bronovo?
- ✓ Wat is het veranderingsvermogen van Ziekenhuis Bronovo?

Deel 2: Extern perspectief

- ✓ Wat zijn de belangrijkste aspecten die bijdragen aan een professionele inkoopfunctie?
- ✓ Welke stadia van professionalisering zijn binnen een inkoopfunctie te onderscheiden?
- ✓ Wat houdt de wetgeving betreffende Europees Aanbesteden globaal in voor een inkoopfunctie?
- ✓ Hoe kan men een inkoopfunctie voorbereiden op de randvoorwaarden voor invoering en toepassing van het Europese aanbestedingstraject?
- ✓ Wat houden de mogelijkheden van E-procurement globaal in voor een inkoopfunctie?
- ✓ Welke vorm van E-procurement kan de grootste bijdrage leveren aan verdere professionalisering van een inkoopfunctie?

Deel 3: Intern perspectief

- ✓ Hoe ziet de huidige inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo er uit?
- ✓ Wat is de gewenste situatie van de inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo voor de direct betrokkenen?

Deel 4: Diagnose

- ✓ Wat zijn de knelpunten tussen de huidige situatie en de gewenste situatie van de inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo?
- ✓ Wat zijn de oplossingsalternatieven voor het wegnemen van deze knelpunten?

Deel 5: Advies

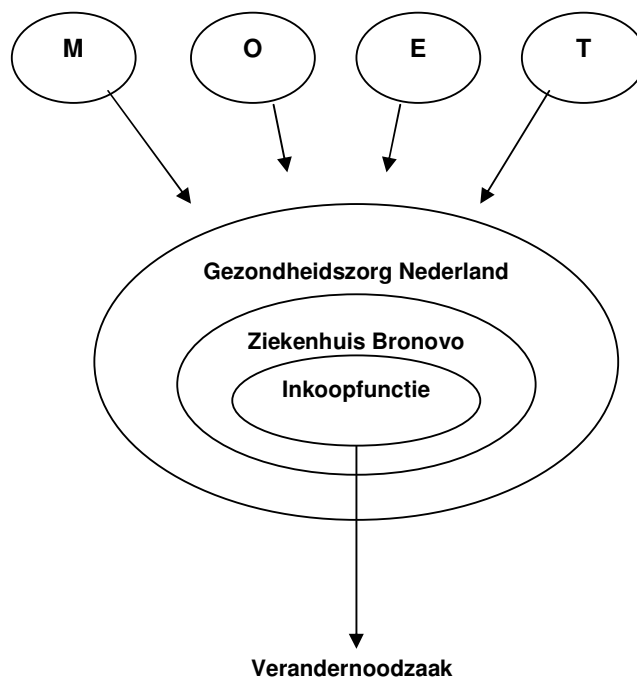
- ✓ Hoe kan de huidige inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo verder geprofessionaliseerd worden op middellange termijn?
- ✓ Welke vorm of welke vormen van E-procurement kunnen een bijdrage leveren aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo?
- ✓ Hoe kan de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo voorbereid worden op de randvoorwaarden voor invoering en toepassing van het Europese aanbestedingstraject?
- ✓ Wanneer kunnen de gewenste aanpassingen aan de inkoopfunctie op korte en middellange termijn geïmplementeerd worden?
- ✓ Wat zijn de financiële consequenties hiervan?

1 Onderzoeksverantwoording

In dit eerste hoofdstuk staat de onderzoeksverantwoording centraal. Hier wordt aandacht geschonken aan de onderzoeksaanleiding, het onderzoeksmodel, de onderzoeksopzet, de onderzoekstypen en de dataverzamelmethode.

1.1 Onderzoeksaanleiding

Voor het onderbouwen van de onderzoeksaanleiding wordt gebruik gemaakt van theorie uit de verandkunde. In de verandkunde gaat men er vanuit dat externe ontwikkelingen de oorzaak zijn van de interne verandernoodzaak.² Onderstaande figuur toont aan dat externe maatschappelijke, organisatorische, economische en of technische ontwikkelingen, de zogenaamde 'drivers of change', invloed uitoefenen op het object in beschouwing. Als het object in beschouwing niet contingent is aan deze externe ontwikkelingen ontstaat een verandernoodzaak. Deze verandernoodzaak kan gezien worden als burning platform (noodzaak om direct te veranderen) of als vision clarity (noodzaak gefaseerd veranderen).³



Figuur 1 *Invloed van drivers of change*

De 'drivers of change' binnen dit onderzoek zijn:

- ✓ *de politieke aandacht voor verdere professionalisering in de zorg;*
(zowel maatschappelijk, organisatorisch als economisch)
- ✓ *de wetgeving betreffende Europees Aanbesteden* (maatschappelijk);
- ✓ *de mogelijkheden rond E-procurement* (technologisch).

De huidige inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo, onderdeel van de gezondheidszorg in Nederland, wordt binnen dit onderzoek gezien als het object in beschouwing.

De verandernoodzaak die ontstaat binnen het object in beschouwing naar aanleiding van de 'drivers of change' is als volgt onderverdeeld:

- ✓ *Verder professionaliseren van de inkoopfunctie:*
Aangezien de noodzaak bestaat naar aanleiding van de politieke aandacht en de invoering van de budgetfinanciering om gefaseerd te veranderen is hier sprake van een vision clarity.

² Cozijnsen, dr. A.J./ Vrakking, prof. ir. drs. W. J., 2002, blz 22

³ Keuning, dr. D./ Eppink, dr. D.J., 2000, blz 416-425

- ✓ *Mogelijk verplicht Europees Aanbesteden:*
Aangezien de Europese wetgeving rond Europees aanbesteden voornamelijk slechts van toepassing is op academische ziekenhuizen is hier voorlopig sprake van een vision clarity. Om voorbereid te zijn op de mogelijke verplichtstelling bestaat de noodzaak om gefaseerd te veranderen. Als de Europese wetgeving rondom Europees aanbesteden van toepassing wordt op de gehele gezondheidszorg binnen Nederland is er sprake van een burning platform. De noodzaak bestaat dan om direct te veranderen.
- ✓ *Eventueel inspelen op E-procurement mogelijkheden:*
In principe bestaat er geen noodzaak tot veranderen. Aangezien de inkoopfunctie verder geprofessionaliseerd moet worden en E-procurement hier mogelijk een bijdrage aan kan leveren, is er toch enigszins sprake van een vision clarity.

1.2 Onderzoeksmodel

Centraal binnen dit onderzoek staat het Racewagenmodel van Coopers & Lybrand (1991).⁴ Dit model geeft een beeld van de onderdelen binnen de inkoopfunctie en hun onderlinge samenhang. Vertrekpunt is het organisatiebeleid. Het inkoopbeleid is afgeleid van het organisatiebeleid. Centraal binnen de inkoopfunctie staat het inkoopproces. Dit proces wordt onderverdeeld in het tactische en operationele inkoopproces. De elementen informatievoorziening, organisatie en personeel, methoden en procedures dienen ter ondersteuning van het inkoopproces. Deze middelen bepalen de efficiëntie van de inkoopfunctie. Het inkoopproces dient om de klanten van de inkoopfunctie in contact te brengen met de leveranciers in de markt. Prestatie-indicatoren dienen om het effect van de inkoopfunctie, in relatie tot het beleid en de doelstellingen, objectief inzichtelijk te maken.

Voor deze prestatievorm is gekozen om de gehele inkoopfunctie inzichtelijk te maken door op een eenvoudige grafische wijze de onderlinge verbanden te laten zien. Het Racewagenmodel dient als basis voor het systematisch analyseren van de inkoopfunctie binnen het extern perspectief en het intern perspectief.

1.3 Onderzoekopzet

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het onderzoek onderverdeeld in vijf delen: de oriëntatie, het extern perspectief, het intern perspectief, de diagnose en het advies. Deze indeling komt enigszins overeen met het doorlichtingstraject volgens het conditie-onderzoek vanuit de veranderende.⁵ Voor deze diagnosevorm is gekozen, aangezien externe ontwikkelingen invloed uitoefenen op het intern functioneren van een deel van een organisatie. Door het integraal toetsen van het intern functioneren aan de externe ontwikkelingen wordt duidelijk welke knelpunten opgelost moeten worden.⁶

Binnen dit onderzoek wordt in het onderdeel ORIENTATIE de onderzoeksverantwoording vastgelegd. Daarnaast volgt hier een globale oriëntatie op het Ziekenhuis Bronovo en de afdeling Inkoop & Logistiek daarbinnen. In het EXTERN PERSPECTIEF wordt naar aanleiding van de zogenoemde 'drivers of change' een theoretisch en praktisch kader geschetst van de kenmerken van een professionele inkoopfunctie, de wetgeving omtrent Europees aanbesteden en de mogelijkheden van E-procurement. In het INTERN PERSPECTIEF wordt de huidige situatie van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo beschreven aan de hand van de kenmerken van een professionele inkoopfunctie vanuit het theoretische kader. Ook worden hier de wensen en eisen van de betrokkenen beschreven. In het deel DIAGNOSE wordt vervolgens de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie in kaart gebracht. Voor de verschillende knelpunten worden oplossingsalternatieven geboden. In het laatste deel ADVIES worden, op basis van de knelpunten en de oplossingsalternatieven vanuit de diagnose, aanbevelingen gedaan voor het verder professionaliseren van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo. Vervolgens wordt een activiteitenplan opgesteld met daarin de vereiste stappen om op korte en middellange termijn de inkoopfunctie stapsgewijs verder te professionaliseren. Ten slotte worden de kosten en baten van het advies onderzocht en verantwoord.

1.4 Onderzoekstypen

Baarda en De Goede (1997) onderscheiden twee soorten onderzoek, namelijk kwantitatief en kwalitatief. Van kwantitatief onderzoek is sprake wanneer informatie wordt verzameld over de

⁴ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 18

⁵ Cozijnsen, dr. A.J./ Vrakking, prof. ir. drs. W. J., 2002, blz 22/23

⁶ Cozijnsen, dr. A.J./ Vrakking, prof. ir. drs. W. J., 2002, blz 22

hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets. Kwalitatief onderzoek heeft betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen van een iets.⁷

Dit onderzoek kan getypeerd worden als kwalitatief. Omwille van de tijd en de beperkt aanwezige managementinformatie is gekozen voor het doen van kwalitatief onderzoek. Het onderzoek stelt de perspectieven vanuit de literatuur en de interpretatie van respondenten centraal. De gegevens worden geïnterpreteerd vanuit het gezichtspunt van de betrokkenen.

Binnen het soort onderzoek is onderscheid te maken tussen explorerend, toetsend en beschrijvend. Deze indeling is gericht op de soort onderzoeksvraag of probleemstelling. Bij een explorerend onderzoek valt het accent op de relaties tussen de kenmerken van de onderzoeksobjecten. Met behulp van dit onderzoek komt men tot verklaringen of en het ontwikkelen van een hypothese. Wanneer al een verklaring bestaat, kan men een situatie hieraan toetsen. Bij een beschrijvend onderzoek gaat het om het beschrijven van het voorkomen van een of meerdere kenmerken binnen een specifieke groep aan de hand van een vooraf beschreven systematiek.⁸ Dit onderzoek is voornamelijk beschrijvend. Op basis van een theoretisch kader over de kenmerken van een professionele inkoopfunctie wordt de huidige situatie van de inkoopfunctie beschreven. Daarnaast wordt de wetgeving betreffende Europees aanbesteden en de voorwaarden voor toepassing van het Europese aanbestedingstraject beschreven. Ook is dit onderzoek voor een deel explorerend. Er bestaat namelijk een vermoeden dat bepaalde vormen van E-procurement een bijdrage kunnen leveren aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie. Het is echter binnen de organisatie nog niet duidelijk wat hiervan de mogelijkheden zijn.

1.4 Dataverzamelingmethoden

Binnen dit onderzoek worden de volgende dataverzamelingmethoden gehanteerd:

- ✓ Theoretisch onderzoek
- ✓ Empirisch onderzoek

Theoretisch onderzoek wordt verricht door middel van literatuurstudie over bestaande gegevens. Bij empirisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van gegevens die verworven zijn door middel van onderzoek dat zelf is verricht.⁹ Dit onderzoek bestaat uit een combinatie van theoretisch en empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek is verricht door middel van relevant literatuuronderzoek. De gehanteerde empirische onderzoeksinstrumenten binnen dit onderzoek zijn externe mondelinge interviews, interne mondelinge interviews en een schriftelijke enquête (quickscan).

Voor de ORIENTATIE is gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek. Voor het onderbouwen van de onderzoeksverantwoording is literatuur geraadpleegd over verandermanagement en de verschillende methoden van onderzoek. Voor het beschrijven van het Ziekenhuis Bronovo en de afdeling Inkoop&Logistiek is gebruik gemaakt van het organisatie beleidsplan, het facilitair beleidsplan en het inkoopbeleidsplan.

Het EXTERN PERSPECTIEF vormt een theoretisch en praktisch kader op basis van literatuurstudie en externe mondelinge interviews. Het externe perspectief is vooral gericht op het verzamelen en samenvatten van relevante informatie met betrekking tot de zogenoemde 'drivers of change'. Ten eerste zijn vanuit de literatuur de kenmerken van een professionele inkoopfunctie volgens het Racewagenmodel samengevat. Tevens is voor een beeldvorming over de wetgeving betreffende Europees aanbesteden en de mogelijkheden van E-procurement door middel van literatuurstudie relevante informatie verkregen. Verder worden aan het eind van de hoofdstukken binnen het externe perspectief relevante praktijkcases besproken. De praktijkcases zijn gebaseerd op externe mondelinge interviews met deskundigen uit het werkveld. Zo zijn de Account Manager Inkoop & Logistiek van het Academisch Ziekenhuis Leiden en het Hoofd Inkoop van het Universitair Medisch Centrum Groningen benaderd. Aangezien het Europees aanbesteden voor academische ziekenhuizen verplicht is, hebben beiden inmiddels ervaring opgedaan met het Europees aanbesteden van opdrachten boven de drempelwaarde. Om inzicht te krijgen in de bijdrage van E-procurement aan verdere professionalisering zijn de directeur van Market4Care en het Hoofd Inkoop van het Hagaziekenhuis Den Haag geïnterviewd. Market4Care is een e-marketplace, een elektronisch ketenknooppunt, waar zorginstellingen decentraal kunnen bestellen

⁷ Baarda, D.B./ Goede, M.P.M. de, 1997

⁸ Bouter, R., 2004, blz 35

⁹ Bouter, R., 2004, blz 33

via één format bij hun kernleveranciers. In het Hagaziekenhuis wordt inmiddels gebruik gemaakt van de service van Market4Care. In de praktijkcase van het hoofdstuk 'Verdere professionalisering' worden de visies van deze deskundigen over de invulling van een professionele inkoopfunctie samengevat.

Hoe de huidige inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo wordt uitgevoerd zal in het INTERN PERSPECTIEF worden beschreven aan de hand van de kenmerken van een professionele inkoopfunctie vanuit het theoretische kader. De basis voor de interne kwalitatieve doorlichting wordt gevormd door het Racewagenmodel. Nagegaan wordt in hoeverre aan de onderdelen uit het model inhoud is gegeven. Dit wordt deels gedaan aan de hand van het uitvoeren van een schriftelijke quickscan en het houden van mondelinge interne interviews. Daarnaast wordt extra informatie verkregen door middel van bestudering van schriftelijke informatie uit onder andere het inkoophandboek en het vastgestelde facilitaire beleidsplan.

In de quickscan komen vijf deelgebieden van het Racewagenmodel aan bod, namelijk: inkoopbeleid, methoden en procedures, organisatie en personeel, automatiseringssystemen en het inkoopproces. Met behulp van de quickscan wordt de mate van professioneel inkopen van deze deelgebieden in kaart gebracht. Door vanuit meerdere gezichtspunten de huidige inkoopfunctie te bekijken, wordt de subjectiviteit van deze onderzoeksmethode enigszins weggenomen. Daarom is de quickscan ingevuld door het Hoofd Facilitair Bedrijf, het Hoofd Inkoop, het assistent Hoofd Inkoop, de Inkoper en mijzelf. Uiteindelijk wordt van de vijf uitkomsten een gemiddelde genomen. Deze uitkomst dient als basis voor de beschrijving van de huidige situatie van de inkoopfunctie.

Daarnaast zijn door middel van mondelinge interviews de uitkomsten van de quickscan, de overige onderdelen van het Racewagenmodel (leveranciers, interne klanten, control en inkooppakketten) en het beeld over de gewenste situatie van de inkoopfunctie door de betrokkenen toegelicht. Ook is de adviseur van de afdeling ICTA (de dienst Informatie- en Communicatie Technologie en Automatisering) binnen Ziekenhuis Bronovo benaderd voor het verkrijgen van nadere informatie over het mogelijke toekomstige automatiseringssysteem. Tevens zijn de leidinggevendenden van de Operatie kamers, het Laboratorium, de Voedingsdienst en de Technische geïnterviewd om hun houding ten opzichte van e-ordering te achterhalen. Aangezien genoemde afdelingen grootgebruikers zijn van routineproducten, komen deze in aanmerking voor het decentraal bestellen door middel van e-ordering.

In het onderdeel DIAGNOSE worden oplossingsalternatieven geboden voor de knelpunten tussen de gewenste en de huidige situatie. Deze alternatieven zijn gebaseerd op het theoretisch en praktisch kader vanuit het extern perspectief, de huidige en gewenste situatie vanuit het intern perspectief en aanvullende informatie vanuit de verschillende interne en externe mondelinge interviews.

In het laatste deel ADVIES worden, op basis van de oplossingsalternatieven vanuit de diagnose, aanbevelingen gedaan voor het verder professionaliseren van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo op middellange termijn. Deze aanbevelingen vormen vervolgens de basis voor het activiteitenplan en de financiële verantwoording.

CONCLUSIE

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het onderzoek verdeeld in vijf stappen: oriëntatie, extern perspectief, intern perspectief, diagnose en advies. Centraal binnen dit onderzoek staat het Racewagenmodel van Coopers en Lybrand (1991). Omwille van de tijd en de beperkt aanwezige managementinformatie is gekozen voor het doen van kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek is voornamelijk beschrijvend en voor een deel explorerend. Er wordt gebruik gemaakt van zowel theoretisch als empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek is verricht door middel van literatuurstudie. De gehanteerde empirische onderzoeksinstrumenten zijn externe mondelinge interviews, interne mondelinge interviews en een schriftelijke enquête (quickscan).

2 Organisatiebeschrijving

In dit tweede hoofdstuk staan Ziekenhuis Bronovo en de afdeling Inkoop&Logistiek centraal. Het hoofdstuk geeft een algemene beschrijving van het Ziekenhuis Bronovo en de rol die de afdeling Inkoop&logistiek daarbinnen heeft. Daarnaast wordt het veranderingsvermogen van Ziekenhuis Bronovo toegelicht.

2.1 Ziekenhuis Bronovo

Ziekenhuis Bronovo is een middelgroot algemeen ziekenhuis voor inwoners van Den Haag en omgeving. Het biedt medisch-specialistische zorg onder verantwoordelijkheid van een breed team van medische specialisten. Het ziekenhuis ontvangt jaarlijks 175.000 bezoekers op de poliklinieken. Het neemt rond de 11.000 patiënten op, waarvan 7.000 in de dagbehandeling. Het ziekenhuis telt ongeveer 400 bedden en 15 wiegjes voor gezonde zuigelingen. Het personeelsbestand bedraagt circa 1050 medewerkers, bijna 900 FTE's. Bij de zorgverlening streeft het ziekenhuis naar zorg op maat en naar afstemming van de zorg op die van andere zorgaanbieders, zoals de thuiszorg, huisartsen en verpleeg- en verzorgingstehuizen. Het motto hierbij is *'De kracht van samen zorgen'*. Het Regionaal Centrum voor Hartrevalidatie maakt deel uit van Ziekenhuis Bronovo. Ziekenhuis Bronovo vormt samen met het verpleegtehuis Nebo en het gezondheidscentrum Wassenaar de Stichting Bronovo-Nebo. Deze instellingen werken nauw samen op een aantal terreinen, zoals Personeel, Organisatie & Opleiding (PO&O), de Economisch Administratieve Dienst (EAD), de dienst Informatie- en Communicatie Technologie en Automatisering (ICTA) en de gezamenlijke facilitaire diensten. Het organogram van de stichting Bronovo-Nebo is te vinden in bijlage 2.

De doelstelling van de Stichting Bronovo-Nebo luidt als volgt:¹⁰
'De stichting stelt zich ten doel de bevordering van de gezondheidszorg in de ruimste zin van het woord, in het bijzonder de behandeling, verpleging en verzorging van zieken en hulpbehoevenden'.

De hoofdpunten van het beleid van Ziekenhuis Bronovo voor 2004-2006 zijn als volgt samen te vatten¹¹:

- ✓ de kwaliteit staat boven de prijs;
- ✓ het bevorderen van ICT-projecten;
- ✓ de zorg is vraaggericht en van hoge kwaliteit;
- ✓ het opzetten van heldere organisatiestructuur;
- ✓ het medisch beleidsplan is de leidraad voor het ziekenhuis.

2.2 Afdeling Inkoop&Logistiek

De afdeling Inkoop&Logistiek is onderdeel van het Facilitair Bedrijf binnen Ziekenhuis Bronovo. Het organogram van de afdeling Inkoop&Logistiek is te vinden in bijlage 4. Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de afdeling Inkoop.

De inkoop van alle goederen, materialen en diensten (m.u.v. geneesmiddelen) voor Ziekenhuis Bronovo, Verpleeghuis Nebo en Gezondheidscentrum Wassenaar, verloopt via de afdeling Inkoop. De afdeling sluit raamcontracten af, vraagt, op grond van inkoopbestelbonnen of digitale leveringsverzoeken, offertes aan, selecteert leveranciers, plaatst bestellingen, bewaakt levertijden, controleert afwijkende inkoopfacturen en levert nazorg. De afdeling is verantwoordelijk voor de inkoop van in totaal zo'n 20.000 verschillende goederen en diensten. De goederen zijn onderverdeeld in voorraadgoederen (goederen die op voorraad worden gehouden in het Centraal Magazijn), niet-voorraadgoederen (goederen die niet op voorraad worden gehouden in het Centraal Magazijn) en investeringsgoederen (duurzame kapitaalgoederen met een levensduur van 5 tot 10 jaar).

Binnen de afdeling Inkoop wordt gestreefd naar een zo optimaal mogelijke verwerving van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de uitvoering van de medische, paramedische en ondersteunende dienstverlening van Ziekenhuis Bronovo, Verpleeghuis Nebo en Gezondheidscentrum Wassenaar.¹² De algemene inkoopdoelstelling hierbij is het waarborgen van continuïteit tegen de laagst mogelijk integrale kosten.

¹⁰ Beleidsplan Ziekenhuis Bronovo 2004-2006

¹¹ Beleidsplan FB 2004-2006

¹² Inkoophandboek afdeling Inkoop&Logistiek 1 oktober 2003

Operationele doelstellingen die in het inkoopbeleidsplan genoemd worden, zijn:¹³

- ✓ de binnengekomen aanvragen dienen zo adequaat mogelijk verwerkt te worden;
- ✓ de binnengekomen aanvragen dienen zo efficiënt mogelijk in behandeling te worden genomen; dat wil zeggen zoveel mogelijk goederen bestellen op eenzelfde dag bij eenzelfde goedgekeurde leverancier binnen het assortiment;
- ✓ de binnengekomen aanvragen dienen zo effectief mogelijk in behandeling te worden genomen; dat wil zeggen dat de spoedaanvragen voorrang krijgen in behandeling.
- ✓ de klant op klantvriendelijke wijze telefonisch behandeld en geadviseerd wordt.

Hoofdpunten in het facilitair beleidsplan voor de afdeling Inkoop voor 2004-2006 zijn:

- ✓ de klantvriendelijkheid verbeteren;
- ✓ aandacht voor communicatie;
- ✓ betere informatievoorziening;
- ✓ het invoeren van een nieuw inkoopautomatiseringssysteem;
- ✓ het onderzoeken van mogelijkheden van E-procurement;
- ✓ het voorbereiden op Europees aanbesteden.

In bijlage 1 bevindt zich een nadere organisatiebeschrijving.

2.3 Veranderingsvermogen

Voor het beschrijven van het veranderingsvermogen van Ziekenhuis Bronovo is gebruik gemaakt van de innovatietest van MultiCopy.¹⁴ Dit is een doorlichtingsmethode die de samenhang tussen de externe factoren, die de noodzaak tot innovatie bepalen, en de interne factoren, die het innovatievermogen bepalen. Het innovatievermogen wordt gevormd op basis van het innovatieklimaat en het gebruik van innovatiemechanismen.

Uitkomsten van de test met betrekking tot het innovatieklimaat binnen Ziekenhuis Bronovo zijn onder andere:

- ✓ er zijn geen duidelijke visie en strategie aanwezig voor mogelijke toekomstige veranderingen;
- ✓ er is sprake van trage besluitvorming door langdurige en onoverzichtelijke besluitvormingsprocessen;
- ✓ er wordt weinig gebruik gemaakt van een creatieve aanpak.

Volgens de test is het huidige innovatievermogen van Ziekenhuis Bronovo in evenwicht met de noodzaak om te innoveren. Echter neigt de organisatie toch naar een situatie waarin te weinig wordt geïnnoveerd. Ziekenhuis Bronovo kan daarom getypeerd worden als volger. Men wacht liever op de innovaties van anderen, wacht de resultaten af en besluit dan om zelf ook een dergelijke innovatie door te voeren.¹⁵

CONCLUSIE

Ziekenhuis Bronovo is een middelgroot algemeen ziekenhuis voor inwoners van Den Haag en omgeving. De afdeling Inkoop&Logistiek is onderdeel van het Facilitair Bedrijf binnen Ziekenhuis Bronovo. Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de afdeling Inkoop. Binnen de afdeling Inkoop wordt gestreefd naar een zo optimaal mogelijke verwerving van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de uitvoering van de medische, paramedische en ondersteunende dienstverlening van Ziekenhuis Bronovo, Verpleeghuis Nebo en Gezondheidscentrum Wassenaar. De algemene doelstelling hierbij is het waarborgen van continuïteit tegen de laagst mogelijk integrale kosten. Ziekenhuis Bronovo kan op basis van haar veranderingsvermogen getypeerd worden als volger.

¹³ Inkoophandboek afdeling Inkoop&Logistiek 1 oktober 2003

¹⁴ www.syntens.nl/ Quicktest

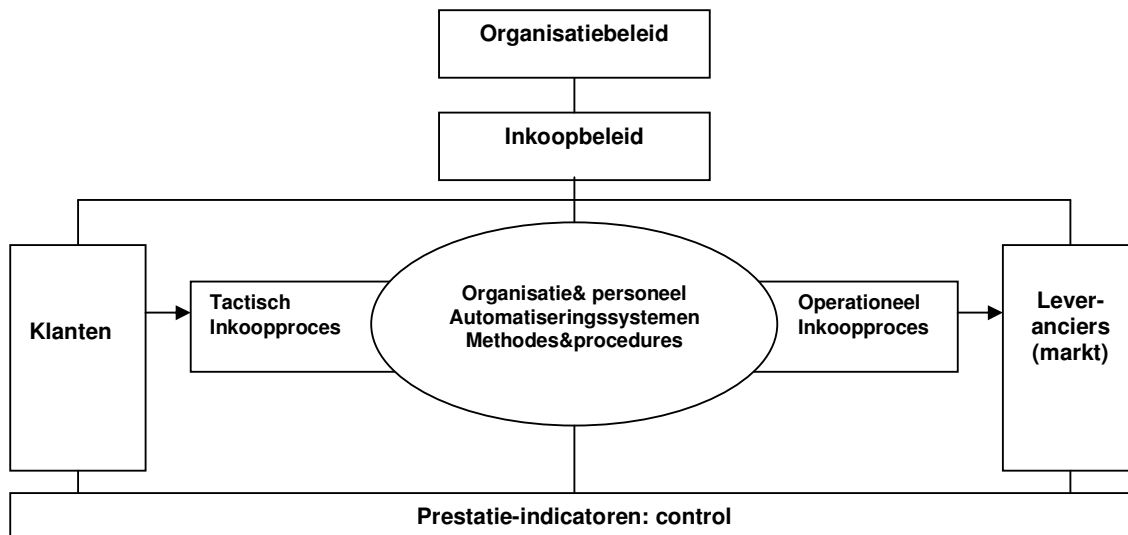
¹⁵ www.syntens.nl/ Quicktest

3 Verdere professionalisering inkoopfunctie

De laatste jaren heerst steeds meer politieke aandacht voor effectiviteit en efficiëntie in de zorg. Het belang van de inkoopfunctie in zorginstellingen is hiermee sterk toegenomen. Om zich te kunnen ontwikkelen van een administratieve bestelfunctie tot een tactische en strategische bedrijfsfunctie zal de inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo zich verder moeten professionaliseren. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag wat de belangrijkste aspecten zijn die bijdragen aan een professionele inkoopfunctie en welke stadia van professionalisering te onderscheiden zijn.

3.1 Professionele inkoopfunctie

Een algemene bruikbare omschrijving van de inkoopfunctie is: *'het geheel van activiteiten die in een organisatie vervuld wordt om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken.'*¹⁶ De inkoopfunctie kan visueel worden weergegeven in het Racewagenmodel van Coopers & Lybrand (1991).¹⁷ Dit model geeft een beeld van de onderdelen van de inkoopfunctie en hun onderlinge samenhang.



Figuur 2 Racewagenmodel¹⁸

In veel handboeken wordt de taak van de inkoopfunctie omschreven als: *'er voor zorgen dat*

- ✓ *de juiste producten;*
- ✓ *van de juiste kwaliteit;*
- ✓ *op de juiste tijd;*
- ✓ *op de juiste plaats;*
- ✓ *in de juiste hoeveelheden;*
- ✓ *tegen de juiste prijs (de laagste integrale kosten)*

*beschikbaar zijn voor de organisatie.*¹⁹ Kortom het zorgdragen voor effectiviteit. De inzet van de ondersteunende middelen (informatievoorziening, organisatie&personeel, methodes&procedures) bepalen de efficiëntie van de inkoopfunctie.

Volgens de Amerikaanse onderzoeker Roy Jacques (1996) is het begrip 'professie' geen universele institutie. Men kan over professionalisme denken als een taal, een systeem van objecten, concepten en normatieve praktijken, waarbinnen beroepen en individuen moeten werken als ze succesvol professionele autoriteit willen claimen. De belangrijkste relaties die dit begrip structureren zijn:

- ✓ de relatie met de wetenschap: professionele kennis is theoretisch van aard en is toetsbaar;
- ✓ de relatie met de universiteit: de professie is geassocieerd met schoolvorming en het verwerven van academische status. Dit komt tot uitdrukking in het opzetten van opleidingen op HBO- en universitair niveau en het toekennen van diploma's;

¹⁶ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 4

¹⁷ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 18

¹⁸ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 18

¹⁹ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 4

- ✓ de relatie met de wet: professionele kennis is beschermd en gewaarborgd in een systeem van licenties, keurmerken en certificaten;
- ✓ de relatie met de samenleving: servicenormen legitimeren de professional. Die normen moeten garanderen dat de professional werkt op basis van objectiviteit en niet op basis van eigen belang;
- ✓ de relatie met de klant: de professionele status hangt nauw samen met de uitvoering van werkzaamheden die van kritiek belang worden geacht door de klant die het vermogen heeft om de status te ondersteunen.²⁰

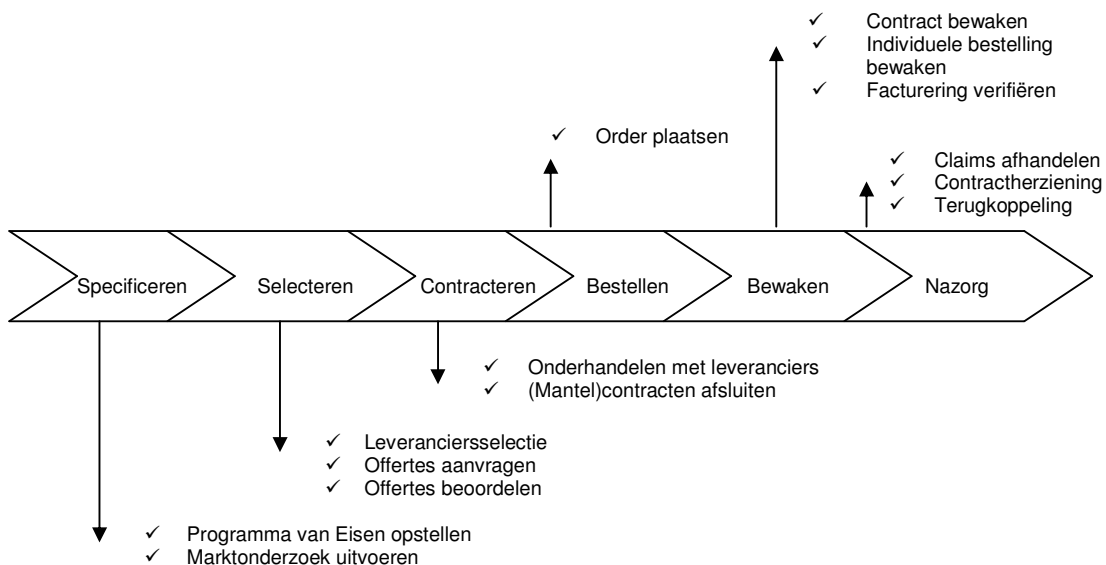
In de literatuur bestaan verschillende visies over de precieze invulling van een professionele inkoopfunctie. Een belangrijk gedeelte conclusie is dat verdere professionalisering van de inkoopfunctie in principe kan leiden tot meer effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast zijn in de literatuur en in het werkveld een aantal overeenkomende speerpunten binnen het Racewagenmodel te herkennen die kenmerkend zijn voor een professionele inkoopfunctie. In dit onderzoek zijn door middel van een checklist (zie hiervoor bijlage 5) de kenmerken van een professionele inkoopfunctie op basis van overeenkomsten in de verschillende visies vanuit de literatuur bijeen gebracht. Hier volgt een toelichting op de belangrijkste kenmerken van een professionele inkoopfunctie.

Beleid

De keuzen die in de verschillende fasen van het inkoopproces gemaakt worden, zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Het organisatiebeleid wordt uitgewerkt in een inkoopbeleid. Onderdelen hiervan zijn ook het leveranciers- en klantenbeleid. Daarnaast is het inkoopbeleid ook afgestemd op andere beleidsterreinen (financieel, facilitair, kwaliteit, milieu, enzovoort). Binnen het inkoopbeleid worden onder andere economische, organisatorische, ideële en ethische keuzen op operationeel, tactisch en strategisch niveau gemaakt. Het belangrijkste is dat de inkoopdoelstellingen zoveel mogelijk SMART zijn (dat wil zeggen specifiek, meetbaar, acceptabel, realiseerbaar en tijdsgebonden) om houvast te kunnen bieden aan de betrokkenen. Belangrijk is ook dat het inkoopbeleid mondeling en schriftelijk vast ligt binnen de organisatie, bekend is en wordt nageleefd door de betrokkenen. Daarnaast wordt het inkoopbeleid ook gecommuniceerd naar de leveranciers.

Inkoopproces

Het inkoopproces vormt het hart van de inkoopfunctie. Binnen het professionele inkoopproces kunnen de activiteiten voor het uitvoeren van een inkoop in een zestal stappen worden onderverdeeld. De indeling hiervan is gebaseerd op onderlinge samenhang en opvolging van de verschillende inkoopactiviteiten.²¹ Zie hiervoor onderstaande figuur:



Figuur 3 Model van het inkoopproces²²

²⁰ Lemmens, N., 2003, blz 42/43

²¹ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 11

²² Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 11

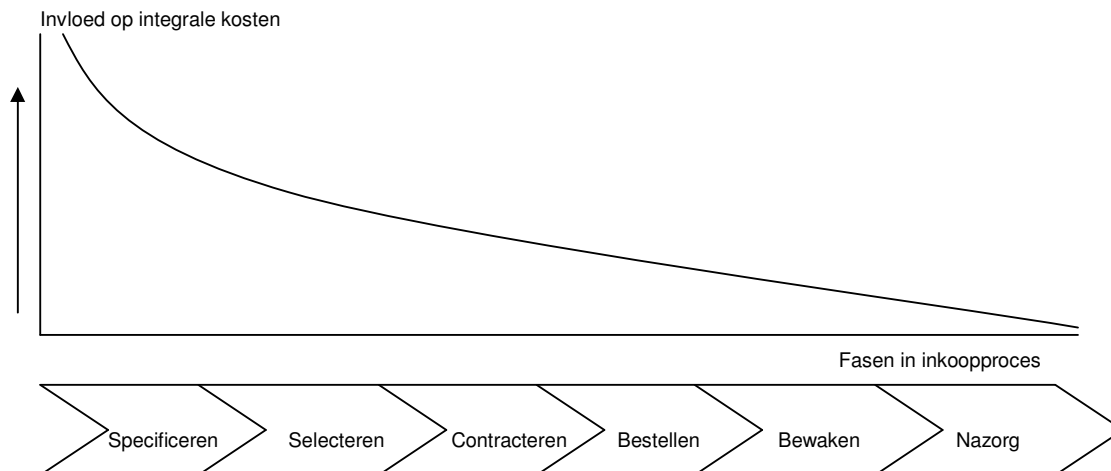
De eerste drie fasen vormen het tactische inkoopproces en de laatste drie fasen vormen het operationele inkoopproces. De overgang van het tactische naar het operationele proces ligt op het punt waar het contract wordt afgesloten. Het tactische gedeelte heeft betrekking op alle activiteiten tot aan de totstandkoming van het contract. Het operationele gedeelte gaat uit van de aanwezigheid van een contract en omvat alle resterende activiteiten om de producten of diensten te verkrijgen.²³

Kantekening hierbij is dat de mate van het doorlopen van de fasen afhankelijk is van de soort aankoop. Hierbij wordt, in navolging van Robinson, Faris en Wind (1976)²⁴ onderscheid gemaakt tussen drie koopsituaties:

- ✓ new-task-situatie: aankoop van een geheel nieuw product;
- ✓ gewijzigde herhalingsaankoop: aankoop van een nieuw product bij een bekende leverancier of een bestaand product bij een nieuwe leverancier;
- ✓ rechtstreekse herhalingsaankoop: aankoop van bestaand product bij bekende leverancier.

Afhankelijk van het type koopsituatie kunnen de fasen in meer of mindere mate worden overgeslagen.²⁵

In de literatuur is men het erover eens dat binnen een professionele inkoopfunctie de nadruk ligt op de tactische fasen van het inkoopproces en in veel mindere mate op de bestelfunctie. Als belangrijkste fasen worden de specificatiefase en (in mindere mate) de selectiefase genoemd, omdat hierin de meeste invloed op de integrale kosten uitgeoefend kan worden. Onderstaande figuur toont aan dat de mate waarin de totale kosten beïnvloed kunnen worden, duidelijk afneemt met de fase van het inkoopproces.



Figuur 4 Invloed van de fasen van het inkoopproces op de integrale kosten²⁶

Personeel & organisatie

Binnen een professionele inkoopfunctie zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijken eenduidig en helder onderverdeeld naar producten en diensten volgens functieomschrijvingen. Een professionele inkoopfunctie beschikt naar verhouding over ruim voldoende opgeleid personeel op operationeel, tactisch en strategisch inkoopniveau.

De inkooporganisatie beschrijft de organisatorische verdeling van activiteiten van het inkoopproces.²⁷ Binnen een professionele inkoopfunctie worden de tactische fasen van het inkoopproces centraal uitgevoerd. De operationele fasen met betrekking tot routineproducten worden zo veel mogelijk decentraal binnen de organisatie georganiseerd. De verantwoordelijkheid voor het bestellen (binnen de afgesloten afroepcontracten), het bewaken en de nazorg wordt zodoende verschoven naar de interne klanten. Hierdoor komt voor de afdeling Inkoop meer tijd vrij voor het uitvoeren van tactische en strategische activiteiten.

²³ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 39

²⁴ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 13

²⁵ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 13

²⁶ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 14

²⁷ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 34

Automatiseringssystemen

Binnen automatiseringssystemen als ondersteuning in een professionele inkoopfunctie is onderscheid te maken tussen een inkoopprocessysteem en een inkoopinformatiesysteem. Een inkoopprocessysteem is gericht op het ondersteunen en uitvoeren van de operationele processen (aanvragen, bestellen en afhandeling facturering). Binnen een professionele inkoopfunctie worden de fysieke routinematige en administratieve taken zoveel mogelijk beperkt door de ondersteuning van een geautomatiseerd inkoopprocessysteem. Hierdoor wordt tijd bespaard en de kans op fouten en fraude sterk teruggedrongen. Inkoopinformatiesystemen zijn gericht op het verstrekken van informatie om sturing te geven aan de inkoopfunctie. Binnen een professionele inkoopfunctie is een inkoopinformatiesysteem aanwezig dat uitgebreide mogelijkheden biedt om tactische en strategische managementinformatie te genereren, om contracten te beheren en om interne klanten te informeren.²⁸

Methoden & procedures

Binnen een professionele inkoopfunctie is een compleet stelsel van werkbare methoden en procedures aanwezig dat ondersteuning biedt aan het operationele en tactische inkoopproces. Zie hiervoor bijlage 5. Deze zijn zorgvuldig gedocumenteerd in het inkoophandboek en algemeen bekend bij alle betrokkenen in de organisatie.²⁹

Klanten

De interne klanten bepalen voor een belangrijk deel het inkoopsucces. Als zij weinig tot geen gebruik maken van de producten of diensten binnen de afgesloten contracten, levert dit niet het gewenste inkoopresultaat op. Daarom moet binnen een professionele inkoopfunctie draagvlak en acceptatie gecreëerd worden bij de interne klanten door tijdige betrokkenheid in de specificatiefase. Nieuw afgesloten contracten moeten vervolgens goed gecommuniceerd worden naar de betrokken gebruikers.³⁰ Verder is het binnen een professionele inkoopfunctie belangrijk dat de interne klanten tevreden zijn over de aangeboden dienstverlening.

Leveranciers

Binnen een professionele inkoopfunctie is sprake van leveranciersmanagement. Het omvat het managen van leveranciersrelaties en het periodiek en gestructureerd beoordelen en verbeteren van hun prestaties. Leveranciersstrategieën zijn binnen een professionele inkoopfunctie over het algemeen afgeleid van de inkoopportfoliobenadering van Kraljic. Kraljic onderscheidt vier typen producten of diensten op basis van de financiële impact en het toeleveringsrisico. De vier kwadranten kennen binnen een professionele inkoopfunctie ieder afzonderlijk een eigen inkoopstrategie.³¹

Financiële impact



Figuur 5 Leveranciersstrategieën op basis van Inkoopportfolio van Kraljic³²

Het structureel meten van de leveranciersprestatie via een objectief beoordelingssysteem (bijvoorbeeld vendorrating) is noodzakelijk binnen een professionele inkoopfunctie. De leveranciersprestatie is immers de factor waarop de Inkoper, indien nodig, in multidisciplinair verband beslist of een leverancier vervolgorde krijgt en of eventuele correcties nodig zijn. Zeker als de relatie tussen Inkoper en leverancier sterker wordt, is een gestructureerde en objectieve leveranciersbeoordeling noodzakelijk.³³

²⁸ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 22/23

²⁹ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 47

³⁰ Plu, R., 2005, blz 28

³¹ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 176

³² Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 177

³³ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 198/199

Control

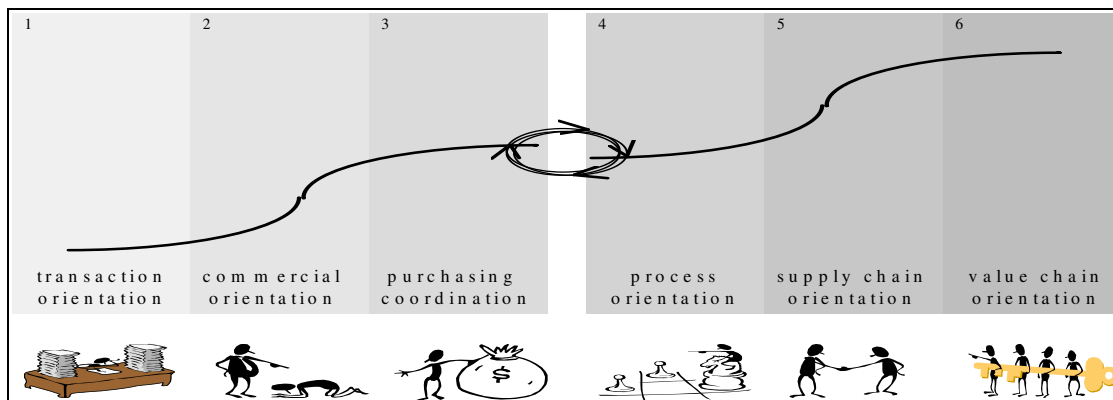
Het permanent bijsturen van de inkoopfunctie op basis van kwalitatieve en kwantitatief managementinformatie wordt inkoopcontrol genoemd.³⁴ De verkregen tactische en strategische managementinformatie wordt binnen een professionele inkoopfunctie gestructureerd en periodiek getoetst aan prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren zijn zo mogelijk SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel realiseerbaar en tijdsgebonden) en gerelateerd aan de inkoopdoelstellingen vanuit het inkoopbeleid. Prestatie-indicatoren zijn belangrijk om de toegevoegde waarde van verdere professionalisering van de inkoopfunctie in kaart te brengen.³⁵

Inkooppakketten

Binnen een professionele inkoopfunctie zijn de verschillende producten en diensten geclassificeerd naar optimale inkooppakketten. Een inkooppakket bestaat uit een verzameling producten en diensten die in theorie bij een leverancier ondergebracht kunnen worden. Per inkooppakket kan vervolgens pakketoptimalisatie plaatsvinden. Pakketoptimalisatie is een proces waarbij continu op een systematische en gestructureerde wijze het inkoopvolume per inkooppakket wordt geoptimaliseerd door het inkooppakket onder te brengen bij zo min mogelijk leveranciers tegen zo gunstig mogelijke condities. Binnen een professionele inkoopfunctie wordt daarnaast getracht om het inkoopvolume binnen inkooppakketten zo mogelijk organisatiebreed of zelfs regio breed te bundelen. Zodoende kunnen aanzienlijke schaalvoordelen worden gerealiseerd.³⁶

3.2 Inkoopontwikkelingsmodel

Compendium heeft in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven een inkoopontwikkelingsmodel ontwikkeld. Zie hiervoor figuur 6. Dit model biedt een overzichtelijk analyse- en ontwikkelingskader voor verdere professionalisering van de inkoopfunctie. Het model kan tevens gebruikt worden als hulpmiddel voor het karakteriseren van het huidige en het beoogde professionele ontwikkelingsstadium van een inkoopfunctie. Bij het model kan opgemerkt worden dat er een grote omslag noodzakelijk is tussen fase 3 en fase 4. Vanaf fase 4 wordt er structureel anders gewerkt. Fase 1 en 2 hebben een operationeel karakter, fase 3 en 4 een tactisch karakter en fase 5 en 6 een strategisch karakter. Voor een nadere toelichting op dit model wordt verwezen naar bijlage 6.



Figuur 6 Ontwikkelingsmodel Compendium³⁷

Binnen dit onderzoek wordt, in het kader van een professionele inkoopfunctie, voornamelijk gesproken over een inkoopfunctie die zich bevindt in fase 3 en fase 4 van dit model. Hier ligt de nadruk op de tactische inkoopfunctie.

3.3 Praktijkcase professionele inkoopfunctie³⁸

De verschillende deskundigen vanuit het werkveld vinden het lastig om direct antwoord te geven op de vraag wat men verstaat onder een professionele inkoopfunctie. Dit gezien de complexiteit van het begrip. Zowel de Account Manager van het LUMC, het Hoofd Dienst Inkoop van het UMCG en het Hoofd Inkoop van het Hagaziekenhuis noemen, na kort nadenken, allen dat binnen een professionele inkoopfunctie de nadruk ligt op de tactische inkoopfunctie. Hierbij zijn de operationele

³⁴ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 63

³⁵ Plu, R., 2005, blz 33

³⁶ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 85

³⁷ www.compendium.nl

³⁸ Interview 1, 2 & 4/ Bijlagen

inkoopfasen zover mogelijk decentraal binnen de organisatie georganiseerd. Het inkoopbeleid is richtinggevend. Voor het ondersteunen van de inkoopfasen noemen de deskundigen de aanwezigheid van een actueel automatiseringssysteem voor het terugbrengen van operationele handelingen en voor het bieden van uitgebreide mogelijkheden voor het genereren van managementinformatie. Ook worden strakke methoden en procedures genoemd voor het aanbrengen van structuur en transparantie in processen. Daarnaast is personeel nodig dat qua kennisniveau kan deelnemen aan de tactische inkoopfunctie. Als men vervolgens aan deze randvoorwaarden voldoet kan men zich gaan richten op het uitvoeren van tactische werkzaamheden, zoals het schenken van meer aandacht aan de tactische inkoopfasen, het opzetten van leveranciersmanagement, optimaliseren van het contractbeheer, pakketoptimalisatie, enzovoort. Als uiteindelijk doel van een professionele inkoopfunctie wordt het zorgdragen voor effectiviteit en efficiëntie genoemd.

CONCLUSIE

In de literatuur en in het werkveld zijn een aantal overeenkomende speerpunten binnen het Racewagenmodel te herkennen die kenmerkend zijn voor een professionele inkoopfunctie:

- ✓ de nadruk ligt op de tactische fasen binnen het inkoopproces, voornamelijk op de fase specificeren. Het besparingspotentieel is in deze fase immers het hoogst;
- ✓ er is een mondeling en schriftelijk inkoopbeleid aanwezig waarin, op basis van het organisatiebeleid, SMART operationele, tactische en strategische doelstellingen zijn geformuleerd die worden nageleefd door de betrokkenen binnen de organisatie;
- ✓ er is naar verhouding voldoende kennis aanwezig op tactisch en strategisch niveau;
- ✓ de tactische inkoopfasen zijn centraal geregeld en de operationele fasen zijn zo mogelijk decentraal binnen de organisatie georganiseerd;
- ✓ de inkoopfunctie wordt ondersteund door een geautomatiseerd proces- en informatiesysteem waarbij uitgebreide mogelijkheden geboden worden voor het genereren van tactische en strategische managementinformatie;
- ✓ er is een compleet stelsel van werkbare operationele en tactische methoden en procedures aanwezig die zijn vastgelegd in een inkoophandboek. Deze worden nageleefd door de betrokkenen;
- ✓ er bestaat draagvlak, tevredenheid en acceptatie bij de interne klanten door tijdige betrokkenheid in de specificatiefase. Nieuw afgesloten contracten worden goed gecommuniceerd naar de betrokken gebruikers;
- ✓ er is sprake van leveranciersmanagement op basis van de inkoopportfolio (Kraljic) en objectieve leveranciersbeoordeling;
- ✓ er is sprake van inkoopcontrol op basis van een periodiek gestructureerde toetsing van de verkregen managementinformatie door de aanwezige prestatie-indicatoren;
- ✓ producten en diensten zijn geclassificeerd naar inkooppakketten, waarbinnen sprake is van pakketoptimalisatie.

Professionaliteit van de inkoopfunctie kent volgens Compendium een zestal stadia. Van transactie-oriëntatie tot waardeketen-oriëntatie. Binnen dit onderzoek wordt, in het kader van een professionele inkoopfunctie, voornamelijk gesproken over een inkoopfunctie die zich bevindt in fase 3 (inkoopcoördinatie) en fase 4 (procesoriëntatie) volgens het model van Compendium.

4 Wetgeving Europees aanbesteden

De Europese aanbestedingsrichtlijnen staan volop in de belangstelling bij Inkoopers van gezondheidsinstellingen. De Europese richtlijnen zijn inmiddels opgenomen in het Nederlandse rechtsstelsel. Toepassing van de richtlijnen is hierdoor voor academische ziekenhuizen verplicht. Over anderhalf jaar zal besloten worden door de Europese Commissie of ook alle andere zorginstellingen verplicht de Europese richtlijnen moeten toepassen. De Raad van Bestuur van Ziekenhuis Bronovo stelt zich daarom voor zover op het standpunt dat het systeem van aanbesteden conform de Europese wetgeving vooralsnog niet gevolgd hoeft te worden. Toch bestaat de noodzaak voor Ziekenhuis Bronovo om met het oog op een mogelijke verplichtstelling de inkoopfunctie voor te bereiden op de randvoorwaarden voor de invoering en toepassing van het Europese aanbestedingstraject. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan wat de Europese wetgeving globaal inhoudt voor de inkoopfunctie en aan welke randvoorwaarden deze bij mogelijke verplichtstelling moet voldoen.

4.1 Belangrijkste Europese aanbestedingsrichtlijnen en procedures

De fundamentele doelstelling van de Europese aanbestedingsrichtlijnen is het tot stand brengen van een non-discriminerend aanbestedingsbeleid van overheden in de Europese lidstaten door middel van het creëren van een transparante markt gekoppeld aan een absoluut discriminatieverbod.³⁹ De basis voor het Europees aanbesteden zijn verschillende aanbestedingsrichtlijnen. Dit zijn juridische kaders voor een aanbestedingsproces die door de Europese Commissie zijn opgesteld voor heel Europa. In de gezondheidssector zijn er 3 richtlijnen van kracht:⁴⁰

- ✓ Richtlijn Werken (93/37/EEG): ziet toe op aanbesteding van opdrachten op het gebied van bouwnijverheid (bijvoorbeeld infrastructuur, vervaardigen nieuwbouw en onderhoud bouwwerken);
- ✓ Richtlijn Leveringen (93/36/EEG): ziet toe op aanbesteding van opdrachten tot het verrichten van koop, leasing, huur of in huurkoop nemen (met of zonder koopoptie) van producten en werkzaamheden voor installatie van deze producten (bijvoorbeeld levering van kantoorartikelen, meubilair, medische apparatuur en hard- en software);
- ✓ Richtlijn Diensten (92/50/EEG): ziet toe op aanbesteding van opdrachten die niet beschouwd worden als een opdracht voor de uitvoering van een werk of levering van een product. Deze richtlijn fungeert als vangnet voor de richtlijnen Werken en Leveringen (bijvoorbeeld financiële diensten, opleidingen en trainingen, verzekeringen, communicatie, onderhoudsdiensten, schoonmaakdiensten en accountantsdiensten).

Kantekening hierbij is dat de Europese Commissie momenteel bezig is met het drastisch vernieuwen van de huidige richtlijnen. De bestaande richtlijnen zullen in de toekomst waarschijnlijk worden samengevoegd in één richtlijn, zodat er geen detailverschillen meer kunnen bestaan.

De artikelen in de richtlijnen zijn gebaseerd op drie beginselen⁴¹:

- 1) Transparantie: Het proces van Europees aanbesteden moet voor iedere partij helder en eenduidig zijn. De stappen die in een Europese aanbesteding gevolgd worden, moeten duidelijk zijn;
- 2) Objectiviteit: Alle inschrijvers moeten op dezelfde manier worden beoordeeld op de selectie- en gunningscriteria. Deze criteria moeten objectief meetbaar zijn;
- 3) Non-discriminatie: Aan alle partijen moet dezelfde kans geboden worden. Er mogen geen oneigenlijke eisen gesteld worden om bepaalde (buitenlandse) leveranciers uit te sluiten. De eisen die gesteld worden aan de leveranciers moeten relevant zijn aan de te gunnen opdracht.

Een opdracht moet Europees aanbesteed worden als:⁴²

- ✓ de opdrachtgever een aanbestedende organisatie is die aanbestedingsplichtig is;
- ✓ de opdracht valt onder het type dat Europees aanbesteed moet worden;
- ✓ de waarde van de opdracht boven het drempelbedrag ligt.

De drempelwaarden voor 2004-2005 voor gezondheidsinstellingen zijn de volgende:⁴³

³⁹ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 21

⁴⁰ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 22/23

⁴¹ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 23

⁴² Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 24

Leveringen	Diensten	Werken
€ 236.945	€ 236.945	€ 5.923.624

In bijlage 7 staat een nadere toelichting op de drempelbedragen.

Als vastgesteld is dat een opdracht Europees aanbesteed moet worden, heeft men in de meeste gevallen keuze uit twee procedures, de openbare en niet-openbare procedure. In enkele gevallen kan er ook gebruik worden gemaakt van de onderhandelingsprocedures met of zonder voorafgaande bekendmaking.⁴⁴ De procedures worden in bijlage 8 nader toegelicht.

Op dit moment bestaat er nog geen toezichthouder die er op let of elke aanbestedende organisatie zich wel aan de richtlijnen houdt. Leveranciers die zich benadeeld voelen, kunnen zowel op nationaal als Europees niveau een proces aanspannen tegen de aanbestedende organisatie. Dit kan uiteindelijk ontaarden in een gunningsverbod aan de beoogde winner, een schadevergoeding of ontbinding van de gesloten overeenkomst en een heraanbesteding. De sancties kosten tijd en geld. Daarom is het zaak dat men zich strak aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen houdt.⁴⁵

4.2 Voor- en nadelen van Europees aanbesteden

Een Europese aanbesteding is in feite niets meer dan het doorlopen van het tactische inkoopproces binnen bepaalde verplichte juridische voorwaarden. Aan Europees aanbesteden kleven een aantal nadelen omdat de richtlijnen complex zijn en weinig ruimte bieden voor onderhandelen. Europees aanbesteden heeft ook zeker een aantal voordelen. In principe leidt Europees aanbesteden tot verdere professionalisering van de inkoopfunctie, omdat men gedwongen is om zich met name te richten op de specificatiefase. De projectgroep dient nauwkeurig de wensen en eisen van de gebruikers te specificeren en dat vervolgens in concurrentie aan te besteden. Dit kan uiteindelijk leiden tot besparingen van wel 15-20%. Er zal veel tijd besteed moeten worden aan het opstellen van het Plan Van Eisen omdat deze later in het traject niet meer makkelijk aangepast kan worden. Het Plan Van Eisen zal hierdoor uiteindelijk gedwongen beter aansluiten op de wensen en eisen van de gebruikers. Door de betrokkenheid van de gebruikers bij de aanbesteding ontstaat bij hen tevens draagvlak voor het uiteindelijke gebruik. Verder kunnen meerdere offertes uit mogelijk ook onverwachte hoek met elkaar vergeleken worden (eventueel naast de oude leverancier). Hierdoor wordt voor het bedrijfsleven een eerlijke en transparante markt gecreëerd.⁴⁶

4.3 Invloed Europees aanbesteden op inkoopfunctie

Europees aanbesteden heeft grote invloed op de gehele inkoopfunctie. Het niet voldoen aan de regelgeving brengt grote juridische risico's met zich mee. Het is daarom van uiterst belang om de inkoopfunctie Europees aanbestedingsproof te maken. Dit vereist een professionele inkoopfunctie.⁴⁷ Vanuit de literatuur worden hieronder de voorwaarden voor toepassing van het Europese aanbestedingstraject besproken.

Inkoopbeleid

In het inkoopbeleid moet het aanbestedingsproces geïntegreerd zijn. Daarnaast moet een aanbestedingsstrategie (gedefinieerd binnen de Europese aanbestedingsrichtlijnen) gekozen worden. De keuzes zijn afgeleid uit de aard van de inkoop, de wijze waarop de inkoopmarkt is georganiseerd en de risicoverdeling tussen de organisatie en de leverancier met betrekking tot de bevoorrading. Een belangrijk stuurmiddel hierbij is de inkoopportfolio.

Inkoopproces

De Europese aanbestedingsrichtlijnen hebben binnen het inkoopproces voornamelijk grote invloed op de tactische fasen specificeren, selecteren en contracteren. Dit wordt in figuur 7 weergegeven. De specificatiefase is de belangrijkste fase van het Europese aanbestedingstraject. De In koper moet een coördinatorrol vervullen in de specificatiefase. Deze moet de betrokken partijen bij elkaar halen en zorgen dat men komt tot een duidelijke specificatie. Uiteindelijk moet in deze fase een Plan Van Eisen worden opgesteld met product- en dienstbeschrijvingen die voldoen aan de technische normen van de richtlijnen. Deze technische normen zijn bedoeld om te komen tot Europese standaarden om zodoende een open markt te bevorderen. In de selectiefase moet een

⁴³ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 29

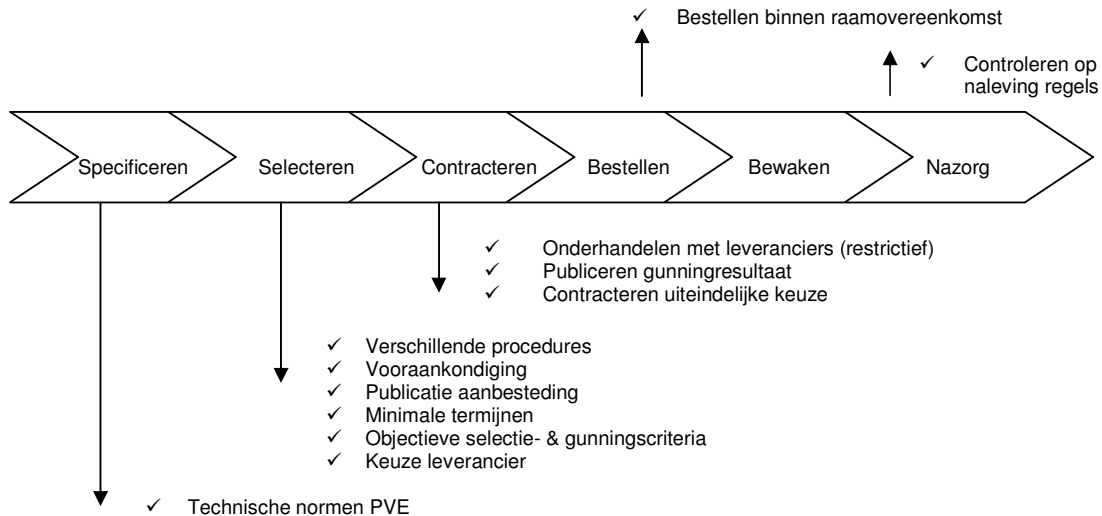
⁴⁴ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 37

⁴⁵ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 109

⁴⁶ www.NIVLG.nl

⁴⁷ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 16/ 17

keuze worden gemaakt tussen de verschillende Europese aanbestedingsprocedures. In deze fase moeten objectieve selectie- & gunningcriteria gedefinieerd worden. In de contractfase is onderhandelen slechts zeer restrictief toegestaan bij het uitvoeren van de zogenaamde onderhandelingsprocedures. In principe krijgt de leverancier maar één mogelijkheid om een aanbod uit te brengen. Verder moet duidelijk zijn wanneer contracten aflopen en wanneer tot heraanbesteding moet worden overgegaan. In de bestelfase moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn dat alleen besteld mag worden onder de mogelijke raamovereenkomst die Europees is aanbesteed. In de nazorgfase moet op naleving van de regels gecontroleerd worden.



Figuur 7 Invloed Europees aanbesteden op inkoopproces⁴⁸

Ondersteunende processen

➤ Automatiserings- & informatiesystemen

Om te bepalen of herhalingsaankopen of raamovereenkomsten Europees aanbesteed moet worden is inzicht in het inkoopvolume en in de toekomstig benodigde inkopen van groot belang voor de aanbestedende dienst. Juiste en tijdige managementinformatie over de uitgaven per inkooppakket van de eigen organisatie geeft inzicht in de inkoopstromen en daarmee antwoord op de vraag of er Europees aanbesteed moet worden. Een planning van de gebudgetteerde uitgaven voor het komende jaar of komende jaren is de basis voor een verdere tijds- en personeelsplanning.

➤ Organisatie & personeel

Bij projectmatig werken hoort een juiste projectorganisatie (wie doet wat), een duidelijke planning (wanneer) en een helder doel (waar naartoe). Per opdracht kan een projectgroep gevormd worden die verantwoordelijk is voor de voorbereiding en uitvoering van Europese aanbesteding. Deelnemers aan de projectgroep zijn in ieder geval een tactisch Inkoper (met voldoende kennis over Europees aanbesteden), gebruikers (specialisten), de budgetverantwoordelijke, een jurist (met juridische kennis over Europees aanbesteden) en verder eventueel technische specialisten en een verantwoordelijke persoon voor het onderhoud en de administratie. De Inkoper vervult in deze groep een leidende rol. Naast de projectgroep kan er een stuurgroep opgezet worden die verantwoordelijk is voor het nemen van uiteindelijke beslissingen (bijvoorbeeld de uiteindelijke gunningbeslissing) en zal bijsturen waar nodig. Belangrijk is dat de gekozen personen voldoende tijd en bereidbaarheid hebben om deel te nemen aan het project. Hoe het Europees aanbestedingstraject in de praktijk (voorbereiding & uitvoering) georganiseerd moet worden, wordt nader toegelicht in bijlage 9.

➤ Methodes & procedures

De methodes en procedures moeten Europees aanbestedings-proof zijn in geval inkopen boven de bepaalde drempelbedragen liggen. In wezen gaat het om standaard voorschriften omtrent de publicatie van mogelijke opdrachten en de toepassing van objectieve specificatie- en selectiemethode. Het mogelijke aanwezige inkoophandboek moet hierop aanpast worden. Voor de verschillende aanbestedingsprocedures wordt verwezen naar bijlage 8. Verder moet zoveel mogelijk met standaarddocumenten worden gewerkt om de trajecten zo eenvoudig, overzichtelijk en transparant mogelijk te houden.

⁴⁸ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 107

Leveranciers

Huidige leveranciers moeten op de hoogte zijn van het feit dat men in sommige gevallen verplicht is om Europees aan te besteden. Daarnaast moeten zij kennis hebben van de Europese aanbestedingsprocedures (om zelf eventueel mee te kunnen doen aan de inschrijving) en het te volgen aanbestedingstraject.

Interne klanten

Interne klanten moeten op de hoogte worden gebracht van het feit dat zij in sommige gevallen rekening moeten houden met het Europees aanbesteden van hun opdracht. Verder moeten zij goed op de hoogte zijn van het feit dat alleen besteld mag worden onder de mogelijke raamovereenkomst die Europees is aanbesteed.

4.4 Praktijkcase LUMC⁴⁹

Het Leids Universitair Medisch Centrum is een academisch ziekenhuis en dus verplicht om opdrachten boven de drempelwaarde Europees aan te besteden. De Account Manager Inkoop & Logistiek heeft inmiddels een aantal opdrachten Europees aanbesteed. Om voorbereid te zijn op het aanbesteden op basis van de Europese richtlijnen is volgens hem vooral kennis en tijd nodig. Zelf heeft hij kennis vergaard over de richtlijnen, de procedures, de termijnen, het traject, enzovoort, door het volgen van een cursus over Europees aanbesteden. Daarnaast is gebleken dat veel tijd nodig is voor het opstellen van standaarddocumenten en het opzetten van een inkoopportfolio als hulp bij de benadering van leveranciers binnen de aanbestedingsrichtlijnen. Jaarlijks wordt een planning gemaakt op basis van het inkoopvolume en de geplande uitgaven voor het komende jaar of de komende jaren. Als er een opdracht boven de drempelwaarde gepland staat, kan hier qua tijd en personeel rekening mee gehouden worden. De planning wordt afgestemd met alle betrokkenen om te bepalen of men één of meerdere aanbestedingen in dat jaar aan kan. Eventueel wordt op basis hiervan een investering uitgesteld.

Als daadwerkelijk een opdracht Europees aanbesteed moet worden, wordt een projectgroep opgericht. De specificatiefase is het hart van het Europees aanbestedingstraject. Men wordt gedwongen om voldoende tijd en aandacht te schenken aan deze fase. Men is zodoende dus eigenlijk genooddaakt om een professioneel aanbestedingstraject te doorlopen. De grote betrokkenheid, de transparantie en de duidelijke specificatie dragen volgens de Account Manager uiteindelijk bij aan draagvlak en tevredenheid bij de gebruikers.

Volgens de Account Manager is Europees aanbesteden echt een kwestie van doen. Het Europees aanbesteden zorgt voor veel extra tijd en werkzaamheden, maar na verloop van tijd zal men hier steeds handiger in worden. Zeker als men handelt volgens standaarddocumenten en standaardprocedures. In het begin zal men eventueel een keer samen met een ander ziekenhuis een opdracht kunnen aanbesteden om de nodige praktische ervaring op te kunnen doen.

CONCLUSIE

Europees aanbesteden heeft grote invloed op de gehele inkoopfunctie. Het niet voldoen aan de regelgeving brengt grote juridische risico's met zich mee. Het is daarom van uiterst belang om de inkoopfunctie Europees aanbestedingsproof te maken, door:

- ✓ **het integreren van het Europese aanbesteden in het inkoopbeleid;**
- ✓ **het beschikken over voldoende kennis over het Europees aanbesteden (richtlijnen, procedures, termijnen, traject, enzovoort);**
- ✓ **het opzetten van standaarddocumenten volgens de Europese aanbestedingswetgeving;**
- ✓ **het beschikken over juiste en tijdige managementinformatie over de geplande uitgaven om inzicht te krijgen in de opdrachten die Europees aanbesteed moet worden.**

Als men daadwerkelijk een opdracht Europees moet aanbesteden, zal een projectgroep opgericht moeten worden. Deelnemers aan deze projectgroep zijn in ieder geval de Inkoper als coördinator, gebruikers (specialisten), een jurist, eventueel technische specialisten en de budgetverantwoordelijke. Men zal qua tijd de meeste aandacht moeten besteden aan de specificatiefase, het hart van het Europese aanbestedingstraject. Hierdoor draagt het Europese aanbestedingstraject bij aan professionalisering van de inkoopfunctie.

⁴⁹ Interview LUMC, Dhr. M.J.M.van Rijn

5 E-procurement mogelijkheden

Toenemende ontwikkelingen op het gebied van E-procurement kunnen de inkoopfunctie mogelijkheden bieden tot effectiviteit en efficiëntie.⁵⁰ In dit hoofdstuk wordt inzicht verkregen in de mogelijkheden voor het toepassen van vormen van E-procurement als inkooptool binnen de inkoopfunctie. Dit om te kunnen beoordelen of bepaalde vormen van E-procurement een bijdrage kunnen leveren aan een verdere professionalisering van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo.

5.1 Vormen E-procurement

Er bestaan vele definities voor E-procurement. In dit rapport wordt E-procurement gedefinieerd als inkopen met gebruikmaking van Internettechnologie, ook wel elektronisch inkopen.⁵¹ Er bestaan verschillende vormen van E-procurement:

- ✓ e-sourcing;
- ✓ e-tendering;
- ✓ e-reverse auction;
- ✓ e-ordering.

Bij e-sourcing maakt de Inkoper gebruik van een sourcing catalog service bij zijn zoektocht naar nieuwe producten en leveranciers voor specifieke inkooppakketten. De e-sourcing catalogus helpt de tactische Inkoper bij het marktonderzoek en het vastleggen van een lijst met erkende leveranciers. De bedoeling hiervan is een catalogus te krijgen met producten en diensten van leveranciers met standaardprijzen. Het is in wezen de digitale variant van het marktonderzoek.

Bij e-tendering wordt op de klassieke manier de behoefte aan een product of dienst op de markt gezet. De selectie vindt plaats op basis van dezelfde technieken voor het aanvragen of tenderen van een offerte.⁵² De elektronische toepassingen ondersteunen echter een groot deel van dit traject van contact tot contract.⁵³ Zo kunnen bijvoorbeeld informatieaanvragen en offerteaanvragen elektronisch verstuurd worden.

Bij e-reverse auction wordt de Internettechnologie ingezet om de marktwerking bij een aanbesteding te optimaliseren door het organiseren van een elektronische veiling. De inkoopende organisatie neemt het initiatief door het uitbrengen van de specificaties van het gewenste product aan een aantal vooraf geselecteerde leveranciers. On-line wordt tot een uiteindelijke gunning gekomen op basis van de laagste prijs.⁵⁴

Bij e-ordering wordt ondersteuning geboden aan de operationele inkoopstappen bestellen en bewaken. E-ordering betreft het elektronisch aanvragen, bestellen en bewaken van producten en diensten door geautoriseerde gebruikers bij leveranciers, binnen kaders (raamcontracten en catalogus) die in de tactische fasen van het inkoopproces zijn gecreëerd. Afgesloten raamcontracten worden omgezet naar een elektronische catalogus, waaruit geautoriseerde gebruikers direct kunnen bestellen bij de betreffende leverancier.⁵⁵

Uit de theorie blijkt dat e-ordering op drie manieren kan worden ingezet. Van Doorne en Verheijden (2000) delen deze manieren, oorspronkelijk ontwikkeld door PricewaterhouseCoopers, in als:⁵⁶

- ✓ buy-side: een catalogus-systeem (software) op het eigen ICT-netwerk;
- ✓ sell-side: een catalogus op het ICT-netwerk van een leverancier;
- ✓ market-side: een elektronische marktplaats.

Een nadere toelichting op deze manieren is te vinden in bijlage 10.

5.2 Toepassingsgebied E-procurement

Om het toepassingsgebied van de vormen van E-procurement te onderbouwen wordt gebruik gemaakt van de proces- en de productinsteek.⁵⁷

⁵⁰ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 7

⁵¹ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 38

⁵² Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 65

⁵³ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 53

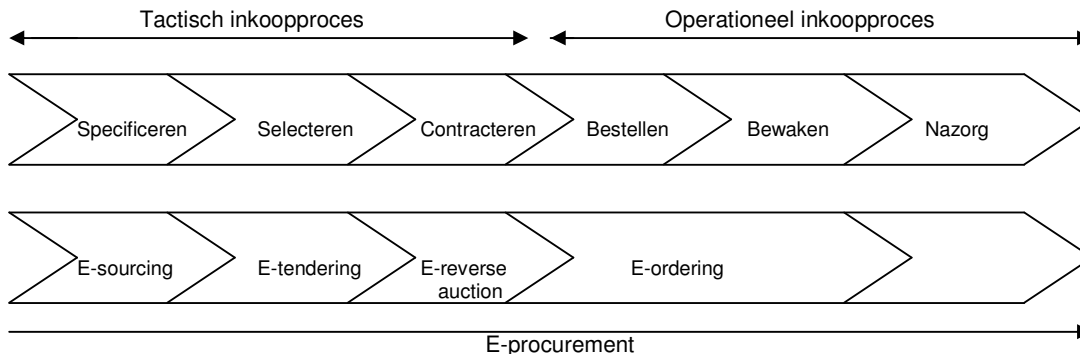
⁵⁴ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 42

⁵⁵ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 7

⁵⁶ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 40

⁵⁷ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 44

Kijkend naar het traditionele inkoopproces omvat E-procurement verschillende fases in het inkoopproces. E-sourcing, e-tendering en e-auction ondersteunen het tactische inkoopproces. Met e-ordering wordt ondersteuning geboden aan het operationele inkoopproces. Zie hiervoor figuur 8.



Figuur 8 E-procurement in het inkoopproces⁵⁸

Als gekeken wordt naar de zes fasen binnen het inkoopproces, zijn de mogelijkheden voor het toepassen van E-procurement het grootst bij de operationele fasen bestellen en bewaken. In deze fasen zit namelijk veel interactie binnen de organisatie zelf en interactie tussen de organisatie en leveranciers die makkelijk te automatiseren is. Door gebruik te maken van e-ordering in deze fasen kan van de bestel- en betaalcycli de efficiëntie verhoogd en de doorlooptijden verkort worden. Deze verhoogde efficiëntie en verkorte doorlooptijden kunnen uiteindelijk weer vertaald worden in aanzienlijke financiële voordelen.⁵⁹ Door het inzetten van e-ordering verschuift de uitvoering van het operationele proces daarnaast grotendeels naar de interne klanten. De inkoopfunctionarissen worden hierdoor veel minder belast met fysieke administratieve taken en hebben hierdoor meer tijd voor het uitvoeren van tactische en strategische taken.⁶⁰

Daarnaast liggen er ook beperkte mogelijkheden voor het toepassen van vormen van E-procurement bij de tactische fasen specificeren, selecteren en contracteren. Met name voor inkooppakketten die een aanzienlijk toeleveringsrisico hebben als gevolg van een beperkt aantal leveranciers (kritische en strategische producten) kan e-sourcing een oplossing bieden.⁶¹ E-tendering respectievelijk e-reverse auction kunnen bijdragen aan het efficiënt doorlopen van de fase selecteren respectievelijk contracteren.⁶²

Om de geschiktheid van typen producten of diensten waarop de verschillende vormen van E-procurement mogelijk toepasbaar zijn, wordt gebruikt gemaakt van de inkoopportfolio van Kraljic. Vanuit deze benadering kan gesteld worden dat hoe groter het toeleveringsrisico wordt, des te beperkter de mogelijkheden worden. De persoonlijke interactie met leveranciers wordt in zo'n geval immers steeds belangrijker om leveringen zeker te stellen. Anderzijds geldt ook dat hoe hoger het financieel belang wordt, des te beperkter de mogelijkheden worden. Ook hier is de persoonlijke interactie met de leveranciers van belang. Dit betekent dus dat de toepassing van E-procurement de beste mogelijkheden biedt voor producten of diensten met een klein financieel belang en een klein toeleveringsrisico: de routineproducten.⁶³

Verder kan onderscheid gemaakt worden tussen primaire en facilitaire producten voor het bepalen van toepassing van vormen van E-procurement. In de literatuur worden voornamelijk facilitaire routineproducten genoemd als een kansrijk gebied voor het toepassen van E-procurement. Hierbij wordt de 80-20-regel genoemd: 80% van de transacties beslaan slechts 20% van het inkoopvolume. Ofwel de meeste tijd wordt besteed aan een klein deel van het inkoopvolume.⁶⁴ In het werkveld wordt echter aangehaald dat primaire en facilitaire routineproducten binnen de gezondheidszorg niet veel verschillen. Deze zijn in deze branche immers in sterke mate met elkaar verweven.⁶⁵

⁵⁸ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 43

⁵⁹ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 44/45

⁶⁰ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 59

⁶¹ Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 51

⁶² Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 45

⁶³ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 46

⁶⁴ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 47

⁶⁵ Interview Market4Care, Dhr P.J. van Wier

5.3 Effecten E-procurement

De verschillende vormen van E-procurement hebben allen andere effecten op de inkoopfunctie. Deze effecten worden hier kort besproken. Voor een nadere toelichting op deze effecten wordt verwezen naar bijlage 11.

De belangrijkste effecten van het gebruiken van e-sourcing in de fase specificeren zijn:⁶⁶

- ✓ een vermindering van het toeleveringsrisico;
- ✓ een verhoogde marktwerking;
- ✓ een verbeterde match tussen behoefte en invulling van die behoefte.

De belangrijkste effecten van het gebruik maken van e-tendering zijn:⁶⁷

- ✓ een gelijkwaardiger behandeling van leveranciers;
- ✓ een verhoogde objectiviteit van de aanbesteding;
- ✓ een verbeterde beheersing van aanbestedingsprocedures.

De belangrijkste effecten van het gebruik maken van e-reverse auction zijn:⁶⁸

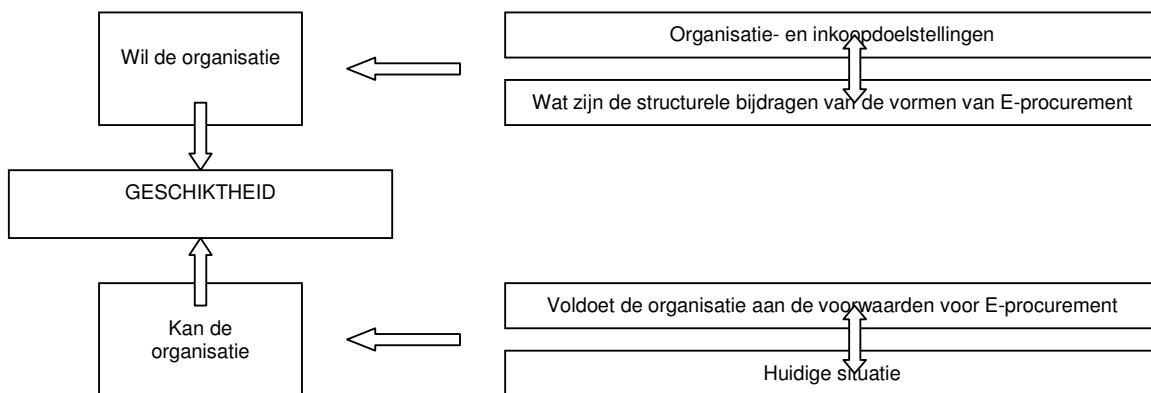
- ✓ de marktwerking leidt tot de economisch voordeligste aanbieding;
- ✓ verhoogde efficiëntie door kortere doorlooptijden van (prijs)onderhandelingen;
- ✓ verhoogde markttransparantie.

De belangrijkste effecten van het gebruik maken van e-ordering zijn:⁶⁹

- ✓ een verhoogde efficiëntie van de operationele inkoopfunctie;
- ✓ een betere uitputting van afgesloten contracten;
- ✓ een betere basis voor inkoopcontrol;
- ✓ een ingrijpende verbetering van de balans binnen de gehele inkoopfunctie.

5.4 Geschiktheidsbepaling E-procurement

Bij de geschiktheidsbepaling van het toepassen van vormen van E-procurement binnen een organisatie kan onderscheid gemaakt worden tussen twee invalshoeken: 'willen' en 'kunnen'. Kortom 'is er de wil tot veranderen' en 'is het praktisch mogelijk'. Het 'willen' en 'kunnen' is gebaseerd op de EPOS-methode (E-procurement Organization Suitability) ontworpen door Harink (2003). Deze methode kan gebruikt worden om de geschiktheid van de verschillende vormen van E-procurement voor een organisatie te bepalen.⁷⁰ Dit toont de onderstaande figuur:



Figuur 9 Model voor bepaling geschiktheid E-procurement⁷¹

Het 'willen' behandelt de vraag in hoeverre men binnen de organisatie bereid is de bestaande situatie te verbeteren met behulp van E-procurement. Het is gericht op wat E-procurement kan bijdragen aan het realiseren van de inkoopdoelstellingen; kortom wat de toegevoegde waarde is voor de organisatie. Een kosten- en batenoverzicht helpt om aan te tonen wat E-procurement de organisatie kan bieden. Het 'kunnen' richt zich op de voorwaarden voor invoering en de mate waarin de huidige situatie van een organisatie daaraan voldoet. Als men besloten heeft om een

⁶⁶ Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 38

⁶⁷ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 54

⁶⁸ Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 83

⁶⁹ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 56/57

⁷⁰ Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 117

⁷¹ Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 13

vorm van E-procurement toe te passen zal de organisatie vervolgens een aantal randvoorwaarden voor gebruik moeten invullen:⁷²

- ✓ concrete uitgangspunten in het inkoopbeleid met betrekking tot het gebruik van E-procurement;
- ✓ de aanwezigheid van een betreffend elektronisch systeem of service;
- ✓ het aanpassen van personeel en organisatie naar aanleiding van het inkoopbeleid;
- ✓ het uitwerken van de processen in methoden en procedures;
- ✓ elektronische medewerking door leveranciers;
- ✓ het informeren en trainen interne klanten (geautoriseerde gebruikers) in geval van e-ordering;
- ✓ het definiëren en operationaliseren van prestatie-indicatoren om de effecten zichtbaar te kunnen maken.

5.5 Praktijkcase Hagaziekenhuis⁷³

In het Hagaziekenhuis in Den Haag werden tot verkort een aantal producten decentraal besteld door interne klanten via een budgetverantwoordelijke binnen een actueel automatiseringssysteem. Toch werd door de inkoopafdeling nog te veel tijd besteed aan de operationele fasen, voornamelijk aan het bestellen van producten met een korte levensloop voor bijvoorbeeld de Operatiekamers of het Laboratorium. Deze producten zijn zeer aan innovatie onderhevig, waardoor het assortiment continu verandert en onoverzichtelijk wordt. Daarom is destijds besloten om gebruik te maken van Market4Care, een neutrale e-marketplace. Market4Care is een elektronisch ketenknoppunt, ook wel een e-hub, tussen inmiddels 16 zorginstellingen en 150 leveranciers. Door inzet van Market4Care is de bestelfunctie binnen het Hagaziekenhuis zo dicht mogelijk bij de gebruiker gelegd. De gebruiker is zelf verantwoordelijk voor het bestellen van de benodigde producten binnen een afgebakend assortiment. De inhoud van het assortiment is in de tactische fasen geregeld. Market4Care zorgt zodoende voor rust en transparantie in de operationele inkoopfasen door het vereenvoudigen van het bestandsbeheer en het beperken van het artikelenbestand.

Door de inzet van Market4Care zijn operationele personeelsfuncties voor een deel omgezet in tactische personeelsfuncties. De operationele taken voor de afdeling Inkoop zijn immers sterk gedaald, waardoor men meer tijd heeft voor het opzetten en uitvoeren van tactische werkzaamheden betreffende de fasen specificeren, selecteren en contracteren. Daarnaast heeft men transparant inzicht gekregen in kwantitatieve gegevens waarop men haar tactische werkzaamheden kan baseren. Tevens zorgt het transparante en eenvoudige proces voor tevreden gebruikers. Het gebruik van Market4Care heeft door deze punten zeker bijdragen aan het verder professionaliseren van de inkoopfunctie binnen het Hagaziekenhuis.

Voor een uitgebreide toelichting op Market4Care wordt verwezen naar bijlage 12.

CONCLUSIE

Er bestaan verschillende vormen van E-procurement, waaronder e-sourcing, e-tendering, e-reverse auction en e-ordering. E-sourcing, e-tendering en e-reverse auction bieden ondersteuning aan de tactische inkoopfasen. E-ordering biedt ondersteuning aan de operationele inkoopfasen. Alle vormen hebben andere effecten op de inkoopfunctie. De mogelijkheden voor het toepassen van E-procurement zijn het grootst in de operationele fasen bestellen en bewaken. In deze fasen zit veel interactie binnen de organisatie zelf en interactie tussen de organisatie en leveranciers die makkelijk te automatiseren is. De inkoopfunctionarissen worden hierdoor veel minder belast met fysieke administratieve taken en hebben hierdoor meer tijd voor het opzetten en uitvoeren van tactische en strategische taken.

Daarnaast biedt de toepassing van E-procurement de beste mogelijkheden voor producten of diensten met een klein financieel belang en een klein toeleveringsrisico: de routineproducten. De persoonlijke interactie met leveranciers is hier immers minder belangrijk.

Op basis hiervan kan gesteld worden dat E-ordering de grootste bijdrage kan vormen aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie.

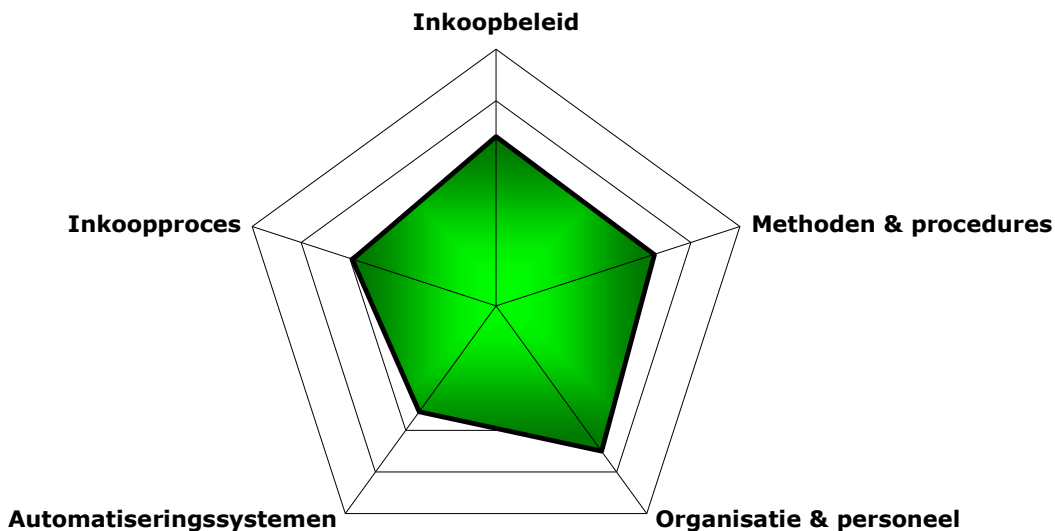
⁷² Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 97-104

⁷³ Interview 4/ Bijlagen

6 Huidige situatie inkoopfunctie

In dit hoofdstuk staat de huidige situatie van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo centraal. De wijze waarop de huidige inkoopfunctie wordt uitgevoerd zal hier worden beschreven aan de hand van de kenmerken van een professionele inkoopfunctie vanuit het theoretische kader. De basis voor de interne kwalitatieve doorlichting wordt gevormd door het Racewagenmodel. Nagegaan wordt in hoeverre expliciet aan alle onderdelen uit het model inhoud is gegeven.

Door middel van het uitvoeren van een schriftelijke quickscan door het Hoofd Facilitair Bedrijf, het Hoofd Inkoop, het assistent Hoofd Inkoop, de Inkooper en mijzelf is een beeld geschetst van de huidige situatie van de inkoopfunctie. In de quickscan komen vijf deelgebieden van het Racewagenmodel aanbod, namelijk inkoopbeleid, methoden en procedures, organisatie en personeel, informatievoorziening en het inkoopproces. Met behulp van de quickscan wordt de mate van professionaliteit van deze deelgebieden in kaart gebracht in een spinnenweb. Het onderstaande spinnenweb toont de gemiddelde uitkomsten van de vijf ingevulde quickscans van de huidige situatie van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo:



Figuur 10 Spinnenweb gemiddelde uitkomsten quickscan⁷⁴

Het spinnenweb genereert de volgende gemiddelde cijfers op schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend):

Inkoopbeleid	6.6
Methodes & procedures	6.5
Organisatie & personeel	7.0
Automatiseringssystemen	5.1
Inkoopproces	5.9

Door middel van mondelinge interviews met de betrokkenen en schriftelijke informatie vanuit het facilitair beleid en het inkoophandboek worden in dit hoofdstuk de uitkomsten van de quickscan toegelicht. Ook is hierbij aandacht voor de overige onderdelen van het Racewagenmodel (leveranciers, interne klanten en control) en inkooppakketten.

⁷⁴ Quickscan, Emeritor

6.1 Inkoopbeleid

Binnen een professionele inkoopfunctie zijn de keuzes met betrekking tot het inkoopproces uitgewerkt in een inkoopbeleid.⁷⁵ Op dit moment is het Hoofd Inkoop&Logistiek bezig met het opstellen van het inkoopbeleid voor 2006-2007. Daarom heeft de beschrijving van dit onderdeel betrekking op het inkoopbeleid voor 2004-2005. Binnen de afdeling Inkoop is mondeling en schriftelijk een inkoopbeleid aanwezig. In het inkoophandboek staan de missie en de doelstellingen van de afdeling Inkoop.⁷⁶ Duidelijk is dat naast de algemene doelstellingen eigenlijk alleen operationele doelstellingen aan de orde komen. In het beleid van het Facilitair Bedrijf zijn enigszins tactische en strategische doelstellingen vastgelegd. Hierbij is het organisatiebeleid als uitgangspunt gebruikt. De doelstellingen zijn echter niet volledig SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realiseerbaar en tijdsgebonden) geformuleerd en bieden daardoor weinig houvast voor de betrokkenen.

Het inkoopbeleid vanuit het inkoophandboek blijkt inhoudelijk bekend te zijn bij de afdeling Inkoop. Toch is het moeilijk om aan te geven of de doelstellingen ook daadwerkelijk nageleefd worden aangezien geen concrete operationele, tactische of strategische punten binnen een bepaald kader geformuleerd worden. Pas als iedereen weet wat de kaders zijn waarbinnen gehandeld moet worden, is het ook mogelijk om zo te handelen. Niet duidelijk is of het inkoopbeleid op andere beleidsterreinen is afgestemd. Ook wordt geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen een leveranciers- en klantenbeleid. Verder is geen aanwezigheid te ontdekken van expliciete economische, organisatorische, ideële of ethische keuzes. Over het algemeen schijnen het Management binnen Ziekenhuis Bronovo en de afdeling Inkoop zich bewust te zijn van de toegevoegde waarde van de afdeling Inkoop. Dit bewust zijn schijnt nog enigszins te ontbreken bij de interne klanten.

6.2 Inkoopproces

De stappen van het inkoopproces binnen Ziekenhuis Bronovo verlopen via het inkoopprocesmodel (zie figuur 3). Kanttekening hierbij is dat de mate van het doorlopen van de fasen afhankelijk is van de soort aankoop. Duidelijk is dat binnen het huidige inkoopproces qua tijd, geld en personeel de meeste aandacht besteed wordt aan de operationele fasen en in veel mindere mate aan de tactische fasen.

6.2.1 Tactische inkoopfasen

Specificeren

De specificatiefase wordt zoveel mogelijk volledig doorlopen voor de aanschaf van investeringsgoederen. Een schriftelijk gestructureerd stappenplan, standaard procedures of checklists zijn echter niet aanwezig. Wanneer een behoeftestelling wordt opgemaakt, wordt eerst een grove raming gemaakt van de directe en indirecte uitgaven. Vervolgens wordt afhankelijk van de behoeftestelling een multidisciplinair team opgezet met daarin de tactisch Inkoper, de betrokken specialisten, indien nodig een technisch medewerker en eventueel een budgethouder. De tactisch Inkoper heeft binnen dit team een coördinerende rol. Om de inkoopbeslissingen te kunnen onderbouwen, wordt zorgvuldig vastgelegd aan welke eisen (functionele, technische, logistieke, commerciële en kwaliteitseisen) de in te kopen producten of diensten moeten voldoen. Op basis hiervan wordt een programma van eisen opgesteld. Vervolgens wordt aan de hand hiervan een grove raming gemaakt van de directe en indirecte uitgaven. Tenslotte vindt een marktonderzoek plaats. Over het algemeen is er sprake van subjectief marktonderzoek op basis van ervaring. Hierbij wordt met name gekeken naar aanbieders die continuïteit kunnen waarborgen.

Selecteren

De fase selecteren wordt zoveel mogelijk volledig doorlopen. Kanttekening hierbij is echter dat een nieuwe leverancier pas wordt geselecteerd indien vast is gesteld dat goederen niet betrokken kunnen worden bij één van de reeds geselecteerde leveranciers. In de selectiefase wordt geen gebruik gemaakt van standaarden of checklist bij het selecteren van leveranciers. Op basis van het marktonderzoek wordt een longlist opgesteld met mogelijke leveranciers. Dit gebeurt over het algemeen op basis van ervaring. In het inkoophandboek wordt gesproken over de volgende vaste objectieve leverancierscriteria als basis voor het opstellen van een shortlist: continuïteit in levering, betrouwbaarheid, vaste prijs, levertijden, aanbod substituten en jaaromzet.⁷⁷ In de praktijk blijkt echter dat men vooral selecteert op basis van het criterium 'continuïteit in levering' en op basis van ervaring. Bij de beoordeling wordt geen gebruik gemaakt van wegingsfactoren of van een

⁷⁵ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 27

⁷⁶ Zie hiervoor Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving/ 2.2 Afdeling Inkoop&Logistiek

⁷⁷ Inkoophandboek afdeling Inkoop&Logistiek 1 oktober 2003

beoordelingssysteem als vendorrating. Kanttekening hierbij is dat de lengte van de shortlist afhankelijk is van het financiële belang van de aankoop, de complexiteit van de aankoop, het inkoopvolume, de beschikbare tijd en het aantal aanbieders op de markt. Meestal bestaat deze uit twee tot vijf leveranciers. De leveranciers van de shortlist worden vervolgens uitgenodigd voor het uitbrengen van een offerte. In het inkoophandboek wordt gesproken over de volgende vaste objectieve criteria op basis waarvan de verschillende offertes worden beoordeeld:⁷⁸ laagst mogelijke integrale kosten, levertijden, betrouwbaarheid en beschikbaarheid. In de praktijk blijkt echter dat als voldaan wordt aan de criteria 'laagst mogelijke integrale kosten' en 'betrouwbaarheid', men offertes vooral subjectief beoordeelt op wat men wil en niet zozeer op de overige vaste objectieve selectiecriteria. Omdat men geen gebruik maakt van een vaste offerteaanvraag met deze objectieve beoordelingscriteria en bijbehorende wegingsfactoren is het moeilijk om de verschillende offertes op gelijke objectieve wijze te beoordelen.

Contracteren

De fase contracteren wordt zoveel mogelijk volledig doorlopen. Na de offertebeoordeling wordt een leverancier gekozen. De tactische Inkoper is in deze contractfase betrokken bij het onderhandelen met de gekozen leverancier met als resultaat een koopovereenkomst over de te leveren goederen of diensten. Er worden verschillende inkoopstrategieën toegepast bij de onderhandeling over de inkoop van verschillende producten. Er wordt echter geen gebruik gemaakt van een inkoopportfolio. Voor producten en diensten die regelmatig moeten worden besteld wordt tegenwoordig zoveel mogelijk gestreefd om mantel- of afroepcontracten af te sluiten. Een groot voordeel van een mantel- of afroepcontract is dat de gebruikers direct bij de leverancier kunnen bestellen aangezien de condities al zijn vastgelegd.⁷⁹ Er zijn binnen Ziekenhuis Bronovo voor een aantal producten raamcontracten afgesloten. Maar omdat de gebruikers van deze contracten toch via de afdeling Inkoop moeten bestellen wordt van dit voordeel geen gebruik gemaakt.

Momenteel is men nog in de beginfase met betrekking tot het contractbeheer. De basiscontractgegevens worden inmiddels centraal vastgelegd in het geautomatiseerde informatiesysteem ULTIMO. Dit systeem is op dit moment echter statisch. Het is in de huidige situatie nog niet mogelijk om de contracten actueel te houden en om gegevens over de lopende contracten toegankelijk te maken. In de toekomst zal een mogelijke koppeling met het nieuwe inkoopstelsel FALCON het contractbeheer kunnen uitbreiden.

6.2.2 Operationele inkoopfasen

Bestellen

Bij de fase bestellen start het operationele proces, waarbij het plaatsen van een order bij een leverancier voor de concrete levering van een product of dienst plaatsvindt. Voor de interne klant zijn er verschillende manieren om verschillende goederen aan te vragen:

- ✓ voorraadgoederen via een aanvraagbon bij het Centraal Magazijn;
- ✓ niet-voorraadgoederen via een aanvraagbon bij de afdeling Inkoop;
- ✓ bepaalde niet-voorraadgoederen via de computer vanaf de werkplek;
- ✓ investeringsgoederen via een investering.

Er zijn meerdere personen bevoegd om te bestellen. Deze zijn over het algemeen bekend binnen de organisatie. Bij de Kamer van Koophandel is eenduidig vastgelegd welke natuurlijke personen gerechtigd zijn, tot welke bedragen, om te bestellen. Bestellingen vinden zoveel mogelijk plaats binnen de afgesloten contracten en de daarin opgenomen procedures en voorwaarden. Binnen de inkoopafdeling wordt getracht om bestellingen zoveel mogelijk afdelingsbreed te bundelen om de administratieve lasten te beperken. Van organisatiebrede bundeling is over het algemeen geen sprake. In de praktijk blijkt dat door de grote hoeveelheid spoedaanvragen vaak slechts per persoon of per afdeling wordt gebundeld.

De aanvragen van de klant worden verwerkt in het inkoopprocesstelsel VOB&VERPLI. VOB&VERPLI zet de bestelling om in een order. Een print van de order wordt vervolgens per post verzonden naar de betreffende leverancier. De per post of per fax teruggezonden factuur wordt ten slotte verwerkt in de inkoop- en crediteurenadministratie. Duidelijk is dat de verwerking van de bestelling, de orderverwerking en de factuurverwerking enorm veel fysieke administratieve handelingen met zich mee brengen. De administratieve druk is inmiddels voor een klein deel verlicht door het decentraal plaatsen (via de computer vanaf de werkplek) van een bestelaanvraag

⁷⁸ Inkoophandboek afdeling Inkoop&Logistiek 1 oktober 2003

⁷⁹ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 20

bij de afdeling Inkoop. Dit vermindert tevens de kans op fouten. Aangezien het slechts om bestelaanvragen gaat, blijft de druk van de order- en de factuurverwerking echter nog steeds aanwezig bij de afdeling Inkoop.

Bewaken

Het zorgdragen voor een juiste factuuraafhandeling is een belangrijke activiteit in deze fase.⁸⁰ Als de factuur in VERPLI is verwerkt, matcht deze de factuur met de aanverwante order. Als de gegevens kloppen is de factuur gereed voor betaling. Bij goedkeuring wordt de factuur betaald door de Crediteurenadministratie. Bij een mismatch worden de oorzaak van de verschillen onderzocht door de afdeling Inkoop. Van de tijd benodigd voor de factuuraafhandeling komt een groot deel voor rekening van de zogenaamde mismatch-facturen.

Een belangrijk onderdeel van orderbewaking is het bewaken van de levertijden en van de geleverde hoeveelheden.⁸¹ Over het algemeen past de afdeling Inkoop het gebruik van standaardbrieven, een telefonische herinnering of een persoonlijk bezoek toe met betrekking tot orderbewaking.

In het kader van inkoopcontrol binnen een professionele inkoopfunctie is het belangrijk dat contractgegevens systematisch vastgelegd, geactualiseerd en toegankelijk gemaakt worden.⁸² Het toetsen van de afgesloten contracten gebeurt niet gestructureerd en over het algemeen door de gebruikers zelf. De oorzaak hiervan ligt binnen de mogelijkheden van ULTIMO op dit moment. De contractgegevens worden op dit moment vastgelegd in dit systeem. Bewaking van de gegevens is voor zover nog niet mogelijk, omdat het systeem nog niet in staat is om signalen af te geven.

Nazorg

Nazorg heeft betrekking op vele onderwerpen, zoals het beoordelen van leveranciersprestaties en het herzien van de afgesloten contracten. Het structureel meten van de leveranciersprestatie via een objectief beoordelingssysteem (bijvoorbeeld vendorrating) is noodzakelijk binnen een professionele inkoopfunctie.⁸³ Voor het beoordelen van de huidige leveranciers is binnen de inkoopfunctie geen dergelijk structureel systeem aanwezig. Men beoordeelt leveranciers puur op basis van gebeurtenissen en ervaringen. Bij eventuele tekortkomingen wordt de betreffende leverancier hierop aangesproken. Men maakt geen gebruik van prestatie-indicatoren, classificatie van prestatieproblemen of vendorrating. De gebrekkige mogelijkheden voor het genereren van managementinformatie vanuit het inkoopstelsel zijn hier mede een grote oorzaak van. Aangezien nu vanuit ULTIMO ook nog geen signaal wordt afgegeven voor het herzien van contracten, wordt de contractherziening zoveel mogelijk bijgehouden door de Inkoper en de gebruikers zelf.

6.3 Ondersteunende processen

De belangrijkste elementen uit de inkoopondersteunende functies zijn de invulling van personele en organisatorische aspecten, de informatievoorziening en de gehanteerde methodes en procedures.

6.3.1 Personeel & organisatie

De afdeling Inkoop bestaat uit 4,2 fte's. Deze zijn als volgt over de afdeling verdeeld:

- ✓ Hoofd Inkoop&Logistiek 0,8 fte;
- ✓ Assistent Hoofd Inkoop&Logistiek 1 fte;
- ✓ Inkoper 1 fte;
- ✓ Medewerkers Inkoop 1,4 fte's.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijken van de afdeling Inkoop zijn eenduidig en helder onderverdeeld naar producten en diensten volgens functieomschrijvingen in het inkoophandboek. Het Hoofd Inkoop voert formeel strategische en tactische inkoopactiviteiten uit. In de praktijk blijkt echter dat de Inkoper voornamelijk de tactische inkoopactiviteiten uitvoert, aangezien het Hoofd Inkoop&Logistiek zich voornamelijk richt op de logistieke processen. In principe is de Inkoper dus de enige persoon op tactisch inkoopgebied. Het assistent Hoofd Inkoop en de medewerkers Inkoop verzorgen de operationele activiteiten.

⁸⁰ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 21

⁸¹ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 11

⁸² Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 11

⁸³ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 198/199

Het aanwezige opleidingsniveau varieert van MBO, voor het uitvoeren van de operationele taken, tot HBO en WO met daarnaast specifieke inkoopopleidingen, voor het uitvoeren van de tactische en strategische taken. Wil men verder professionaliseren, zal extra kennis nodig zijn op tactisch en strategisch niveau. De nadruk komt dan immers meer op de tactische inkoopfunctie te liggen. De inkooporganisatie beschrijft de organisatorische verdeling van activiteiten van het inkoopproces.⁸⁴ In principe is er binnen Ziekenhuis Bronovo sprake van een centrale inkooporganisatie aangezien de strategische, tactische en operationele taken centraal door de afdeling Inkoop worden uitgevoerd. Door het centraal uitvoeren van alle operationele taken is de administratieve druk van de afdeling Inkoop hoog.

6.3.2 Automatiseringssystemen

Door middel van verdere automatisering, door een actueel inkoopprocessysteem en gebruik van vormen van E-procurement, kan de administratieve werkdruk aanzienlijk worden teruggedrongen. Hierdoor komt daadwerkelijk meer tijd vrij voor tactische en strategische taken. Tevens biedt een actueel inkoopinformatiesysteem de mogelijkheden om tactische en strategische managementinformatie te genereren en contracten te beheren.⁸⁵

De huidige inkoopfunctie beschikt over het geautomatiseerde inkoopproces- en voorraadbeheersysteem VOB&VERPLI. Dit systeem biedt enige ondersteuning aan de operationele bestelfasen (plaatsen van bestelorders, orderbewaking, factuurafhandeling). In wezen is het slechts een verplichtingssysteem ter ondersteuning van registratieactiviteiten zonder verdere toegevoegde waarde. Het systeem biedt weinig tot geen mogelijkheden om managementinformatie te genereren op tactisch (leveranciersprestaties, eigen prestaties, product- en marktinformatie) of strategisch niveau (overzichten van contracten, prijsverloop artikelen, inkoopomzetten, gecumuleerde gegevens van leveranciersprestaties). Men is dus gedwongen om te vertrouwen op de informatie die leveranciers voortbrengen. Er zijn ook geen concrete kengetallen beschikbaar om te kunnen benchmarken met vergelijkbare zorginstellingen.

Op de begroting voor 2006 staat de aanschaf van een nieuw inkoopproces- en informatiesysteem, FALCON. FALCON biedt de inkoopfunctie vooral een standaardpakket waarop door middel van applicaties aan de wensen en eisen van de gebruikers voldaan kan worden. Binnen FALCON is het mogelijk dat delen van het systeem beschikbaar komen voor de interne klant, zodat deze via het Intranet binnen een standaardassortiment decentraal bestelaanvragen kan doen bij de afdeling Inkoop. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om direct vanuit het systeem tactische en strategische managementinformatie te genereren in Word en Excel. Aangezien FALCON gebaseerd is op Navision van Microsoft, kan het systeem later ook uitgebreid worden met Internettechnologie.

Zoals al eerder genoemd, worden de basiscontractgegevens momenteel vastgelegd in het geautomatiseerde informatiesysteem ULTIMO. Dit systeem is echter statisch. Het biedt op dit moment geen mogelijkheden voor het actualiseren en het toegankelijk maken van lopende contracten. In de toekomst zal een mogelijke koppeling met het nieuwe automatiseringssysteem FALCON het contractbeheer kunnen uitbreiden.

Het Intranet van Ziekenhuis Bronovo biedt algemene informatie over de afdeling Inkoop aan alle interne klanten via de producten- en dienstencatalogus van het Facilitair Bedrijf. Ook biedt het Intranet toegang tot DKSe (het elektronische documentenbeheer) waarop het digitale inkoophandboek in te zien is. Het Intranet dient hiermee vooral als naslagwerk, hoewel de aanwezige informatie niet altijd up-to-date is.

6.3.3 Methoden & procedures

Methoden en procedures bieden ondersteuning aan het inkoopproces.⁸⁶ Binnen de huidige inkoopfunctie zijn slechts schriftelijke en mondelinge procedures en methoden aanwezig met betrekking tot de operationele fasen van het inkoopproces. Deze zijn sinds 1 oktober 2003 zorgvuldig gedocumenteerd in het inkoophandboek en over het algemeen bekend bij alle betrokkenen in de organisatie. Er zijn weinig tot geen schriftelijke en mondelinge procedures en methoden aanwezig met betrekking tot de tactische fasen van het inkoopproces. Onderstaand schema toont de methoden en procedures die aanwezig zijn binnen de huidige inkoopfunctie:

⁸⁴ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 34

⁸⁵ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 12

⁸⁶ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 47

FASE	ACTIVITEITEN	AANWEZIG	
		JA	NEE
SPECIFICEREN	Formuleren behoefte		X
	Specificaties vastleggen PVE		X
	Marktonderzoek		X
SELECTEREN	Leveranciersselectie	X	
	Leveranciersbeheer		X
	Offerteaanvraag		X
	Offertebeoordeling		X
	Leveranciersmanagement		X
CONTRACTEREN	Onderhandelen		X
	Contractbeleid		X
	Contractbeheer		X
BESTELLEN	Materiaal & werkplanning		X
	Ordenen	X	
	Afroepen	X	
BEWAKEN	Contractbewaking	X	
	Controleren leveringen	X	
	Factuur controle	X	
	Informeren interne klant		X
NAZORG	Beoordelen leverancier		X
	Garantie		X
	Geschillen		X

Figuur 11 Schema aanwezige methoden & procedures

6.4 Leveranciers

Binnen een professionele inkoopfunctie is sprake van leveranciersmanagement. Dit omvat het managen van relaties met leveranciers en het periodiek en gestructureerd verbeteren van hun prestaties. Leveranciersstrategieën zijn binnen een professionele inkoopfunctie over het algemeen afgeleid van de inkoopportfoliobenadering van Kraljic.⁸⁷ Binnen de huidige inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo is de leveranciersstrategie afhankelijk van het aantal aanbieders op de markt en de mogelijkheid van de aanbieders tot het leveren van continuïteit. Hoe minder aanbieders, hoe belangrijker het opbouwen van een strategische relatie wordt om continuïteit te kunnen waarborgen. De strategie wordt echter niet bepaald volgens een bepaalde productindeling op basis van de inkoopportfolio van Kraljic.

Zoals eerder genoemd is voor het beoordelen van leveranciers binnen de huidige inkoopfunctie geen dergelijk structureel systeem met prestatie-indicatoren of vendorrating aanwezig. Men beoordeelt leveranciers puur op basis van gebeurtenissen en ervaringen. Bij eventuele tekortkomingen wordt de betreffende leverancier hierop aangesproken. Zeker als de relatie tussen Inkoper en leverancier sterker wordt, is een gestructureerde en objectieve leveranciersbeoordeling echter noodzakelijk om te kunnen beslissen of een leverancier vervolgoorders krijgt of dat eventuele correcties nodig zijn.⁸⁸

6.5 Interne klanten

De interne klanten bepalen voor een belangrijk deel het inkoopsucces.⁸⁹ De interne klanten binnen Ziekenhuis Bronovo maken over het algemeen goed gebruik van de producten of diensten binnen de afgesloten contracten. Het geschatte ordervolume dat buiten de afgesloten contracten wordt geplaatst is minder dan 25%. Binnen de huidige inkoopfunctie wordt draagvlak en acceptatie gecreëerd bij de interne klanten voor de afgesloten contracten door tijdige betrokkenheid in de specificatiefase. Nieuw afgesloten contracten worden vervolgens persoonlijk gecommuniceerd naar de betrokken gebruikers. Volgens het interne klanttevredenheidsonderzoek eind 2003 zijn de interne klanten over het algemeen tevreden (gemiddeld tevredenheidspercentage van 85,1%)⁹⁰ over de aangeboden dienstverlening (algemene service, klantvriendelijkheid, bestelwijze artikelen) van de huidige inkoopfunctie.

De interne klanten van de Operatiekamers (OK), het Laboratorium, de Voedingsdienst en de Technische Dienst staan positief tegenover het decentraal bestellen van routineproducten direct bij leveranciers. Zij zien dit als toegevoegde waarde voor verdere professionalisering van de inkoopfunctie.⁹¹

⁸⁷ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 176

⁸⁸ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 198/199

⁸⁹ Plu, R., 2005, blz 28

⁹⁰ Rooij, H.F. de., 2004, blz 26

⁹¹ Interview 6, Bijlagen Verdere professionalisering

6.6 Control

Het permanent bijsturen van de inkoopfunctie op basis van tactische en strategische managementinformatie wordt inkoopcontrol genoemd.⁹² Binnen de huidige inkoopfunctie zijn geen prestatie-indicatoren aanwezig. Door de gebrekkig aanwezige tactische en strategische managementinformatie worden geen meetbare grootheden aangedragen. Van een periodieke gestructureerde toetsing van meetbare grootheden op basis van SMART prestatie-indicatoren kan daarom dus ook geen sprake zijn. Juist het toetsen van de verkregen managementinformatie aan de aanwezige prestatie-indicatoren is belangrijk om de toegevoegde waarde van het groeien naar een professionelere inkoopfunctie in kaart te brengen.⁹³

6.7 Inkooppakketten

Binnen een professionele inkoopfunctie zijn de verschillende producten en diensten geclassificeerd naar optimale inkooppakketten.⁹⁴ Binnen de huidige inkoopfunctie worden producten en diensten niet geclassificeerd naar inkooppakketten. Er vindt dus ook geen pakketoptimalisatie plaats. Wel wordt voor de inkoop van grote orders en contracten samengewerkt met zeven ziekenhuizen uit de Haagse regio. Er worden gezamenlijke contracten afgesloten om op deze manier schaalvoordelen en betere inkoopcondities voor continuïteit te realiseren. Ook wordt zoveel mogelijk getracht om organisatiebreed inkoopvolume te bundelen. In de praktijk blijkt dat echter dat door spoedaanvragen vaak slechts per persoon of eventueel per afdeling wordt gebundeld.

6.8 Inkoopontwikkelingsstadium

De huidige inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo is in het ontwikkelingsmodel van Compendium met betrekking tot de onderdelen inkoopproces, automatiseringssystemen, interne klanten en control gepositioneerd in fase 1. Met betrekking tot de onderdelen beleid, personeel&organisatie en methoden&procedures bevindt de huidige inkoopfunctie zich in fase 2 van het model. Voor een nadere toelichting op het ontwikkelingsmodel zie bijlage 6.

CONCLUSIE

Duidelijk is dat de nadruk binnen de huidige inkoopfunctie vooral ligt op de operationele inkoopfasen. Dit blijkt uit een aantal onderdelen van het Racewagenmodel:

- ✓ er is slechts een operationeel inkoopbeleid aanwezig;
- ✓ de nadruk ligt op de operationele inkoopfasen;
- ✓ de operationele fasen zijn centraal georganiseerd;
- ✓ er is in de praktijk slechts één verantwoordelijke voor de tactische inkooptaken;
- ✓ het automatiseringssysteem biedt slechts ondersteuning aan de operationele inkoopfasen;
- ✓ er zijn slechts zeer beperkte mogelijkheden voor het genereren van tactische en strategische managementinformatie;
- ✓ er zijn slechts schriftelijke methoden en procedures aanwezig voor de ondersteuning van de operationele inkoopfasen;
- ✓ er is geen sprake van optimaal contractbeheer;
- ✓ er is geen sprake van gestructureerd leveranciersmanagement;
- ✓ er is geen sprake van inkoopcontrol door gebrekkig aanwezige tactische en strategische managementinformatie;
- ✓ er is geen sprake van pakketoptimalisatie.

⁹² Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 63

⁹³ Plu, R., 2005, blz 33

⁹⁴ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 85

7 Beeldvorming gewenste situatie

Door middel van interviews met het Hoofd Facilitair Bedrijf, het Hoofd Inkoop, het assistent Hoofd Inkoop en de Inkoper zijn de wensen en eisen van deze betrokkenen met betrekking tot de gewenste situatie van de inkoopfunctie in kaart gebracht.

Op basis van de uitkomsten van de interviews met de het Hoofd Facilitair Bedrijf, het Hoofd Inkoop, het assistent Hoofd Inkoop en de Inkoper kwam duidelijk naar voren dat men in de gewenste situatie meer de nadruk zou willen leggen op de tactische inkoopfunctie. Men is er van overtuigd dat binnen de huidige inkoopfunctie de meeste aandacht met name gaat naar de operationele inkoopfasen. Men wenst een verschuiving van operationele naar meer tactische en uiteindelijk zelfs strategische activiteiten.

Ten eerste heeft men behoefte aan een inkoopbeleid met concrete (SMART) operationele, tactische en strategische doelstellingen die houvast bieden voor de betrokkenen bij het uitvoeren van hun taken en zicht geven op toekomstige acties voor verdere professionalisering.

Men wenst de nadruk te leggen op de tactische fasen van het inkoopproces door de operationele handelingen zoveel mogelijk terug te brengen. De operationele handelingen zorgen immers voor een enorme administratieve druk voor de afdeling Inkoop en zijn minder belangrijk qua besparingspotentieel. Men wil zich meer richten op de fasen specificeren en selecteren, aangezien hier het besparingspotentieel het hoogst is. Als voorwaarden voor de verschuiving van een operationele naar een tactische inkoopfunctie zou men ten eerste het kennisniveau van de afdeling Inkoop op tactisch niveau willen verhogen om zodoende de verantwoordelijkheid voor tactische taken uit te kunnen breiden. Ten tweede wenst men implementatie van het nieuwe automatiseringssysteem FALCON ter ondersteuning van de tactische en operationele inkoopfasen. FALCON zal de fysieke administratieve handelingen sterk kunnen terugdringen en biedt daarnaast mogelijkheden voor het genereren van tactische en strategische managementinformatie.

Men wenst het contractbeheer verder te optimaliseren. De basisgegevens van de afgesloten contracten worden inmiddels centraal vastgelegd in het geautomatiseerde informatiesysteem ULTIMO. Het systeem is tot nu toe echter statisch. Men wenst de basisgegevens actueel te houden en toegankelijk te maken voor een transparant inzicht van de rechten en plichten, adequate bewaking en tijdige herziening. Men ziet mogelijkheden om het contractbeheer uit te breiden door een mogelijke koppeling met het toekomstige automatiseringssysteem FALCON.

Verder wenst men om, naast de operationele activiteiten, ook de tactische activiteiten binnen het inkoopproces schriftelijk vast te leggen in het inkoophandboek. Dit om structuur en transparantie aan te brengen in deze handelingen.

Men zou zich verder willen professionaliseren door het opzetten en uitvoeren van een aantal tactische werkzaamheden. Men denkt aan het opzetten en uitvoeren van pakketoptimalisatie, leveranciersmanagement en inkoopcontrol.

Momenteel worden producten en diensten niet structureel gegroepeerd per leverancier. Per product of dienst worden dus steeds weer de tactische fasen doorlopen. Men wenst echter producten en diensten in te delen in inkooppakketten, om zodoende per inkooppakket te trachten om de tactische fasen te doorlopen. Tevens bestaat daarbij de wens om de inkooppakketten vervolgens verder te optimaliseren door deze onder te brengen bij zo min mogelijk leveranciers. Zodoende hoopt men de administratieve last te verminderen, een overzichtelijk assortiment te creëren en mogelijk schaalvoordelen te realiseren.

Men zou graag het leveranciersmanagement verder willen structureren en willen aanvullen. Bij de leveranciersbeoordeling in de selectiefase zou men graag gebruik willen maken van een beoordelingssysteem als vendorrating om zo in plaats van een subjectieve tot een objectieve leverancierskeuze te kunnen komen. Leveranciersstrategieën zou men willen afleiden volgens een bepaalde productindeling op basis van de inkoopportfoliobenadering van Kraljic. Daarnaast wenst men de leveranciersprestaties structureel te meten via een objectief beoordelingssysteem (zoals bijvoorbeeld vendorrating) om zodoende geleverde prestaties te kunnen verbeteren.

In de huidige situatie is inkoopcontrol slechts zeer beperkt mogelijk door de gebrekkige managementinformatie. Als men beschikt over mogelijkheden voor het genereren van tactische en strategische managementinformatie, wenst men de inkoopfunctie op basis hiervan permanent en periodiek bij te sturen naar aanleiding van de inkoopdoelstellingen.

Graag wil men ook voorbereid zijn op het Europees aanbesteden, mocht Ziekenhuis Bronovo hiertoe formeel verplicht gesteld worden. Men wenst inzicht te krijgen in de randvoorwaarden voor invoering en toepassing. Eventueel zou men willen oefenen met het gebruik van de Europese wetgeving door het Europese aanbestedingstraject van een eerste opdracht door te lopen in samenwerking met een ervaren ziekenhuis.

Op basis van de visie en focus van de direct betrokkenen op de gewenste situatie van de inkoopfunctie zal voor de meeste onderdelen gestreefd moeten worden naar fase 3 en fase 4 volgens het ontwikkelingsmodel van Compendium.

CONCLUSIE

Op basis van de uitkomsten van de interviews met de direct betrokkenen komt duidelijk naar voren dat men in de gewenste situatie meer de nadruk zou willen leggen op de tactische inkoopfunctie. Dit uit zich in de volgende punten voor de gewenste situatie:

- ✓ SMART doelstellingen in het inkoopbeleid formuleren op operationeel, tactisch en strategisch niveau;
- ✓ de nadruk leggen op de tactische fasen van het inkoopproces door de operationele handelingen zoveel mogelijk terug te brengen;
- ✓ het verhogen van het tactische kennisniveau binnen de afdeling Inkoop;
- ✓ het creëren van mogelijkheden voor het genereren van tactisch en strategische managementinformatie;
- ✓ het opzetten van een compleet stelsel van werkbare methoden en procedures, voornamelijk ook voor de tactische fasen van het inkoopproces.

Men zou zich vervolgens nog verder willen professionaliseren door de volgende tactische werkzaamheden:

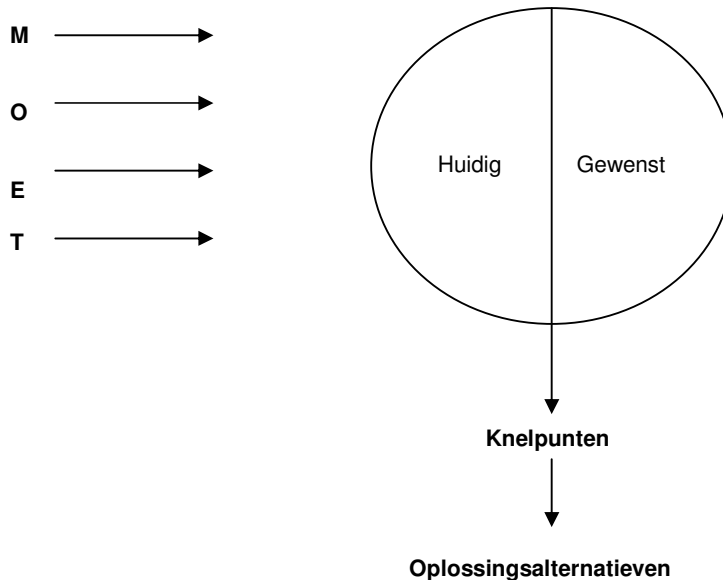
- ✓ het opzetten van inkooppakketten;
- ✓ het uitvoeren van pakketoptimalisatie;
- ✓ het opzetten en uitvoeren van leveranciersmanagement;
- ✓ het opzetten en uitvoeren van inkoopcontrol;
- ✓ voorbereiden op Europees aanbesteden.

Op basis van de visie en focus van de direct betrokkenen op de gewenste situatie van de inkoopfunctie zal voor de meeste onderdelen gestreefd moeten worden naar fase 3 en fase 4 volgens het ontwikkelingsmodel van Compendium.

8 Diagnose

In dit hoofdstuk worden de huidige situatie en de gewenste situatie naast elkaar gelegd. De knelpunten tussen de huidige en de gewenste situatie worden hierbij in kaart gebracht. Vervolgens worden voor deze knelpunten oplossingsalternatieven geboden.

Door de huidige en de gewenste situatie naast elkaar te leggen, ontstaat een kloof gevormd door knelpunten tussen beide situaties. Om van de huidige naar de gewenste situatie over te kunnen gaan, worden oplossingsalternatieven geboden om de knelpunten weg te nemen. Onderstaande figuur toont deze diagnose:



Figuur 12 Diagnose knelpunten tussen huidige en gewenste situatie⁹⁵

Huidige versus gewenst

Huidige situatie

Nadruk op operationele inkoopfunctie:

- ✓ slechts operationeel inkoopbeleid aanwezig;
- ✓ nadruk op operationele inkoopfasen;
- ✓ één verantwoordelijk persoon voor tactische inkooptaken;
- ✓ het automatiseringssysteem biedt slechts ondersteuning aan operationele inkoopfasen;
- ✓ weinig tot geen mogelijkheden voor het genereren van tactische en strategische managementinformatie;
- ✓ geen sprake van optimaal contractbeheer;
- ✓ slechts schriftelijke methoden en procedures aanwezig ter ondersteuning van operationele inkoopfasen;
- ✓ geen sprake van gestructureerd leveranciersmanagement;
- ✓ geen sprake van inkoopcontrol;
- ✓ geen sprake van inkooppakketten.

Gewenste situatie

Nadruk op tactische inkoopfunctie:

- ✓ operationeel, tactisch en strategisch inkoopbeleid met SMART doelstellingen;
- ✓ nadruk op tactische inkoopfasen;
- ✓ uitbreiden aantal verantwoordelijke personen voor tactische inkooptaken;
- ✓ een automatiseringssysteem dat ondersteuning biedt aan de tactische en operationele inkoopfasen;
- ✓ uitgebreide mogelijkheden voor het genereren van tactische en strategische managementinformatie;
- ✓ optimaliseren van het contractbeheer;
- ✓ compleet stelsel van actuele mondelinge en schriftelijke methoden en procedures ter ondersteuning van de tactische en operationele inkoopfasen;
- ✓ gestructureerd leveranciersmanagement opzetten en uitvoeren;
- ✓ inkoopcontrol opzetten en uitvoeren;
- ✓ inkooppakketten opzetten en optimaliseren;
- ✓ voorbereid zijn op Europees aanbesteden.



⁹⁵ Keuning, dr. D./ Eppink, dr. D.J., 2000, blz 423

Knelpunten

De kloof tussen de huidige en de gewenste situatie wordt veroorzaakt door de focus op verschillende niveaus binnen de inkoopfunctie. In de huidige situatie ligt de nadruk namelijk op de operationele inkoopfunctie en in de gewenste situatie op de tactische inkoopfunctie. Om de inkoopfunctie vanuit de huidige situatie verder te kunnen professionaliseren tot de gewenste situatie zal men eerst een aantal knelpunten moeten oplossen. De knelpunten binnen de huidige inkoopfunctie zijn als volgt geformuleerd:

- ✓ het abstracte operationele inkoopbeleid;
- ✓ het beperkt aanwezige tactische en strategische kennisniveau;
- ✓ de tijdrovende fysieke administratieve handelingen van de verwerking van de bestelling, de orderverwerking en de factuurverwerking;
- ✓ het huidige processysteem VOB&VERPLI met zeer beperkte mogelijkheden voor het genereren van tactische en strategische managementinformatie;
- ✓ het ontbreken van tactische methoden en procedures voor het ondersteunen van de tactische inkoopfasen;
- ✓ de wetgeving omtrent Europees aanbesteden.

De oplossingen voor deze knelpunten kunnen de volgende zijn:

- ✓ opstellen van SMART operationeel, tactisch en strategisch inkoopbeleid dat richting geeft aan de dagelijkse operationele en tactische werkzaamheden en inzicht geeft in de strategische acties tot het verder professionaliseren van de inkoopfunctie;
- ✓ verhogen van het tactische en strategische kennisniveau;
- ✓ de fysieke administratieve handelingen, met betrekking tot de operationele inkoopfasen, zover mogelijk terugbrengen zodat men zich kan richten op tactische werkzaamheden;
- ✓ ondersteuning door een inkoopinformatiesysteem voor het creëren van mogelijkheden voor het genereren van tactische en strategische managementinformatie;
- ✓ opzetten van een actueel stelsel van werkbare tactische methoden en procedures;
- ✓ voorbereiden op de randvoorwaarden voor invoering en toepassing van Europese aanbestedingsrichtlijnen.

Voor het terugdringen van de fysieke operationele handelingen worden twee oplossingsalternatieven geboden die ook in combinatie met elkaar ingezet kunnen worden:

Alternatief 1: Ondersteuning door geautomatiseerd inkoopprocessysteem FALCON

Alternatief 2: Decentraal organiseren van operationele fasen

Voor het verhogen van het tactisch en strategisch kennisniveau worden de volgende twee oplossingsalternatieven geboden die ook in combinatie met elkaar ingezet kunnen worden:

Alternatief 1: Bijscholen huidig personeel

Alternatief 2: Nieuw personeel aannemen

In bijlage 15 worden deze alternatieven toegelicht.

In principe kunnen deze oplossingen voor de knelpunten in de huidige situatie gezien worden als basisvoorwaarden voor het opzetten van een professionele inkoopfunctie. Vanuit deze basis kan men zich verder professionaliseren door het opzetten en uitvoeren van deze tactische activiteiten:

- ✓ opzetten en optimaliseren van inkooppakketten;
- ✓ opzetten en uitvoeren van leveranciersmanagement;
- ✓ opzetten en uitvoeren van inkoopcontrol;
- ✓ voorbereiden op Europees aanbesteden.

CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn de huidige situatie en de gewenste situatie van de inkoopfunctie naast elkaar gelegd. De knelpunten tussen beide situaties zitten in:

- ✓ het abstracte operationele inkoopbeleid;
- ✓ de tijdrovende fysieke administratieve handelingen met betrekking tot de operationele inkoopfasen;
- ✓ het beperkt aanwezige tactische en strategische kennisniveau op de afdeling Inkoop;
- ✓ de zeer beperkte mogelijkheden tot het genereren van managementinformatie;
- ✓ het ontbreken van tactische methoden en procedures ter ondersteuning van de tactische inkoopfasen;
- ✓ de wetgeving betreffende Europese aanbesteden.

Voor deze knelpunten zijn een aantal oplossingsalternatieven geboden.

9 Conclusie & aanbevelingen

Op basis van de oplossingsalternatieven vanuit de diagnose worden aanbevelingen gedaan voor het verder professionaliseren van de inkoopfunctie. Ook wordt hierbij aandacht besteed aan de bijdrage van E-procurement aan verdere professionalisering en de voorbereiding op Europees aanbesteden.

De huidige inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo kenmerkt zich als een operationele inkoopfunctie, waarbij de meeste tijd en aandacht uitgaat naar de operationele werkzaamheden binnen de operationele inkoopfasen. Binnen een professionele inkoopfunctie ligt de nadruk echter op de tactische inkoopfasen, aangezien het besparingspotentieel hier het hoogst is. Om de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo verder te professionaliseren zal de nadruk dus moeten verschuiven van de operationele naar de tactische inkoopfasen. Hiertoe zullen binnen de huidige inkoopfunctie eerst sturende en ondersteunende voorwaarden gecreëerd moeten worden om de basis te leggen voor een professionele inkoopfunctie:

- ⇒ opzetten van SMART operationeel, tactisch en strategisch inkoopbeleid;
- ⇒ decentraal organiseren van operationele inkoopfasen met betrekking tot routineproducten door middel van e-ordering;
- ⇒ tactisch en strategisch kennisniveau verhogen;
- ⇒ ondersteuning door automatiseringssysteem FALCON;
- ⇒ opzetten van actueel stelsel van operationele en tactische methoden en procedures.

De toepassing van E-procurement biedt de beste mogelijkheden voor producten of diensten met een klein financieel belang en een klein toeleveringsrisico: de routineproducten. De persoonlijke interactie met leveranciers is hier minder belangrijk. Daarnaast zijn de mogelijkheden voor het toepassen van E-procurement het grootst in de operationele fasen bestellen en bewaken. In deze fasen zit veel interactie binnen de organisatie zelf en interactie tussen de organisatie en leveranciers die makkelijk te automatiseren is. De inkoopfunctionarissen worden hierdoor veel minder belast met fysieke administratieve taken en krijgen hierdoor meer tijd voor het uitvoeren van tactische en uiteindelijk zelfs strategische taken. Op basis hiervan kan gesteld worden dat E-procurement in de vorm van e-ordering de grootste bijdrage kan vormen aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie. Daarom is gekozen om de randvoorwaarden voor invoering en gebruik van e-ordering, in de vorm van een market-side aangeboden door Market4Care, in deze aanbevelingen te behandelen. De andere vormen van E-procurement worden verder niet in de aanbevelingen in dit rapport genoemd. Een nadere kosten- en batenanalyse zou uit kunnen wijzen of deze vormen een positieve bijdrage kunnen leveren aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie.

Als de basisvoorwaarden ingevuld zijn, kan de inkoopfunctie vervolgens verder professionaliseren door het opzetten en uitvoeren van een aantal tactische activiteiten:

- ⇒ opzetten en geleidelijk optimaliseren van inkooppakketten;
- ⇒ opzetten en uitvoeren van gestructureerd leveranciersmanagement;
- ⇒ opzetten en uitvoeren van inkoopcontrol;
- ⇒ voorbereiden op de randvoorwaarden omtrent de invoering en toepassing van de Europese aanbestedingswetgeving.

Op basis van deze aanbevelingen zal men volgens het ontwikkelingsmodel van Compendium op middellange termijn kunnen groeien van fase 1 en 2 naar fase 3 en 4. Door de inzet van e-ordering wordt zelfs een start gemaakt voor fase 5. Hieronder worden de aanbevelingen nader toegelicht.

9.1 Creëren basisvoorwaarden

✓ **Inkoopbeleid: opzetten operationeel, tactisch en strategisch inkoopbeleid**

Het huidige inkoopbeleid van de afdeling Inkoop, dat vooralsnog alleen bestaat uit abstracte operationele doelstellingen, zal verder uitgewerkt moeten worden in het inkoophandboek door het Hoofd Inkoop. Zij zal op basis van het organisatiebeleid concrete operationele en tactische doelstellingen op kunnen stellen met betrekking tot de operationele en tactische inkoopfasen. Deze doelstellingen dienen houvast te bieden voor de medewerkers van de afdeling Inkoop bij het uitvoeren van hun dagelijkse taken. Het nader specificeren van deze doelstellingen valt buiten de scope van dit onderzoek.

Tevens zou het Hoofd Inkoop strategische doelstellingen op kunnen stellen als basis voor het verder professionaliseren van de inkoopfunctie op middellange termijn. De accentverschuiving van een operationele naar een tactische inkoopfunctie moet hierbij centraal staan. Er zullen SMART doelstellingen opgesteld kunnen worden met betrekking tot de implementatie van Market4Care en FALCON, het verhogen van het tactische en strategisch kennisniveau, het creëren van mogelijkheden voor het genereren van managementinformatie, het opzetten van een compleet stelsel van methoden en procedures, het opzetten en optimaliseren van inkooppakketten, het opzetten en uitvoeren van leveranciersmanagement, het opzetten en uitvoeren van inkoopcontrol en het voorbereiden op het Europees aanbesteden.

Op basis van de doelstellingen kan vervolgens een inkoopactieplan opgesteld worden met activiteiten die gericht zijn op het realiseren van de inkoopdoelstellingen. Een actieplan leidt tot een systematische aanpak van het inkoopbeleid en biedt houvast voor de betrokkenen van de afdeling Inkoop. Na een vooraf bepaald tijdsbestek kan geanalyseerd worden of de doelstellingen behaald zijn.

Naast het uitwerken van het inkoopbeleid in het inkoophandboek dient ook aandacht besteed te worden aan een goede mondelinge communicatie en schriftelijke presentatie hiervan naar de interne klanten en de leveranciers. Hierbij zal duidelijk gemaakt moeten worden dat het inkoopbeleid als leidend en richtinggevend beschouwd moet worden.

✓ **Organisatie:** *decentraal organiseren van operationele inkoopfasen met betrekking tot routineproducten door middel van e-ordering*

In de huidige situatie wordt qua tijd en handelingen de meeste aandacht besteed aan de operationele fasen van het inkoopproces. Ten eerste zal door vervanging van het huidige inkoopprocesstelsel VOB&VERPLI door het reeds gekozen automatiseringssysteem FALCON de administratieve complexiteit vereenvoudigd worden. Door middel van de module Logi- web-portal kunnen de verschillende afdelingen via Intranet decentraal bestelaanvragen doen voor niet-voorraadgoederen en voorraadgoederen uit een interne catalogus op het FALCON-systeem. De afdeling inkoop kan deze bestelaanvragen na autorisatie vervolgens omzetten in een elektronische order voor de betreffende leverancier.

Aangezien de afdelingen echter slechts bestelaanvragen kunnen plaatsen in FALCON, blijft de werkdruk van de operationele fasen bestellen en bewaken nog steeds hoog bij de afdeling Inkoop. Daarnaast moet de interne catalogus continu actueel gehouden worden. Aangezien routineproducten voor grootgebruikers als de Operatiekamers en het Laboratorium over het algemeen een korte levenscyclus hebben, brengt dit steeds weer extra administratieve werkzaamheden met zich mee.

De administratieve werkdruk binnen de operationele fasen kan echter aanzienlijk verminderd worden door deze fasen, met betrekking tot frequent gevraagde routineproducten, zoveel mogelijk decentraal binnen de organisatie te organiseren. Routineproducten kennen een klein financieel belang en een laag toeleveringsrisico. De aanvraag-, order-, en factuurverwerking van deze producten brengen echter bij frequent gebruik enorm veel fysieke handelingen met zich mee. Door de verantwoordelijkheid voor het bestellen (binnen afgesloten afroep-, raam- of mantelcontracten) en het bewaken van deze producten te verschuiven naar de interne klanten, komt voor de afdeling Inkoop meer tijd vrij voor het opzetten en uitvoeren van tactische activiteiten.

Voor de aanschaf van hefboomproducten, kritische producten en strategische producten biedt het decentraal bestellen door de gebruiker zelf geen oplossing. De persoonlijke interactie tussen de Inkoper en de leveranciers van deze producten is hier immers te belangrijk wegens het financieel belang en het toeleveringsrisico.

Voor het decentraal organiseren van de operationele inkoopfasen wordt geadviseerd om gebruik te maken van e-ordering in plaats van het decentraal bestellen per bestelformulier. E-ordering betreft het elektronisch aanvragen, bestellen en bewaken van met name routineproducten door geautoriseerde gebruikers bij leveranciers, binnen kaders (raamcontracten en catalogus) die in de tactische fasen van het inkoopproces zijn gecreëerd. Afgesloten raamcontracten worden omgezet naar een elektronische catalogus, waaruit geautoriseerde gebruikers direct kunnen bestellen bij de betreffende leveranciers.⁹⁶

⁹⁶ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 7

De kosten voor de implementatie van een e-ordering systeem zullen aanzienlijk hoger zijn dan de kosten voor het opzetten van het decentraal bestellen per bestelformulier. Daarnaast moet aan een aantal extra randvoorwaarden voldaan worden voor invoering en gebruik van e-ordering. Het decentraal bestellen per bestelformulier is echter geen transparant proces. Hierdoor is het slecht bestuurbaar, slecht beheersbaar en gebruiksonvriendelijk. Tevens zorgt het voor extra fysieke handelingen voor de gebruikers, waardoor het creëren van draagvlak en acceptatie voor het decentraal bestellen moeilijk is. E-ordering daarentegen creëert een zeer transparant, overzichtelijk en foutloos proces voor de afdeling Inkoop en de gebruiker. Het inkoopproces wordt voor de afdeling Inkoop beter bestuurbaar en beheersbaar. De service verbetert aangezien het actuele assortiment en de status duidelijk zijn voor de gebruikers. Door eenvoudige processtappen is het aantal fysieke administratieve handelingen zeer laag (slechts een paar muisklikken). Hierdoor zal sneller draagvlak en acceptatie ontstaan bij de interne klanten voor het gebruik van e-ordering.

E-ordering biedt drie toepassingsopties, namelijk een buy-side, een sell-side en een market-side.

Via een buy-side neemt de inkopende partij zelf het initiatief tot implementatie van de software op het huidige automatiseringssysteem. De software is bereikbaar voor geautoriseerde gebruikers vanaf iedere werkplek binnen de organisatie via het Intranet. Om de invoering van een buy-side systeem echter mogelijk te maken, dienen processen en gegevens volledig geharmoniseerd, gestandaardiseerd en gemoderniseerd te worden. Hoewel een buy-side zeer gebruiksvriendelijk (één virtuele winkel) is, is deze slechts rendabel, door de zeer hoge implementatiekosten (enkele miljoenen), binnen zeer grote organisaties met een dusdanig complex bestelproces. Aangezien Ziekenhuis Bronovo slechts een middelgrote organisatie is, wordt het gebruik van een buy-side daarom afgeraden. De sell-side helpt organisaties om producten en diensten te kopen via Internet. Klanten bestellen rechtstreeks op de website van de leveranciers vanuit hun beschikbare bestelcatalogi. Door een relatief eenvoudige implementatievorm kan direct resultaat geboekt worden. Deze optie is echter gebruiksonvriendelijkheid en biedt weinig transparantie. Voor de verschillende contracten bij verschillende leveranciers zijn immers aparte websites nodig waarop gebruikers kunnen bestellen.

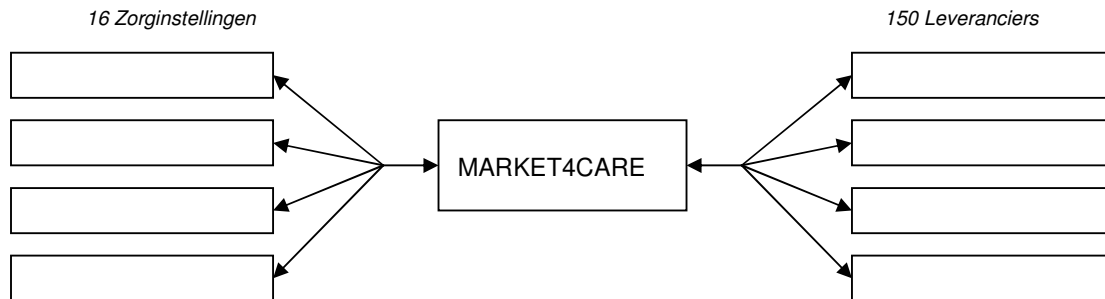
Binnen een market-side worden door een derde onafhankelijke partij de catalogi van meerdere leveranciers bijgehouden. Een groot voordeel van een market-side is onder andere de gebruiksvriendelijkheid voor de gebruiker door het aanbieden van één virtuele winkel waarin bij verschillende leveranciers besteld kan worden. De implementatie- en gebruikskosten zijn relatief laag, omdat over het algemeen slechts een koppeling gemaakt hoeft te worden met het interne automatiseringssysteem en men daarnaast slechts maandelijkse of jaarlijkse abonnementskosten heeft voor het gebruik van de market-side. Voor Ziekenhuis Bronovo wordt daarom geadviseerd om gebruik te maken van een market-side.

Er bestaan met betrekking tot de gezondheidszorg speciale market-sides. Market4Care en Move2Solution zijn de twee voornaamste binnen deze sector. Move2Solution werkt echter via Pinkroccade. Om hiervan gebruik te kunnen maken moet extra software worden aangeschaft. Men heeft daarnaast verplichte jaarlijkse licentiekosten. Market4Care daarentegen is een neutrale en onafhankelijke partij. Men heeft voor gebruik slechts eenmalige kosten voor de koppeling met het interne systeem en vervolgens maandelijkse abonnementskosten. Daarom wordt het gebruik van Market4Care binnen Ziekenhuis Bronovo aanbevolen.

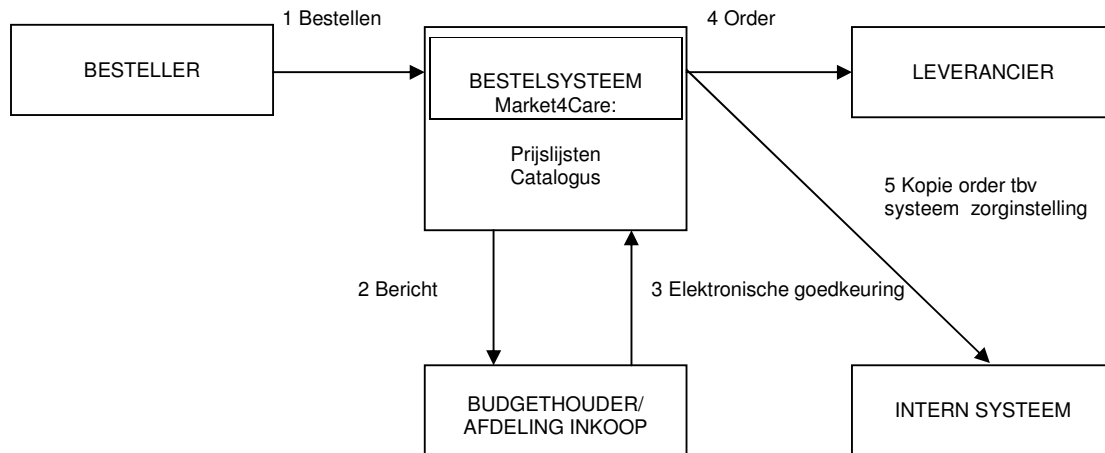
Market4Care richt zich op het verbeteren van de (informatie)processen tussen zorginstellingen en leveranciers. Market4Care is inmiddels een elektronisch knooppunt tussen 16 zorginstellingen en 150 leveranciers. Zie hiervoor figuur 13. Market4Care biedt zorginstellingen een complete en actuele catalogus waaruit geautoriseerde gebruikers decentraal kunnen bestellen direct bij de eigen kernleveranciers onder één format. De besteller bestelt uit een actuele catalogus binnen het bestelsysteem van Market4Care. Vervolgens wordt er een bericht voor bestelling verstuurd naar de budgethouder of naar de afdeling Inkoop die vervolgens een elektronische goedkeuring verlenen. Ten slotte wordt er vanuit het bestelsysteem een order verstuurd naar de leverancier en een kopie order (per fax of per e-mail) naar het interne systeem van de zorginstelling. Zie hiervoor figuur 14.

Daarnaast biedt Market4Care mogelijkheden tot het genereren van managementinformatie, mogelijkheden tot het monitoren van het gehele ordertraject en een toekomstige mogelijkheid tot het ontvangen van digitale factuurberichten.

Market4Care is binnen Ziekenhuis Bronovo van toepassing voor frequent gevraagde routineproducten met voornamelijk een korte levenscyclus voor grootverbruikers als de Operatiekamers, het Laboratorium, de Technische Dienst en de Voedingsdienst. Deze producten zijn vaak aan innovatie onderhevig, waardoor het artikelenbestand steeds opnieuw aangepast moet worden. Het artikelenbeheer van deze producten kan daarom uit handen worden gegeven aan Market4Care. Aangezien het primaire en facilitaire proces binnen de zorg in sterke mate met elkaar verweven zijn, wordt weinig onderscheid gemaakt tussen de primaire en facilitaire routineproducten.⁹⁷



Figuur 13 Market4Care als knooppunt



Figuur 14 De inzet van Market4Care

Voor invoering van Market4Care moet aan een aantal randvoorwaarden voldaan worden:⁹⁸

	Randvoorwaarden voor invoering
WILLEN	Draagvlak management
	Draagvlak medewerkers Inkoop
	Draagvlak medewerkers Crediteuren
	Draagvlak geautoriseerde gebruikers
	Draagvlak leveranciers
KUNNEN	Passende infrastructuur
	Toegang geautoriseerde gebruikers tot Internet & Intranet
	Integratie met interne systemen mogelijk

Willen

Bij het Hoofd Facilitair Bedrijf, het Hoofd Inkoop en de medewerkers Inkoop bestaat draagvlak voor de toepassing van e-ordering. Zij zijn ervan overtuigd dat door het gebruik van Market4Care de nadruk binnen de inkoopfunctie kan verschuiven naar de tactische inkoopfasen. Tevens denken ze dat de toepassing van Market4Care kan bijdragen aan de hoofddoelstelling van de afdeling Inkoop: het waarborgen van continuïteit tegen de laagst mogelijke integrale kosten. Mocht de externe database van Market4Care uitvallen, dan kan de continuïteit voor 99,7 % gewaarborgd worden. In zo'n geval wordt namelijk direct de oude bestelprocedure in werking gesteld per fax en telefoon.⁹⁹

⁹⁷ Wier, P.J. van./ Interview 3/ Bijlagen

⁹⁸ Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 97-104

⁹⁹ Wier, P.J. van./ Interview 3/ Bijlagen

De grootverbruikers van de Operatiekamers, het Laboratorium, de Technische Dienst en de Voedingsdienst staan positief tegenover e-ordering. Zij zien veel voordelen in het decentraal elektronisch bestellen. Ook zijn ze ervan overtuigd dat het decentraal bestellen toegevoegde waarde heeft voor verdere professionalisering van de inkoopfunctie.¹⁰⁰ Het draagvlak bij de afdeling Crediteuren en de medewerking van de huidige leveranciers zal nog nader onderzocht moeten worden.

Kunnen

Ziekenhuis Bronovo beschikt over een passende infrastructuur. De potentiële gebruikers hebben toegang tot Internet en Intranet.¹⁰¹ De externe database van Market4Care is te koppelen aan het huidige VOB&VERPLI en het toekomstige automatiseringssysteem FALCON. Aangezien FALCON waarschijnlijk pas eind 2006 kan worden aangeschaft, wordt geadviseerd om al een start te maken met de toepassing van Market4Care binnen het huidige VOB&VERPLI voor grootverbruikers. De organisatie kan dan rustig wennen en ervaring op doen met het decentraal elektronisch bestellen binnen het eigen vertrouwde automatiseringssysteem. Hierdoor kan voor de afdeling Inkoop al effectiviteit en efficiëntie bereikt kan worden. Men kan zich daarnaast, door het afnemen van operationele taken, langzaam gaan richten op nieuwe tactische werkzaamheden.

Vervolgens zullen een aantal randvoorwaarden voor gebruik ingevuld moeten worden:¹⁰²

	Randvoorwaarden voor gebruik
INKOOPBELEID	Concrete uitgangspunten in inkoopbeleid met betrekking tot het gebruik van e-ordering
SYSTEMEN	Aanwezigheid van ordering catalog systeem of ordering catalog service
PERSONEEL & ORGANISATIE	Aanpassen personeelsfuncties & trainen personeel in gebruik
METHODEN & PROCEDURES	In detail uitwerken van de vernieuwde processen in methoden en procedures
LEVERANCIERS	Elektronisch deelname door leveranciers aan operationeel inkoopproces
INTERNE KLANTEN	Informeren & trainen interne klanten (geautoriseerde gebruikers)
PRESTATIE-INDICATOREN	Definiëren & operationaliseren van prestatie-indicatoren om effecten zichtbaar te maken

Inkoopbeleid

In het inkoopbeleid zullen uitgangspunten geformuleerd moeten worden met betrekking tot de medewerkers die gebruik mogen maken van de service van Market4Care en de manier waarop de producten en diensten in de catalogus opgenomen worden.

Voor wat betreft de gebruikers, zijn er ten eerste de medewerkers die via Market4Care producten en diensten mogen aanvragen. Per afdeling wordt geadviseerd om twee à drie personen te autoriseren voor doen van bestelaanvragen en het registreren van ontvangsten. Daarnaast moeten er budgethouders per afdeling aangewezen worden voor het elektronisch goedkeuren van de bestelaanvragen. Ook zal een medewerker van de afdeling Inkoop aangewezen moeten worden als Content-manager die het systeem van Market4Care beheert en hieruit managementinformatie kan genereren.

Voor de producten en diensten die in de catalogus van Market4Care opgenomen moeten worden kan gekozen worden uit:

- ✓ volledig gedefinieerde (leverancier, prijs, kwaliteit, levertijd) producten en diensten;
- ✓ te customizen producten en diensten: de gebruikers geven zelf additionele informatie.

Systemen

Door gebruik te maken van de catalogusservice van Market4Care beschikt men over een geschikt systeem voor het toepassen van e-ordering. VOB&VERPLI zal gekoppeld moeten worden aan de externe database van Market4Care. Vervolgens zullen reeds bestaande gegevens binnen het interne systeem geïmporteerd moeten worden naar de externe database van Market4Care. Daarnaast zal een koppeling gemaakt moeten worden met het financiële systeem van de afdeling Crediteuren waarmee bestellingen en ontvangsten worden uitgewisseld. Market4Care is verder verantwoordelijk voor het technisch en functioneel beheer van de ordering catalog service.

Personeel & organisatie

In de lijn met het inkoopbeleid en hetgeen daar als uitgangspunt staat vermeld met betrekking tot de geautoriseerde medewerkers, moeten deze door middel van trainingen bekend worden gemaakt met het gebruik van Market4Care.

¹⁰⁰ Interview 6/ Bijlagen

¹⁰¹ Interview 6, Bijlagen

¹⁰² Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 97-104

De rol van de afdeling Inkoop wordt door het gebruik van Market4Care met betrekking tot het bestellen van routineproducten verschoven van een administratieve rol naar een faciliterende en controlerende rol. Dit brengt de volgende activiteiten voor de aangestelde Content-manager:

- ✓ het bepalen van het assortiment (welke producten en diensten komen in de catalogus?);
- ✓ het toewijzen van delen van het assortiment aan geautoriseerde gebruikers (het bepalen van de workflow: wie moet waarvoor geautoriseerd worden?);
- ✓ het bepalen van de kostenplaatsen;
- ✓ het actueel houden van de catalogus (vullen en onderhouden van de catalogus op basis van de afroepcontracten);
- ✓ het monitoren van het inkoopproces.¹⁰³

Methoden & procedures

Het veranderde operationele proces moet tot in detail worden uitgewerkt in procedures (bijvoorbeeld bestelprocedures, goedkeuringsprocedures, ontvangstprocedures, enzovoort). Daarnaast moeten er ook procedures opgesteld worden met betrekking tot het content management, waarin duidelijk beschreven staat hoe de catalogus actueel gehouden en beheerd moet worden.

Leveranciers

Huidige leveranciers van Ziekenhuis Bronovo die mee willen werken, kunnen aangesloten worden op de externe database van Market4Care. De voorwaarden die door de leveranciers moeten worden ingevuld voordat Market4Care in gebruik genomen kan worden, zijn:

- ✓ het elektronisch beschikbaar stellen van relevante verkoopgegevens (bijvoorbeeld productnummer, productomschrijving, contractprijs, levertijd);
- ✓ deelname aan het operationele inkoopproces door het elektronisch ontvangen van bestellingen.

In de toekomst kunnen leveranciers ervoor kiezen om facturen elektronisch te versturen via Market4Care naar de afdeling Crediteuren van Ziekenhuis Bronovo.

Interne klanten

Van alle vormen van E-procurement is e-ordering het meest merkbaar voor interne klanten. Geautoriseerde gebruikers van de verschillende afdelingen moeten immers zelf van het systeem gebruik maken. Zoals eerder vermeld zullen zij getraind moeten worden in het gebruik van Market4Care.

Prestatie-indicatoren

Er zullen een aantal SMART prestatie-indicatoren geformuleerd en geoperationaliseerd moeten worden om het effect van de toepassing van Market4Care zichtbaar te maken. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld de doorlooptijd van bestelaanvraag tot bestelling, de uitputting van de afgesloten contracten of interne klanttevredenheid. Hiervoor zal aan het begin van het implementatietraject een nulmeting uitgevoerd moeten worden.

Market4Care wordt geleidelijk in de organisatie geïmplementeerd. In bijlage 17 wordt het implementatieplan voor Market4Care weergegeven.

Door de inzet van Market4Care in het inkoopproces wordt een start gemaakt naar fase 5 volgens het ontwikkelingsmodel van Compendium. Market4Care verzorgt de integratie van verschillende disciplines (afdeling Inkoop, afdeling Crediteuren, Centraal Magazijn en interne klanten) en leveranciers, ook wel ketenmanagement.

✓ **Personeel: tactisch & strategisch kennisniveau verhogen**

Door het terugdringen van operationele handelingen, zal de nadruk meer op de tactische inkoopfunctie komen te liggen. In principe hoeven binnen de afdeling Inkoop geen functies te verdwijnen. Wel zullen functies moeten veranderen. Het aantal fte's van de afdeling Inkoop zou als volgt ingedeeld kunnen worden:

¹⁰³ Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 100

⇒	Hoofd Inkoop	: strategische werkzaamheden	0,8 fte
⇒	Inkoper	: tactische werkzaamheden	1 fte
⇒	Assistent Hoofd Inkoop	: ondersteunende tactische werkzaamheden	1 fte
⇒	Inkoopmedewerker A	: operationele werkzaamheden	0,4 fte
⇒	Inkoopmedewerker B	: ondersteunende tactische werkzaamheden	1 fte
⇒	Inkoopmedewerker C	: opzetten tactische werkzaamheden	1 fte

Aangezien de operationele werkzaamheden geleidelijk afnemen, zal het accent binnen de functie van de huidige operationele inkoopmedewerkers (waaronder ook het assistent Hoofd Inkoop) meer komen te liggen op ondersteunende tactische werkzaamheden. Gedacht kan worden aan het beheren van de externe database van Market4Care (in de rol als Content-manager), het genereren en analyseren van tactische managementinformatie en het bijhouden van het contractbeheer. Tevens zou men een nieuwe functie op tactisch niveau kunnen creëren voor het geleidelijk opzetten en begeleiden van bepaalde tactische werkzaamheden. Gedacht kan worden aan het bieden van ondersteuning bij het implementatietraject van Market4Care en FALCON, het opzetten van methoden&procedures, het opzetten van inkooppakketten, het opzetten van pakketoptimalisatie, het opzetten van leveranciersmanagement, het optimaliseren van het contractbeheer. 0,4 fte zou uiteindelijk over blijven voor de operationele werkzaamheden met betrekking tot de producten die niet via Market4Care door de gebruikers besteld kunnen worden.

De Inkoper zal zich voornamelijk moeten gaan richten op de specificatie- en selectiefase en bijbehorende tactische werkzaamheden (bijvoorbeeld marktonderzoek en leveranciersmanagement). Daarnaast zou de Inkoper ondersteuning kunnen bieden bij het opzetten van de tactische werkzaamheden. Het Hoofd Inkoop zal zich voornamelijk moeten richten op de strategische inkoopfunctie en bijbehorende strategische werkzaamheden, zoals het opzetten en invoeren van inkoopbeleid.

Het tactisch en strategisch kennisniveau binnen de afdeling Inkoop zal verhoogd moeten worden. Door het opstellen van gestructureerde persoonlijke ontwikkelingsplannen kunnen kennis en vaardigheden op het gewenste niveau gebracht worden. Ten eerste zouden de operationele inkoopmedewerkers bijgeschoold kunnen worden door middel van een basiscursus van NEVI ('Basisaspecten Inkoop'). Hierin worden de basisaspecten van een tactische inkoopfunctie en de bijbehorende ondersteunende werkzaamheden behandeld. De Inkoper zou zijn tactische inkoopkennis (NEVI 1&2) kunnen uitbreiden met specifieke inkooptrainingen verzorgd door NEVI. Mogelijke trainingen zijn bijvoorbeeld 'Leveranciersstrategie' met aandacht voor leveranciersmanagement en 'Vendoring' met aandacht voor het meten van prestaties. Daarnaast zou het Hoofd Inkoop haar vakkennis kunnen uitbreiden met de cursus NEVI 3, waarin de nadruk ligt op de strategische inkoopfunctie (opzetten en invoeren van inkoopbeleid, enzovoort). In bijlage 16 is een toelichting te vinden op de genoemde opleidingen aangeboden door NEVI.

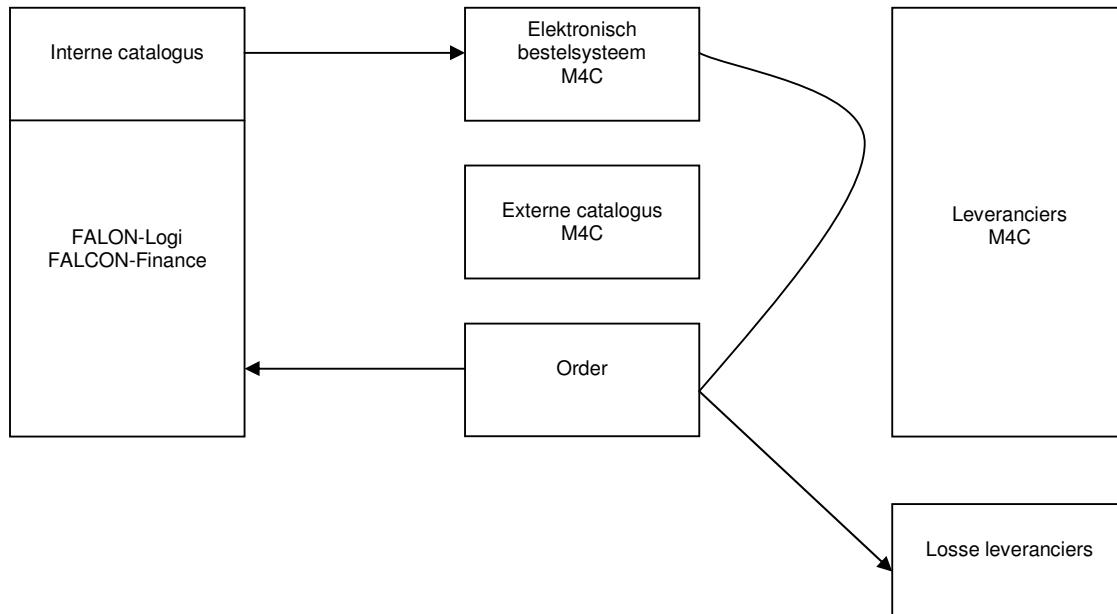
✓ **Automatiseringssystemen: ondersteuning door automatiseringssysteem FALCON**

FALCON is een actueel geautomatiseerd inkoopproces- en informatiesysteem. Aangezien het huidige inkoopprocesstelsel VOB&VERPLI gekoppeld kan worden aan Market4Care wordt voor de afdeling Inkoop al effectiviteit en efficiëntie bereikt. Men kan zich daarnaast, door het afnemen van operationele taken, langzaam gaan richten op nieuwe tactische werkzaamheden. Toch wordt geadviseerd om VOB&VERPLI te vervangen door het reeds gekozen FALCON.

FALCON kan in de toekomst, in combinatie met Market4Care als externe database, dienen als interne database door middel van de module Logi-web-portal. De administratieve complexiteit wordt hierdoor nog verder vereenvoudigd en transparanter. Interne klanten kunnen via Intranet binnen een standaardassortiment decentraal bestelaanvragen doen voor minder frequent gevraagde voorraadgoederen en niet-voorraadgoederen. De afdeling Inkoop plaatst deze bestellingen vervolgens bij de betreffende leverancier. Aangezien voor elke losse leverancier maandelijks abonnementskosten gemaakt moeten worden, is het voordeliger om voor deze producten een interne database te hebben. In de toekomst kan het zelfs mogelijk gemaakt worden om vanuit de interne catalogus in FALCON via het elektronische bestelsysteem van Market4Care een order te plaatsen bij losse leveranciers. Voor de besteller blijft het format dan hetzelfde. Zie hiervoor figuur 15.

Daarnaast biedt FALCON ondersteuning aan de tactische inkoopfasen door de mogelijkheid (via aparte modules) tot het genereren van managementinformatie. Deze managementinformatie kan gebruikt worden, in combinatie met de managementinformatie aangeboden door Market4Care, bij

het uitvoeren van tactische en strategische werkzaamheden. Aangezien FALCON gebaseerd is op Navision van Microsoft, is het mogelijk om actuele tactische (leveranciersprestaties, eigen prestaties, product- en marktinformatie) en strategische (overzichten van contracten, prijsverloop artikelen, inkoopomzetten, gecumuleerde gegevens van leveranciersprestaties) managementinformatie te genereren in de Microsoft-programma's Word en Excel. Voor het analyseren van de gegevens is echter wel kennis over het gebruik van deze programma's vereist. Voor het uitbreiden en optimaliseren van het contractbeheer is ook een koppeling nodig met het FALCON. Men zal hierop dus moeten wachten. Door de koppeling tussen FALCON en ULTIMO kan men op overzichtelijke wijze de contracten toegankelijk maken, actueel houden en herzien.



Figuur 15 Koppeling Interne catalogus FALCON met elektronisch bestelsysteem van Market4Care

Voor het implementatieplan van FALCON wordt verwezen naar bijlage 18.

✓ **Methoden & procedures: geleidelijk opzetten compleet stelsel**

Om inkoopbeslissingen op een verantwoorde wijze te beheersen en te controleren zal geleidelijk een compleet stelsel van praktisch werkbaar mondelinge en schriftelijke methoden en procedures opgezet moeten worden. Deze methoden en procedures moeten schriftelijk vastgelegd en actueel gehouden worden in het inkoophandboek. Bij een wijziging van activiteiten dienen de betreffende procedures en methoden aangepast te worden.

Ten eerste zullen voor de tactische inkoopfasen en voor de nieuwe tactische werkzaamheden methoden en procedures opgesteld moeten worden in het inkoophandboek. Specificeren is de belangrijkste stap binnen het inkoopproces. Aangezien deze fase in de huidige situatie niet volgens een structureel stappenplan doorlopen wordt, zou een checklist opgesteld kunnen worden. Deze geeft houvast voor het opstellen van het Plan Van Eisen en het verrichten van objectief marktonderzoek. In de selectiefase wordt, in plaats van selecteren op basis van objectieve selectiecriteria, geselecteerd op basis van ervaring. Voor de selectiefase kunnen daarom methoden en procedures opgesteld worden voor het leveranciersbeheer, de offerteaanvraag, de offertebeoordeling en later ook voor leveranciersmanagement. Voor de fase contracteren kunnen methoden en procedures opgesteld worden voor het onderhandelen, het contractbeleid en later ook het contractbeheer.

In de huidige situatie zijn voor de operationele fasen bestellen en bewaken de meeste methoden en procedures aanwezig. Indien het operationele inkoopproces voor routineproducten vereenvoudigd wordt door de inzet van Market4Care, zullen de methodes en procedures voor de operationele fasen met betrekking tot deze producten aangepast moeten worden in het inkoophandboek. Tevens dienen deze gecommuniceerd te worden naar de betrokken interne klanten.

9.2 Opzetten en uitvoeren tactische werkzaamheden

Als de basisvoorwaarden voor de tactische inkoopfunctie ingevuld zijn, kan men zich vervolgens verder professionaliseren door het opzetten van een aantal tactische activiteiten.

✓ **Inkooppakketten:** *pakketoptimalisatie*

Geadviseerd wordt om te starten met het classificeren van de verschillende producten en diensten naar inkooppakketten. Door deze pakketten vervolgens na de implementatie van Market4Care en vervolgens FALCON geleidelijk te optimaliseren, wordt een overzichtelijk assortiment gecreëerd en kunnen door leveranciersreductie mogelijk schaalvoordelen gerealiseerd worden. Tevens kan factuurreductie door leveranciersreductie en bundeling van inkoopvolume leiden tot aanzienlijke inkoopbesparingen.¹⁰⁴ Een verdere uitwerking van deze aanbeveling is te vinden in bijlage 19.

✓ **Leveranciers:** *opzetten leveranciersmanagement*

Geadviseerd wordt om een gestructureerd leveranciersmanagementsysteem op te zetten. Men zal hiertoe de verschillende productgroepen in moeten delen op basis van financieel belang en toeleveringsrisico volgens de inkoopportfolio van Kraljic. Vervolgens zal men op basis hiervan verschillende leveranciersstrategieën moeten vaststellen. Aangezien vanuit VOB&VERPLI slechts zeer beperkte managementinformatie te genereren is, zou men met de start hiervan moeten wachten tot na de implementatie van Market4Care en FALCON. Aanbevolen wordt om het opzetten van de inkoopportfolio in combinatie te doen met het optimaliseren van de inkooppakketten, aangezien voor beide acties een kwantitatieve analyse nodig is van het inkoopvolume. Vervolgens kan men de gekozen strategie toepassen op de verschillende leveranciers binnen de inkooppakketten. Wel wordt geadviseerd om vast te starten met het opzetten van vendoring, een leveranciersbeoordelingssysteem. Het vendoringssysteem kan voorlopig schriftelijk opgesteld worden in het inkoophandboek. Later kan dit systeem ingevoerd worden in FALCON en eventueel gekoppeld worden met ULTIMO. Een nadere uitwerking is te vinden in bijlage 21.

✓ **Control:** *opzetten inkoopcontrol*

Om de toegevoegde waarde van de verdere professionalisering van de inkoopfunctie in Ziekenhuis Bronovo in kaart te brengen zal men een inkoopcontrolsysteem moeten opzetten. Voor het uitvoeren van inkoopcontrol zullen een aantal kwalitatieve en kwantitatieve prestatie-indicatoren gedefinieerd en geoperationaliseerd moeten worden op basis van de inkoopdoelstellingen vanuit het inkoopbeleid. Jaarlijks zullen de inkoopdoelstellingen van de inkoopfunctie getoetst moeten worden aan deze prestatie-indicatoren. Men zou kunnen starten met het opzetten van prestatie-indicatoren met betrekking tot de kwalitatieve doelstellingen (verhogen kennisniveau, opzetten inkooppakketten, enzovoort). Als men zo ver is om via Market4Care en FALCON meetbare kwantitatieve grootheden te genereren, is men ook in staat om de verkregen kwantitatieve managementinformatie gestructureerd en periodiek te toetsen aan nader op te stellen kwantitatieve prestatie-indicatoren. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het inkoopvolume, het aantal leveranciers en het aantal facturen binnen de verschillende inkooppakketten.

✓ **Vorbereiden op Europees aanbesteden**

Aangezien binnen het Europese aanbestedingstraject de nadruk ligt op de specificatiefase en men gedwongen wordt te werken volgens standaardprocedures draagt Europees aanbesteden bij aan een professionele inkoopfunctie. Door een gedegen voorbereiding op het Europese aanbestedingstraject zou Europees aanbesteden binnen de inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo uiteindelijk kunnen leiden tot verdere professionalisering. Op basis van de literatuur en de uitspraken van de deskundigen vanuit het werkveld zijn bij de voorbereiding op Europees aanbesteden in principe randvoorwaarden voor toepassing en randvoorwaarden voor gebruik te onderscheiden. De randvoorwaarden voor invoering zijn de volgende:

	Randvoorwaarden voor invoering
MOETEN	Verplichtstelling Europese aanbestedingswetgeving voor alle zorginstellingen
	Draagvlak management
	Draagvlak medewerkers Inkoop
	Draagvlak betrokken interne klanten

Er is hier geen sprake van 'willen', maar van 'moeten'. Ten eerste zal binnen anderhalf jaar duidelijk worden of alle zorginstellingen verplicht zijn om de Europese aanbestedingsrichtlijnen toe te passen. Mocht de Europese wetgeving formeel verplicht gesteld worden, dan zal Ziekenhuis Bronovo deze dus moeten toepassen. Het niet voldoen aan de regelgeving brengt immers grote

¹⁰⁴ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 85

juridische risico's met zich mee. Tot die tijd zal de jurisprudentie over de Europese wetgeving aandachtig gevolgd moeten worden door het Hoofd Inkoop en de Inkoper. Ook zullen zij draagvlak en acceptatie moeten creëren voor het mogelijk toepassen van de Europese richtlijnen bij het management, de medewerkers van de afdeling Inkoop en voornamelijk bij de betrokken interne klanten. Twee jaar geleden heeft de Account Manager Inkoop & Logistiek van het LUMC een oriëntatiebijeenkomst gegeven in Bronovo over Europees aanbesteden. Men zou opnieuw een dergelijke bijeenkomst kunnen organiseren om de betrokkenen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen betreffende de Europese wetgeving.

De randvoorwaarden voor toepassing zijn de volgende:

	Randvoorwaarden voor toepassing
INKOOPBELEID	Integreren Europese aanbestedingswetgeving
INKOOPPROCES	Herstructureren inkoopproces
SYSTEMEN	Informatie over contractherziening en inzicht in uitgaven
PERSONEEL & ORGANISATIE	Praktische kennis op doen mbt het Europese aanbestedingstraject
METHODEN & PROCEDURES	Standaarddocumenten opzetten
LEVERANCIERS	Inlichten over het Europese aanbestedingstraject
INTERNE KLANTEN	Inlichten over het Europese aanbestedingstraject

Aangezien het voldoen aan deze randvoorwaarden voor toepassing van het Europese aanbestedingstraject tijd en geld kost, zou men hier in principe pas mee moeten starten als zeker is dat de Europese aanbestedingswetgeving formeel verplicht gesteld wordt voor alle zorginstellingen.

Inkoopbeleid

In het inkoopbeleid moet de voorbereiding op de Europese wetgeving geïntegreerd worden. Het Hoofd Inkoop zal concrete doelstellingen op moeten stellen met betrekking tot de voorbereiding op het Europese aanbestedingstraject. Op basis hiervan kan een actieplan opgesteld worden met activiteiten die gericht zijn op het realiseren van deze doelstellingen. Een actieplan leidt tot een systematische aanpak en biedt houvast voor de betrokkenen van de afdeling Inkoop. Na een vooraf bepaald tijdsbestek kan bezien worden of de doelstellingen nageleefd worden en of de doelstellingen behaald zijn. Tevens zou in het inkoopbeleid een aanbestedingsstrategie (gedefinieerd binnen de Europese aanbestedingsrichtlijnen) gekozen worden. De keuzen zijn afgeleid uit de aard van de inkoop, de wijze waarop de inkoopmarkt is georganiseerd en de risicoverdeling tussen de organisatie en de leverancier met betrekking tot de bevoorrading. Een belangrijk stuurmiddel hierbij is de inkoopportfolio.

Inkoopproces

De Europese aanbestedingsrichtlijnen hebben binnen het inkoopproces voornamelijk grote invloed op de tactische inkoopfasen en in mindere mate op de operationele inkoopfasen. De nadruk komt sterk te liggen op de specificatiefase aangezien deze fase in principe het hart is van het Europese aanbestedingstraject. Europees aanbesteden draagt hierdoor bij aan verdere professionalisering. De tactische en operationele inkoopfasen zullen geherstructureerd moeten worden volgens de Europese richtlijnen voor inkopen boven de drempelbedragen. Zie hiervoor figuur 7.

Systemen

Er zal een jaarlijks investeringsplan gemaakt moeten worden door de Inkoopcoördinator naar aanleiding van de inkoopbehoeften van de gebruikers. Op basis hiervan kan een verdere tijds- en personeelsplanning gemaakt worden. Deze planning moet afgestemd worden met alle betrokkenen die deel zullen nemen aan de verschillende projectgroepen. Zodoende wordt inzicht verkregen of de organisatie qua personeel en tijd één of meerdere aanbestedingen aan kan. Eventueel kan men tijdelijk meer personeel inzetten of een investering opschuiven. Zeker de eerste aanbestedingen zullen extra tijd in beslag nemen door het gebrek aan praktische ervaring. Per aanbesteding zal vervolgens ook een strakke procesplanning gemaakt moeten worden, zodat alle betrokkenen weten waar ze aan toe zijn. Dit zorgt voor een breder draagvlak binnen de organisatie om op tijd de gewenste resultaten te boeken. Belangrijk is dat de deelnemers voldoende tijd en bereidbaarheid hebben om deel te nemen aan het project. Als FALCON gekoppeld wordt aan ULTIMO zou men op de hoogte gesteld kunnen worden van komende heraanbestedingen door aflopende contracten.

Personeel&organisatie

Per aanbestedingsopdracht kan een projectgroep gevormd worden die verantwoordelijk is voor de voorbereiding en uitvoering van Europese aanbesteding. Deelnemers aan de projectgroep zijn in

ieder geval de Inkoper, gebruikers (specialisten), een budgetverantwoordelijke, een jurist (met juridische kennis over Europees aanbesteden) en verder eventueel technische specialisten en de verantwoordelijke persoon voor het onderhoud en de administratie. De Inkoper vervult in deze groep een leidende rol als Inkoopcoördinator. Naast de projectgroep kan er een stuurgroep opgezet worden die verantwoordelijk is voor het nemen van uiteindelijke beslissingen en zal bijsturen waar nodig. Per deelnemer van de projectgroep en stuurgroep zullen duidelijke verantwoordelijkheden en taken vastgelegd moeten worden.

Aangezien de Inkoper zal moeten optreden als inkoopcoördinator tijdens een Europees aanbestedingstraject zal deze kennis moeten opdoen over de Europese regelgeving. Nevi-opleidingen verzorgt een basiscursus 'Europees aanbesteden' verdeeld over vijf dagdelen. Daarnaast zou de inkoopcoördinator deel kunnen nemen aan de vervolgcursus 'Europees aanbesteden' door Nevi-opleidingen. Zie hiervoor bijlage 16.

De projectgroep zou praktische ervaring op kunnen doen door een eerste keer samen te werken met een ander ervaren ziekenhuis (bijvoorbeeld LUMC) voor het aanbesteden van een zelfde opdracht. Daarnaast is het belangrijk om te starten met een opdracht waar een positief effect vanuit gaat. Een succesvolle aanbesteding leidt tot enthousiasme voor volgende aanbestedingen.

Methoden&procedures

Voor het uitvoeren van de activiteiten in de tactische en operationele inkoopfasen volgens de Europese aanbestedingsrichtlijnen, zullen standaardmethodes en -procedures opgesteld moeten worden in het inkoophandboek. In wezen gaat het om standaardvoorschriften omtrent de publicatie van mogelijke opdrachten en de toepassing van objectieve specificatie- en selectiemethode. Deze standaarddocumenten dragen bij aan eenvoud, objectiviteit en transparantie. Voor de verschillende aanbestedingsprocedures wordt verwezen naar bijlage 8.

Interne klanten & leveranciers

De interne klanten en huidige leveranciers dienen ingelicht te worden over feit dat de afdeling Inkoop bij opdrachten boven de drempelwaarde verplicht is om het Europese aanbestedingstraject te volgen. Voor de interne klanten betekent dit dat zij mogelijk in een projectgroep deel moeten nemen om de betreffende inkoopopdracht Europees aan te besteden. De leveranciers zullen zelf kennis moeten vergaren omtrent de Europese aanbestedingsprocedures (om zelf eventueel mee te kunnen doen aan de inschrijving) en het te volgen aanbestedingstraject.

CONCLUSIE

De huidige inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo kenmerkt zich als een operationele inkoopfunctie, waarbij de meeste tijd en aandacht uitgaat naar de operationele inkoopfasen. Om de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo verder te professionaliseren zal de nadruk moeten verschuiven van de operationele naar de tactische inkoopfasen. Hiertoe zullen binnen de huidige inkoopfunctie eerst sturende en ondersteunende voorwaarden gecreëerd moeten worden om de basis te leggen voor een professionele inkoopfunctie:

- ⇒ opzetten van SMART operationeel, tactisch en strategisch inkoopbeleid;
 - ⇒ decentraal organiseren van operationele inkoopfasen met betrekking tot routineproducten door middel van e-ordering (Market4Care);
 - ⇒ tactisch en strategisch kennisniveau verhogen;
 - ⇒ ondersteuning door automatiseringssysteem FALCON;
 - ⇒ opzetten compleet stelsel van werkbaar mondelinge en schriftelijke methoden en procedures.
- E-procurement in de vorm van e-ordering kan de grootste bijdrage leveren aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie.

Als deze randvoorwaarden ingevuld zijn, kan men zich vervolgens richten op het opzetten en uitvoeren van een aantal tactische activiteiten om de inkoopfunctie verder te professionaliseren:

- ⇒ opzetten en optimaliseren van inkooppakketten;
- ⇒ opzetten en uitvoeren van leveranciersmanagement;
- ⇒ opzetten en uitvoeren van inkoopcontrol;
- ⇒ voorbereiden op Europees aanbesteden.

Aangezien binnen het Europese aanbestedingstraject de nadruk ligt op de specificatiefase draagt Europees aanbesteden bij aan een professionele inkoopfunctie. Door een gedegen voorbereiding op de randvoorwaarden omtrent invoering en toepassing van het Europese aanbestedingstraject zou Europees aanbesteden binnen de inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo uiteindelijk kunnen leiden tot verdere professionalisering.

Zodoende zal men volgens het ontwikkelingsmodel van Compendium van fase 1 en 2 kunnen groeien naar fase 3 en 4. Door de inzet van e-ordering wordt zelfs een start gemaakt voor fase 5.

10 Activiteitenplanning

In dit hoofdstuk wordt door middel van een activiteitenplanning aanbevolen wanneer de gewenste aanpassingen aan de inkoopfunctie op korte en middellange termijn geïmplementeerd moeten worden. Daarnaast wordt, aan de hand van het spinnenweb (afkomstig uit de quickscan van Emeritor) van de huidige inkoopfunctie, aangeven hoe deze op basis van de aanbevelingen en het activiteitenplan na 1, 2 en 3 jaar verder kan professionaliseren.

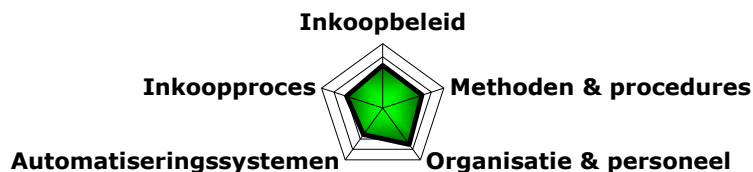
10.1 Activiteitenplanning korte & middellange termijn

De activiteiten die volgen uit de aanbevelingen zijn weergegeven in een voorstel voor een activiteitenplanning op de volgende pagina. Deze activiteitenplanning geeft per activiteit een beeld van de geschatte tijdsbesteding en de betrokken personen.

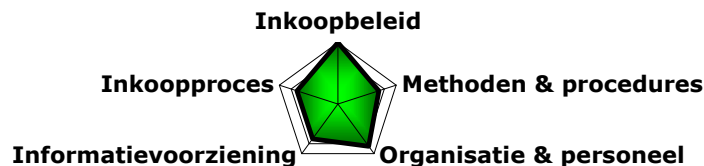
10.2 Ontwikkeling inkoopfunctie op middellange termijn

Op basis van de aanbevelingen en het activiteitenplan kan de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo op middellange termijn geleidelijk groeien tot een professionele inkoopfunctie (fase 3 & 4). Onderstaande spinnenwebben tonen deze ontwikkeling (Zie hiervoor ook bijlage 22):

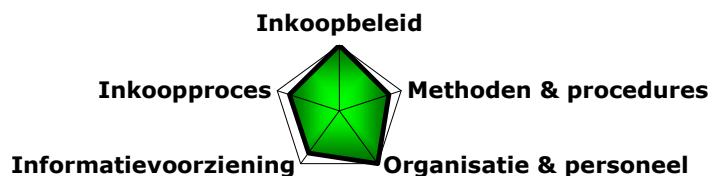
Nulsituatie: juli 2005



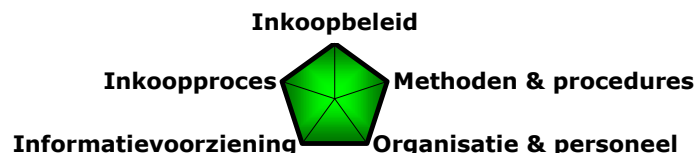
Na 1 jaar: juli 2006 (Korte termijn)



Na 2 jaar: juli 2007



Na 3 jaar: juli 2008 (Middellange termijn)



ONDERDEEL	Juli 2005	Juli 2006	Juli 2007	Juli 2008
Inkoopbeleid	6,6	10	10	10
Methoden & procedures	6,5	7,0	8,5	10
Organisatie & personeel	7,0	8,5	10	10
Informatievoorziening	5,1	7,0	8,5	10
Inkoopproces	5,9	7,0	8,5	10

11 Financiële verantwoording

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de kosten en baten van de aanbevelingen voor verdere professionalisering van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo.

11.1 Kosten

De kosten worden onderverdeeld in:

- ✓ eenmalige investeringen (zoals aanschaf, opleidingskosten, enzovoort);
- ✓ jaarlijkse exploitatiekosten (zoals huur, personeel, enzovoort).

Hieronder staat een schatting van de gemaakte kosten voor het proces van verdere professionalisering op middellange termijn van juli 2005 tot juli 2008 (in bijlage 23 is een toelichting op de kosten te vinden):

✓ *Personeel afdeling Inkoop*

KOSTEN	BEREKENING	TOTAAL
<i>Eenmalige investeringskosten</i>		
⇒ Basiscursus NEVI	2 x € 945	€ 1890
⇒ Specifieke inkooptrainingen	2 x € 563	€ 1126
⇒ Cursus NEVI 3	€ 9182 + € 995	€ 10177
	Totaal	€ 13193
<i>Jaarlijkse exploitatiekosten</i>		
⇒ Opwaarderen operationele functies (Inkoopmedewerker B)	12 x € 220 + 6 x € 220	€ 3960
⇒ Creëren nieuwe tactisch functie (Inkoopmedewerker C)	10 x € 2121 + 12 x € 2229 + 12 x € 2338	€ 76014
	Totaal	€ 79974
TOTAAL		€ 93167

✓ *Market4Care*

KOSTEN	BEREKENING	TOTAAL
<i>Eenmalige investeringskosten</i>		
⇒ Koppeling met VOB&VERPLI	€ 5000	€ 5000
⇒ Opstartkosten (implementatie&training)	€ 8500	€ 8500
⇒ Inzet extra manuren Hoofd Facilitair Bedrijf	70 uur x € 35	€ 2450
⇒ Inzet extra manuren Hoofd Inkoop	70 uur x € 35	€ 2450
⇒ Inzet extra manuren adviseur ICTA	110 uur x € 35	€ 3850
⇒ Inzet extra manuren gebruikers	600 uur x € 35	€ 21000
	Totaal	€ 43250
<i>Jaarlijkse exploitatiekosten</i>		
⇒ Maandelijks abonnementskosten gebruik	30 x € 1950	€ 58500
⇒ Maandelijks abonnementskosten per leverancier	3 x 5 x € 50 + 3 x 10 x € 50 + 3 x 15 x € 50 + 21 x 20 x € 50	€ 25500
	Totaal	€ 84000
TOTAAL		€ 127250

✓ *FALCON*

KOSTEN	BEREKENING	TOTAAL
<i>Eenmalige investeringskosten</i>		
⇒ Aanschaf hardware & software	€ 312000	€ 312000
⇒ Opstartkosten (Implementatie&training)	€ 100000	€ 100000
⇒ Koppeling met Market4Care	€ 5000	€ 5000
⇒ Inzet extra manuren Hoofd Facilitair Bedrijf	22 uur x € 35	€ 770
⇒ Inzet extra manuren Hoofd Inkoop	38 uur x € 35	€ 1330
⇒ Inzet extra manuren Inkoper	38 uur x € 35	€ 1330
⇒ Inzet extra manuren Inkoopmedewerkers	114 uur x € 20	€ 2280
⇒ Inzet extra manuren adviseur ICTA	32 uur x € 35	€ 1120
	Totaal	€ 423830
<i>Jaarlijkse exploitatiekosten</i>		
⇒ Jaarlijkse licentiekosten	1 x € 30000 + 0,5 X € 30000	€ 45000
	Totaal	€ 45000
TOTAAL		€ 468830

✓ *Europees aanbesteden*

KOSTEN	BEREKENING	TOTAAL
<i>Eenmalige investeringskosten</i>		
⇒ Basiscursus Europees aanbesteden	1 x € 1220	€ 1220
⇒ Vervolgcurcus Europees aanbesteden	1 x € 563	€ 563
⇒ Inzet extra manuren Hoofd Inkoop	20 uur x € 35	€ 700
⇒ Inzet extra manuren Inkoper	100 uur x € 35	€ 3500
⇒ Inzet extra manuren deelnemers projectgroep Europees aanbesteden	288 uur x € 35	€ 10080
TOTAAL		€ 16063

11.2 Baten

Door de zeer beperkt beschikbare managementinformatie en de indirecte besparingen zijn de baten moeilijk uit te drukken in euro's. Daarom wordt hier een kwalitatieve schets gegeven van de baten met betrekking tot het proces van verdere professionalisering op middellange termijn.

Door het investeren in opleidingen voor het Hoofd Inkoop, de Inkoper en de Inkoopmedewerkers en het creëren van een nieuwe tactische functie wordt het tactisch en strategisch kennisniveau van de afdeling Inkoop verhoogd. Hierdoor is men capabel om zich te richten op tactische en strategische werkzaamheden, die uiteindelijk kunnen leiden tot aanzienlijke inkoopbesparingen.

De inzet van de catalog ordering service van Market4Care draagt ten eerste bij aan de verschuiving van een operationele naar een tactische inkoopfunctie. Door het automatiseren en decentraliseren van de bestel- en bewaakfuncties zullen de fysieke operationele werkzaamheden voor de afdeling Inkoop sterk afnemen. Hierdoor komt meer tijd vrij voor het uitvoeren van tactische werkzaamheden met betrekking tot de tactische inkoopfasen. Vanuit de besparingscurve blijkt dat het besparingspotentieel het hoogst is in de tactische inkoopfasen, voornamelijk in de fase specificeren.

Door het sterk terugdringen van de fysieke administratieve handelingen, de kortere doorlooptijd, de lagere transactiekosten en het minimaliseren van het aantal fouten, kan de toepassing van Market4Care uiteindelijk leiden tot een sterke reductie van de totale proceskosten per order van € 70 (uitgezocht gemiddelde door NEVI) tot € 35. Daarnaast draagt Market4Care ook bij aan verdere professionalisering door:

- ✓ het beter beheersen van de operationele inkoopfasen;
- ✓ het vereenvoudigen van interne processen;
- ✓ transparante en overzichtelijke processen;
- ✓ efficiënt catalogusbeheer;
- ✓ mogelijkheden tot het genereren van tactische en strategische managementinformatie;
- ✓ serviceverbetering naar interne klanten door de gebruiksvriendelijkheid.

Door de inzet van het automatiseringssysteem FALCON in combinatie met Market4Care zal de administratieve complexiteit nog verder vereenvoudigd en transparanter worden. Daarnaast biedt FALCON mogelijkheden tot het genereren van managementinformatie. Deze managementinformatie ligt, in combinatie met de managementinformatie vanuit Market4Care, aan de basis voor het opzetten en optimaliseren van inkooppakketten, het opzetten en uitvoeren van leveranciersmanagement en het opzetten en uitvoeren van inkoopcontrol.

Pakketoptimalisatie kan uiteindelijk leiden tot aanzienlijke inkoopbesparingen door bundeling van inkoopvolume, leveranciersreductie en factuurreductie. Leveranciersmanagement draagt bij aan het kiezen van de juiste leveranciersstrategie per inkooppakket. Door middel van vendoring wordt het structureel en objectief meten van leverancierprestaties mogelijk. Op basis hiervan kan besloten worden of een leverancier bijvoorbeeld correcties of een vervolgorde krijgt. De leveranciersprestaties kunnen hierdoor op een hoger peil gebracht worden. Inkoopcontrol geeft inzicht in de toegevoegde waarde van het verder professionaliseren van de inkoopfunctie. Door het jaarlijks structureel meten van de kwalitatieve en later ook kwantitatieve prestaties van de inkoopfunctie wordt duidelijk of gestelde doelstellingen behaald zijn.

Europees aanbesteden draagt bij aan verdere professionalisering. Binnen de Europese aanbestedingsrichtlijnen ligt de nadruk op de specificatiefase. Dit dwingt men om beter na te denken over wat moet worden ingekocht. Daarnaast kunnen besparingen op de aan te bestede opdracht oplopen tot wel 15 tot 20% door een breder aanbod en de concurrentiestelling.

CONCLUSIE

Een schatting van de gemaakte kosten voor het proces van verdere professionalisering op middellange termijn van juli 2005 tot juli 2008 is als volgt:

Personeel afdeling Inkoop:	€ 93167
Market4Care:	€ 127250
FALCON:	€ 468830
Europees aanbesteden:	€ 16063

Door de zeer beperkt beschikbare managementinformatie en de indirecte besparingen zijn de baten moeilijk uit te drukken in euro's. Daarom is een kwalitatieve schets gegeven van de baten met betrekking tot het proces van verdere professionalisering op middellange termijn. De belangrijkste baten zijn:

- ✓ verhoogd kennisniveau van de afdeling Inkoop waardoor men capabel is om zich bezig te houden met tactische werkzaamheden, waarmee uiteindelijk inkoopbesparingen bereikt kunnen worden;
- ✓ verschuiving van een operationele naar een tactische inkoopfunctie door de inzet van de ordering catalog service van Market4Care. Hierdoor kan men zich richten op tactische werkzaamheden, waarmee uiteindelijk inkoopbesparingen bereikt kunnen worden;
- ✓ mogelijkheden tot het genereren van managementinformatie door inzet Market4Care en FALCON als basis voor het uitvoeren van tactische werkzaamheden, waarmee uiteindelijk inkoopbesparingen bereikt kunnen worden;
- ✓ sterke reductie van de totale proceskosten per order door inzet Market4Care;
- ✓ bijdrage aan professionele inkoopfunctie en aanzienlijke inkoopbesparingen door Europees aanbesteden.

Bijlage 1 Organisatiebeschrijving Ziekenhuis Bronovo

Ziekenhuis Bronovo

Ziekenhuis Bronovo is een middelgroot algemeen ziekenhuis voor inwoners van Den Haag en omgeving. Het biedt medisch-specialistische zorg onder verantwoordelijkheid van een breed team van medische specialisten. Het ziekenhuis ontvangt jaarlijks 175.000 bezoekers op de poliklinieken. Het neemt rond de 11.000 patiënten op, waarvan 7.000 in de dagbehandeling. Het ziekenhuis telt ongeveer 400 bedden en 15 wiegjes voor gezonde zuigelingen. Het personeelsbestand bedraagt circa 1050 medewerkers, bijna 900 fte's. Bij de zorgverlening streeft het ziekenhuis naar zorg op maat en naar afstemming van de zorg op die van andere zorgaanbieders, zoals de thuiszorg, huisartsen en verpleeg- en verzorgingstehuizen. Het motto hierbij is *'De kracht van samen zorgen'*. Het Regionaal Centrum voor Hartrevalidatie maakt deel uit van Ziekenhuis Bronovo. Ziekenhuis Bronovo vormt samen met het verpleegtehuis Nebo en het gezondheidscentrum Wassenaar de Stichting Bronovo-Nebo. Deze instellingen werken nauw samen op een aantal terreinen, zoals Personeel, Organisatie & Opleiding (PO&O), de Economisch Administratieve Dienst (EAD), de dienst Informatie- en Communicatie Technologie en Automatisering (ICTA) en de gezamenlijke facilitaire diensten. Het organogram van de stichting Bronovo-Nebo is te vinden in bijlage 2.

De doelstelling van de Stichting Bronovo-Nebo luidt als volgt:¹⁰⁵

'De stichting stelt zich ten doel de bevordering van de gezondheidszorg in de ruimste zin van het woord, in het bijzonder de behandeling, verpleging en verzorging van zieken en hulpbehoevenden'.

Ziekenhuis Bronovo streeft naar een geïntegreerde ziekenhuisorganisatie. Belangrijke doelstellingen hierbij zijn:

- ✓ Optimaliseren van patiëntenzorg;
- ✓ Vergroten van doelmatigheid;
- ✓ Verbeteren van interne communicatie.

Om deze doelstellingen te bereiken, bouwt Ziekenhuis Bronovo de ziekenhuisorganisatie op rond de volgende uitgangspunten:

- ✓ *Primair proces geordend principe:* vormen van homogene patiëntengroepen, zodat indeling correspondeert met de opdeling in het aantal specialisten;
- ✓ *Bedrijfsmatige aanpak:* op alle niveaus is aandacht voor de prijs/prestatie-verhouding.
- ✓ *Decentraliseren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden:* betrokkenheid van de medewerkers zoveel mogelijk vergroten;
- ✓ *Beperkt hiërarchisch niveau:* in principe zijn drie niveaus van leidinggeven voldoende uitgaande van de omvang van de organisatie en de span of control;
- ✓ *Topstructuur:* binnen de stichting Bronovo-Nebo ligt de leiding in handen van de Raad van Bestuur. Deze is verantwoordelijk voor het blijvend realiseren van de doelstellingen van het ziekenhuis. De Raad van Bestuur bestaat uit twee directieleden van het ziekenhuis Bronovo en twee directieleden van het verpleegtehuis Nebo. Zij nemen besluiten voor de stichting. De Raad van Toezicht toets deze besluiten en geeft waar nodig adviezen aan de Raad van Bestuur. De raad van Bestuur delegeert maximaal aan de leden van het managementteam, zodat er sprake is van strategisch beleid en sturing op hoofdlijnen.

De hoofdpunten van het beleid van Ziekenhuis Bronovo voor 2004-2006 zijn als volgt samen te vatten¹⁰⁶:

- ✓ kwaliteit boven prijs;
- ✓ bevorderen ICT-projecten;
- ✓ zorg is vraaggericht en van hoge kwaliteit;
- ✓ opzetten van heldere organisatiestructuur;
- ✓ medisch beleidsplan is de leidraad voor het ziekenhuis.

Facilitair Bedrijf

¹⁰⁵ Beleidsplan Ziekenhuis Bronovo 2004-2006

¹⁰⁶ Beleidsplan FB 2004-2006

Binnen Ziekenhuis Bronovo zijn in 1997 de ondersteunende afdelingen bij elkaar gebracht onder één dienst. Het doel van de Facilitaire Dienst is het ondersteunen van de verpleeg-, onderzoek- en behandelafdelingen en de overige ondersteunende afdelingen, zoals administratieve diensten, personeelszaken en directie. Daarnaast verzorgt deze dienst ook zelf directe diensten naar patiënten en bezoekers zoals catering, receptie, bewaking en schoonmaak. Ook is zij verantwoordelijk voor de huisvesting, inrichting en milieubeleid van het ziekenhuis. Inmiddels heeft de Facilitaire Dienst zich ontwikkeld naar een klantgerichte, deskundige en marktconforme organisatie met een professionele aanpak. De naam is daarom veranderd in Facilitair Bedrijf. Het organogram is te vinden in bijlage 3. Het Facilitair Bedrijf binnen Ziekenhuis Bronovo bestaat uit 6 afdelingen, namelijk:

- ✓ **Receptie**
- ✓ **Interne Dienst**
- ✓ **Technische Dienst**
- ✓ **Inkoop & Logistiek**
- ✓ **Voedingsdienst**
- ✓ **Personeelshuisvesting**

De missie van het Facilitair Bedrijf is de volgende:¹⁰⁷

'Bieden van klantvriendelijke professionele hotel- en technische diensten en het scheppen van een gastvrije en veilige werk- en verblijfsomgeving.'

De hoofdlijn uit het beleid van het Facilitair Bedrijf is het verder ontwikkelen van marktconformiteit, efficiëntie, professionaliteit en klantvriendelijkheid door:¹⁰⁸

- ✓ het ontwikkelen van duidelijke dienstovereenkomsten;
- ✓ het opzetten van een goede communicatiestructuur, zowel intern als extern;
- ✓ het bevorderen van scholing, verantwoordelijkheid en betrokkenheid van de medewerkers;
- ✓ een ondernemende partner te zijn.

Afdeling Inkoop&Logistiek

Afdeling Inkoop&Logistiek is onderdeel van Facilitair Bedrijf binnen Ziekenhuis Bronovo. Het organogram van de afdeling Inkoop&Logistiek is te vinden in bijlage 4. Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de afdeling Inkoop.

De inkoop van alle goederen, materialen en diensten (m.u.v. geneesmiddelen) voor Ziekenhuis Bronovo, Verpleeghuis Nebo en Gezondheidscentrum Wassenaar, verloopt via de afdeling Inkoop. De afdeling sluit raamcontracten af, vraagt, op grond van inkoopbestelbonnen of digitale leveringsverzoeken, offertes aan, selecteert leveranciers, plaatst bestellingen, bewaakt levertijden, controleert afwijkende inkoopfacturen en levert nazorg. De afdeling is verantwoordelijk voor de inkoop van in totaal zo'n 20.000 verschillende goederen en diensten. De goederen zijn onderverdeeld in voorraadgoederen, niet-voorraadgoederen en investeringsgoederen. Voorraadgoederen zijn goederen die op voorraad worden gehouden in het Centraal Magazijn. Niet-voorraadgoederen zijn goederen die niet op voorraad worden gehouden in het Centraal Magazijn. Onder investeringsgoederen vallen duurzame kapitaalgoederen met een levensduur van 5 tot 10 jaar.

Binnen de afdeling Inkoop wordt gestreefd naar een zo optimaal mogelijke verwerving van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de uitvoering van de medische, paramedische en ondersteunende dienstverlening van Ziekenhuis Bronovo, Verpleeghuis Nebo en Gezondheidscentrum Wassenaar.¹⁰⁹ De algemene doelstelling hierbij is het waarborgen van continuïteit tegen de laagst mogelijk integrale kosten.

¹⁰⁷ Beleidsplan FB 2004-2006

¹⁰⁸ Beleidsplan FB 2004-2006

¹⁰⁹ Inkoophandboek afdeling Inkoop&Logistiek 1 oktober 2003

Operationele doelstellingen die in het inkoopbeleidsplan genoemd worden, zijn:¹¹⁰

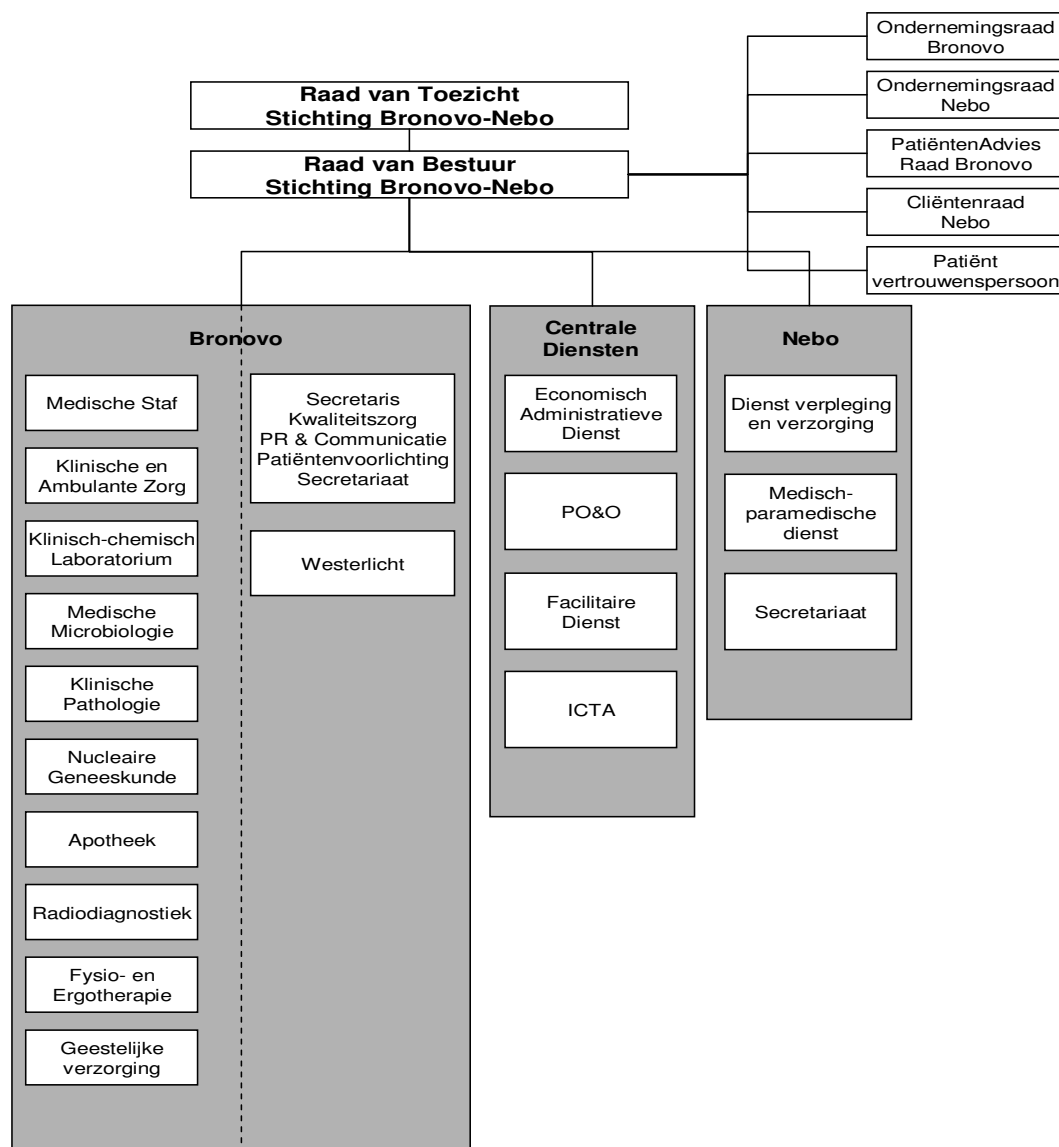
- ✓ de binnengekomen aanvragen dienen zo adequaat mogelijk verwerkt te worden;
- ✓ de binnengekomen aanvragen dienen zo efficiënt mogelijk in behandeling te worden genomen; dat wil zeggen zoveel mogelijk goederen bestellen op eenzelfde dag bij eenzelfde goedgekeurde leverancier binnen het assortiment;
- ✓ de binnengekomen aanvragen dienen zo effectief mogelijk in behandeling te worden genomen; dat wil zeggen dat de spoedaanvragen voorrang krijgen in behandeling.
- ✓ de klant op klantvriendelijke wijze telefonisch behandeld en geadviseerd wordt.

Hoofdpunten in het facilitair beleidsplan voor de afdeling Inkoop voor 2004-2006 zijn:

- ✓ klantvriendelijkheid verbeteren;
- ✓ aandacht voor communicatie;
- ✓ betere informatievoorziening;
- ✓ invoeren nieuw inkoopstelsel;
- ✓ onderzoeken van mogelijkheden van E-procurement;
- ✓ ontwikkelen van elektronisch bestellen en inkopen via Internet;
- ✓ voorbereiden op Europees aanbesteden.

¹¹⁰ Inkoophandboek afdeling Inkoop&Logistiek 1 oktober 2003

Bijlage 2 Organogram Stichting Bronovo-Nebo¹¹¹

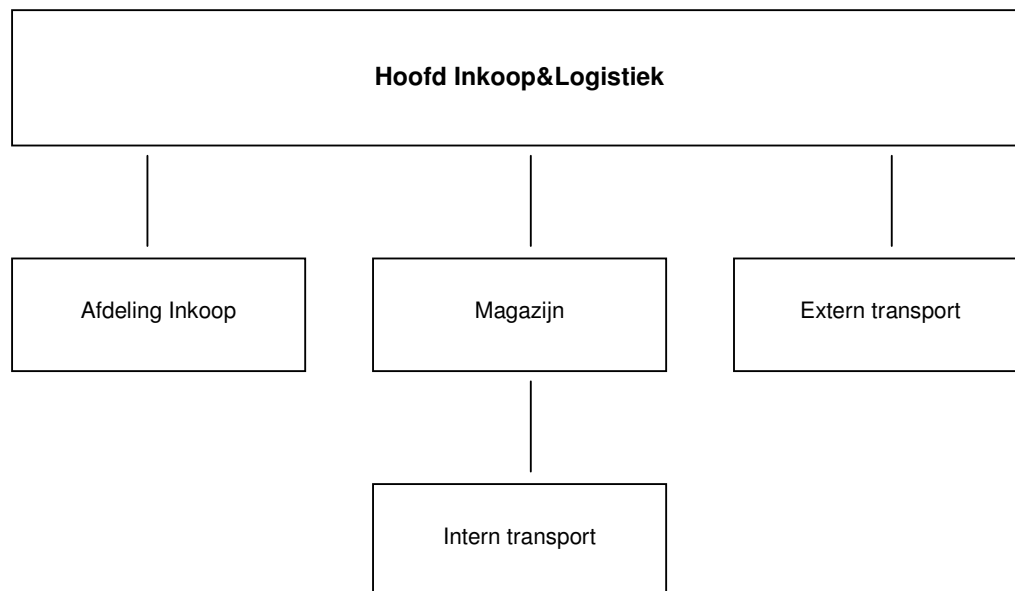


¹¹¹ www.bronovo.nl

Bijlage 3 Organogram Facilitair Bedrijf

Bijlage 4

Organogram Afdeling Inkoop&Logistiek¹¹²



¹¹² Inkoophandboek afdeling Inkoop&Logistiek 1 oktober 2003

Bijlage 5

Checklist kenmerken professionele inkoopfunctie

Inkoopbeleid ✓ Er is een inkoopbeleid aanwezig dat zowel schriftelijk als mondeling vast ligt in de organisatie ✓ Het organisatiebeleid is het uitgangspunt van het inkoopbeleid ✓ Algemene inkoopdoelstellingen zijn aanwezig ✓ Het inkoopbeleid is afgestemd op de andere beleidsterreinen binnen de organisatie ✓ Binnen het inkoopbeleid worden operationele, tactische en strategische doelstellingen vastgelegd ✓ De inkoopdoelstellingen zijn SMART (<i>specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden</i>) ✓ Binnen het inkoopbeleid worden onder andere economische, organisatorische, ideële en ethische keuzen gemaakt ✓ Het inkoopbeleid is inhoudelijk bekend binnen de organisatie en wordt nageleefd door de afdeling Inkoop ✓ Het inkoopbeleid is gecommuniceerd naar zowel de interne klanten als de leveranciers ✓ Het management, de afdeling Inkoop en de interne klanten zijn zich bewust van de toegevoegde waarde van de afdeling Inkoop
Inkoopproces <i>Algemeen</i> ✓ Qua tijd wordt de meeste aandacht besteed aan de specificatiefase van het inkoopproces ✓ Opdrachten boven de drempelwaarde worden Europees aanbesteed Specificeren ✓ De fase specificeren wordt altijd volledig doorlopen indien een nieuw inkoopcontract moet worden afgesloten ✓ Er wordt een team van specialisten (tactisch inkoper, betrokken gebruikers, budgethouder, eventueel medewerker Technische Dienst) samengesteld ✓ In deze fase wordt zorgvuldig vastgelegd aan welke eisen (functionele, technische, logistieke, commerciële en kwaliteitseisen) de in te kopen producten of diensten moeten voldoen ✓ Er wordt altijd objectief marktonderzoek gedaan Selecteren ✓ De fase selecteren wordt altijd volledig doorlopen indien een nieuw inkoopcontract moet worden afgesloten ✓ Er wordt gebruik gemaakt van eenduidige en objectieve leverancierscriteria en wegingsfactoren ✓ Bij de selectie van leveranciers wordt vendor rating (objectieve en kwantificeerbare beoordeling van prijs, kwaliteit, enzovoort) toegepast ✓ De offertes worden altijd objectief beoordeeld Contracteren ✓ De fase contracteren wordt altijd volledig doorlopen indien een inkoopcontract moet worden afgesloten ✓ Bij het inkopen van verschillende producten en diensten worden verschillende inkoopstrategieën toegepast ✓ Bij het inkopen van producten en diensten wordt de inkoopportfolio gehanteerd ✓ Voor producten en diensten die regelmatig besteld worden, zijn mantel- of afroepcontracten afgesloten ✓ Contractgegevens worden vastgelegd en up to date gehouden Bestellen ✓ Er zijn meerdere personen bevoegd om te bestellen en deze zijn bekend bij iedereen in de organisatie ✓ Bestellingen vinden plaats binnen het afgesloten contract en de daarin opgenomen procedures en voorwaarden ✓ Autorisatie van bestelaanvragen vindt plaats door middel van een geautomatiseerd bestelsysteem ✓ Bestellingen worden zoveel mogelijk organisatiebreed gebundeld ✓ Orderverwerking, factuurverwerking en betalingen verlopen elektronisch Bewaken ✓ <i>Er is sprake van gestructureerde orderbewaking</i> ✓ Er is sprake van gestructureerde factuurafhandeling ✓ <i>De facturatie wordt elektronisch gecontroleerd</i> ✓ <i>Er is sprake van gestructureerd contractbeheer</i> Nazorg ✓ <i>Leveranciers worden structureel beoordeeld volgens een vaste procedure</i> Contractherziening wordt tijdig opgestart

Ondersteunende processen

Personeel & organisatie

- ✓ Het opleidingsniveau van de tactische inkopers binnen de organisatie is meer dan voldoende (zowel algemene opleiding HBO/ WO als specifieke inkoopopleidingen NEVI 1&2 of soortgelijk)
- ✓ Meerdere personen binnen de organisatie zijn verantwoordelijk voor de tactische inkoopfasen
- ✓ De taken, bevoegdheden en verantwoordelijken van de inkoopverantwoordelijke zijn eenduidig en helder onderverdeeld naar producten en diensten
- ✓ De tactische inkoopfunctie (specificeren, selecteren en contracteren) wordt centraal binnen de organisatie georganiseerd
- ✓ De operationele inkoopfunctie (bestellen, bewaken en nazorg) wordt voor routineproducten zo veel mogelijk decentraal binnen de organisatie georganiseerd

Automatiseringssystemen

- ✓ De inkoopfunctie beschikt over een geautomatiseerd inkoopprocessysteem en inkoopinformatiesysteem
- ✓ Het inkoopprocessysteem biedt ondersteuning aan de operationele bestelfasen (*plaatsen van bestelorders, orderbewaking, contractbeheer, leveringgegevens, factuurafhandeling*)
- ✓ Het inkoopinformatiesysteem biedt mogelijkheden om managementinformatie te generen op tactisch niveau (*leveranciersprestaties, eigen prestaties en product- en marktinformatie*)
- ✓ Het inkoopinformatiesysteem biedt mogelijkheden om managementinformatie te generen op strategisch niveau (*overzichten van contracten, prijsverloop artikelen, inkoopomzetten, gecumuleerde gegevens van leveranciersprestaties*)
- ✓ Er zijn kengetallen beschikbaar of deze kunnen worden bepaald om te benchmarken met vergelijkbare organisaties
- ✓ Via bijvoorbeeld het Intranet wordt up to date informatie over de afdeling Inkoop (algemeen, procedures&methodes, enzovoort) voor de interne klant ter beschikking gesteld.

Methodes & procedures

- ✓ Er zijn zowel schriftelijke als mondelinge procedures en methoden zijn aanwezig m.b.t. de fasen specificeren, selecteren en contracteren
- ✓ De tactische fasen specificeren, selecteren en contracteren zijn gedocumenteerd in een inkoophandboek
- ✓ Zowel schriftelijke als mondelinge procedures en methoden zijn aanwezig m.b.t. de fasen bestellen, bewaken en nazorg
- ✓ De operationele fasen bestellen, bewaken en nazorg zijn gedocumenteerd in een inkoophandboek
- ✓ De procedures en methoden zijn bij alle betrokkenen bekend in de organisatie
- ✓ Voor de volgende activiteiten zijn methoden en procedures vastgesteld:

FASE	ACTIVITEITEN
SPECIFICEREN	Formuleren behoefte
	Specificaties vastleggen in PVE
	Marktonderzoek
SELECTEREN	Leverancierscriteria
	Leveranciersselectie
	Leveranciersbeheer
	Offerteaanvraag
	Offertebeoordeling
	Leveranciersmanagement
CONTRACTEREN	Onderhandelen
	Contractbeleid
	Contractbeheer
BESTELLEN	Bestellen
	Materiaal & werkplanning
	Ordenen
	Afroepen
BEWAKEN	Contractbewaking
	Controleren leveringen
	Factuur afhandelen
	Informeren interne klant
NAZORG	Beoordelen leveranciers
	Garantie
	Geschillen

Interne klanten ✓ Er bestaat draagvlak & acceptatie bij de interne klanten met betrekking tot de afgesloten contracten ✓ Nieuw afgesloten contracten worden gecommuniceerd naar de interne klanten ✓ De interne klanten zijn tevreden over de dienstverlening van de afdeling Inkoop
Leveranciers ✓ Leveranciersstrategie bepalen op basis van inkoopportfolio ✓ Leveranciers worden structureel beoordeeld volgens een vaste procedure (eventueel vendorrating)
Control ✓ Er zijn SMART prestatie-indicatoren aanwezig ✓ Er is sprake van een periodiek gestructureerde toetsing van de verkregen managementinformatie aan de aanwezige prestatie-indicatoren
Inkooppakketten ✓ De producten en diensten worden geclassificeerd naar inkooppakketten ✓ Er is sprake van pakketoptimalisatie ✓ Er vindt organisatiebreed bundeling van inkoopvolumes plaats ✓ Producten en diensten worden zo mogelijk gezamenlijk met andere zorginstellingen ingekocht

Bronnen:

- ✓ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., *Professioneel Inkopen*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2^e druk, 2003, ISBN 9020731181
- ✓ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., *Inkoopmanagement in de zorgsector: op weg naar verdere professionalisering*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1^e druk, 1998, ISBN 9026728301W
- ✓ Plu, R., *Valkuilen & missers*, Uitgave door NEVI, 2005, ISBN 9080548677
- ✓ Conink Consultants, *Rapportage inkoopdiagnose CO: Een onderzoek naar de verbetermogelijkheden bij het inkoopproces van de Centrale Organisatie*, Ministerie van Defensie, Den Haag, 2003
- ✓ Quickscan, Emeritor Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen: Stevig faciliteren noodzakelijk*, 2000
- ✓ Went, M. van, *Scherp Zinnig Inkopen: zoektocht naar effectieve inkoopverbeteringen en besparingsmogelijkheden bij Axima Facility Services CGI*, Axima Services BV, Leiden, 2004

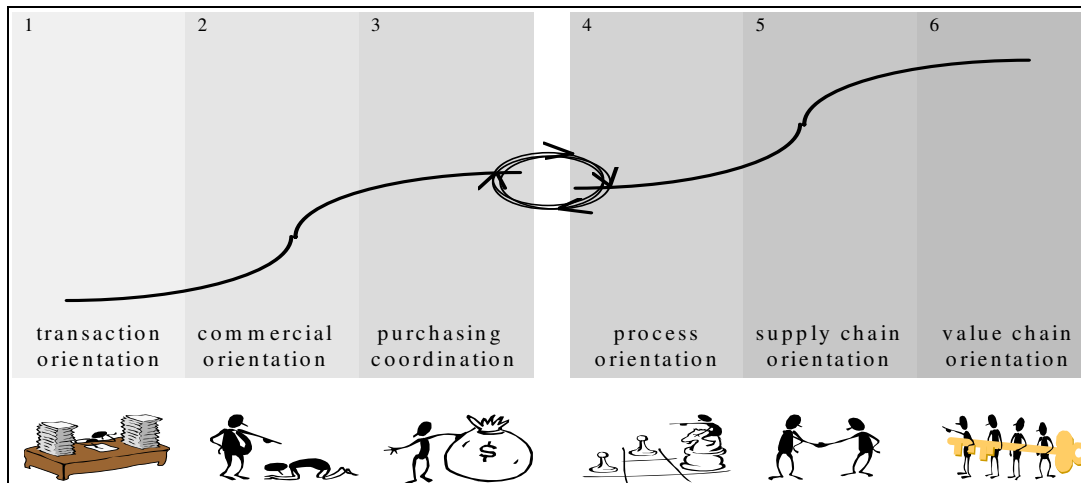
Bijlage 6 Inkoopontwikkelingsmodel¹¹³

Dit inkoopontwikkelingsmodel, ontwikkeld door Compendium in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven, biedt een overzichtelijk analyse- en ontwikkelingskader voor de inkoopfunctie, zowel voor bedrijven als instellingen. Het wordt tevens gebruikt als hulpmiddel voor het karakteriseren van het huidige en het beoogde professionele ontwikkelingsstadium van een inkoopfunctie. Hieronder staat een bondige beschrijving van de verschillende stadia van ontwikkeling van de inkoopfunctie. In stadium 1 wordt minimale waarde gecreëerd door de inkoopfunctie. In stadium 6 opereert de inkoopfunctie in optima forma als waarde-creator.

Belangrijke vragen over welk stadium noodzakelijk is, zijn:

- ✓ welk stadium van inkoopontwikkeling is voor de organisatie noodzakelijk gegeven de eisen die stakeholders aan onze processen en waarde-creatie stellen?;
- ✓ welk stadium van inkoopontwikkeling is voor onze organisatie noodzakelijk om te kunnen spreken van een efficiënte bedrijfsvoering?;
- ✓ welk stadium van inkoopontwikkeling is voor onze organisatie noodzakelijk om in de pas te lopen met de ontwikkelingen binnen ons concurrentieveld?.

De zes fasen worden in de onderstaande figuur samengevat:



Figuur 1 Inkoopontwikkelingsmodel

Bij deze figuur kan nog opgemerkt worden dat er een grote omslag noodzakelijk is tussen fase 3 en fase 4. Vanaf fase 4 wordt er structureel anders gewerkt. Waar men in de eerste drie fasen nog probeert de rest van de organisatie zo veel mogelijk rond de inkoopfunctie te organiseren, probeert een afdeling Inkoop zich vanaf fase 4 juist zo veel mogelijk rond de rest van de organisatie te organiseren. Tenslotte kunnen we stellen dat fase 1 en 2 een operationeel karakter hebben, fase 3 en 4 een tactisch karakter en fase 5 en 6 een strategisch karakter.

¹¹³ www.compendium.nl



Fase 1 Transactie & Administratie oriëntatie

Deze fase kenmerkt zich door een focus op beschikbaarheid van goederen, administratief intensief, inkoop wordt niet gezien als professie en er is geen overzicht van datgene dat wordt ingekocht door de organisatie.

Beleid	Strategievorming intuïtief; geen inkoopbeleid aanwezig
Inkoopproces	Nadruk op operationele fasen (bestelfunctie)
Personeel & organisatie	Geen formele taken en verantwoordelijkheden vastgelegd; De inkoopstaf bestaat uit operationele, administratieve inkopers (bestellers) met weinig tot geen specifieke scholing, die sterk taakgeoriënteerd zijn
Methoden & procedures	Geen schriftelijke en mondelinge procedures
Automatiseringssystemen	Beperkte automatisering
Leveranciers	Geen sprake van gestructureerd leveranciersmanagement: keuze en beoordeling puur intuïtief
Interne klanten	De toegevoegde waarde van de inkoopfunctie zit in het realiseren van de beschikbaarheid van goederen ten behoeve van het proces
Control	Geen gestructureerde sturing op basis van prestatie-indicatoren



Fase 2 Commerciële (prijsgerichte) oriëntatie

In deze fase is inkopen het realiseren van de laagste prijs. Inkoop omvat voornamelijk het contracteren.

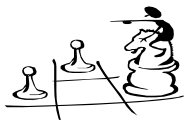
Beleid	Strategievorming intuïtief; operationeel inkoopbeleid is aanwezig
Inkoopproces	Nadruk op contracteren en operationele fasen
Personeel & organisatie	Formele taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd; De inkoopstaf bestaat uit operationele en tactische inkopers met relevante ervaring. De vereiste vaardigheden betreffen voornamelijk zaken als onderhandelen en prijsanalyses.
Methoden & procedures	Adopteren van standaard operationele procedures
Automatiseringssystemen	Basisinkoopstelsel, geen koppelingen
Leveranciers	Begin van vaststellen inkoopportfolio
Interne klanten	De toegevoegde waarde van de inkoopfunctie zit in het realiseren van de laagste integrale kostprijs en/of de hoogste kortingen
Control	Prestatie-indicatoren aanwezig; eenvoudige prestatie-metingen maar niet gestructureerd



Fase 3 Inkoopcoördinatie

In deze fase staat leveranciersmanagement centraal en wordt bundeling van inkoopkracht van belang geacht. Naast prijs is kwaliteit belangrijk.

Beleid	Sprake van operationeel en tactisch inkoopbeleid
Inkoopproces	Nadruk op tactische fasen inkoopproces
Personeel & organisatie	Tactische inkoopfasen zijn centraal georganiseerd; operationele inkoopfasen zijn voor veelgevraagde routineproducten decentraal georganiseerd; De inkoopstaf is of wordt vakspecifiek opgeleid. Trainingen richten zich op analytische vaardigheden, kwaliteitsdenken en communicatie
Methoden & procedures	Eenvoudige methoden en procedures voor operationele en tactische activiteiten zijn mondeling en schriftelijk vastgelegd
Automatiseringssystemen	Uitgebreide automatiseringssystemen, wel gescheiden
Leveranciers	Leveranciersmanagement staat centraal en wordt gekenmerkt door het zoeken van synergievoordelen door het bundelen van inkoopkracht; de nadruk ligt op het gebruik van de inkoopportfolio bij het managen van de leveranciers
Interne klanten	Grote aandacht voor communicatie en de intentie tot samenwerking
Control	Gestructureerde toetsing op basis van prestatie-indicatoren



Fase 4 Procesoriëntatie

In deze fase wordt het functionele denken binnen de inkoopfunctie vervangen door een procesoriëntatie. Inkoop wordt gezien als een te definiëren proces dat dwars door de gehele onderneming heen loopt. Naast prijs, kosten en kwaliteit staat flexibiliteit centraal in het inkoopbeleid.

Beleid	Sprake van operationeel en tactisch inkoopbeleid
Inkoopproces	Nadruk ligt op tactische inkoopfasen; verbeteracties richten zich op de integratie van het inkoopproces in de overige divisies; sterk intern en proces gericht
Personeel & organisatie	Tactische inkoopfasen zijn centraal georganiseerd, in de meeste gevallen in cross-functionele teams. Operationele inkoopfasen zijn voor zoveel mogelijke routineproducten decentraal georganiseerd; hiermee verdwijnen voor een deel de operationele fasen uit het inkoopproces zoals dat door de inkoopafdeling doorlopen wordt; De inkoopstaf bestaat uit voornamelijk uit medewerkers met een 'brede' oriëntatie en een algemene opleiding op HBO niveau en vakspecifieke kennis. Vaardigheden betreffen vergroting van het inzicht in het specificatietraject en de visie op het ondernemingsbelang op langere termijn
Methoden & procedures	Uitgebreide methoden en procedures voor operationele en tactische activiteiten zijn mondeling en schriftelijk vastgelegd
Automatiseringssystemen	De geautomatiseerde systemen zijn inmiddels geïntegreerd met andere disciplines en divisies, maar nog niet met die van de leveranciers
Leveranciers	Er gaat extra aandacht uit naar enkele toeleverende partnerleveranciers
Interne klanten	De hele onderneming wordt zoveel mogelijk betrokken in het inkoopproces
Control	Gestructureerde uitgebreide toetsing op basis van prestatie-indicatoren; o.a. metingen van de inkoopprestatie in de vorm van interne klanttevredenheid en eventueel benchmarks



Fase 5 Oriëntatie op de toeleveringsketen (supply chain oriëntatie)

Deze fase kenmerkt zich door een uitgesproken uitbestedingsstrategie met daarin extra aandacht voor innovativiteit, naast kosten, kwaliteit en flexibiliteit. De inkoopfunctie focust zich extern op de effecten van de toeleveringsketen op alle resources van de organisatie.

Beleid	Sprake van operationeel, tactisch en strategisch inkoopbeleid De inkoopstrategie is verbonden met de organisatiestrategie
Inkoopproces	Integratie van supply chain: de integratie met andere disciplines, divisies en vooral leveranciers is dus in volle gang om het ketenmanagement integraal aan te kunnen pakken
Personeel & organisatie	Kenmerkend voor de structuur van de inkoopfunctie is dat de verantwoordelijkheid voor de tactische inkoop wordt gelegd bij multifunctionele teams die over de verschillende divisies en organisaties heen gaan en die functioneel worden aangestuurd. Het tactisch inkopen gebeurt niet meer op een aparte afdeling, maar is verspreid in de gehele organisatie; Belangrijke vaardigheden betreffen inzicht en hanteren van Total-cost-of-ownership principes, daarnaast is het strategische keten-denken en leiderschap van belang
Methoden & procedures	Uitgebreide methoden en procedures voor operationele en tactische activiteiten zijn mondeling en schriftelijk vastgelegd
Automatiseringssystemen	De systemen en de databanken zijn nu ook geïntegreerd met partner-leveranciers
Leveranciers	Het leveranciersmanagement is ketenmanagement geworden. Veel aandacht wordt besteed aan het daadwerkelijk involveren van ontwikkelpartners in plaats van het betrekken van toeleveringspartners
Interne klanten	Aandacht voor participatie en democratisering
Control	Uitgebreide externe benchmarking



Fase 6 Oriëntatie op de waardeketen (value chain oriëntatie)

De inkoopstrategie in deze fase is gebaseerd op het realiseren van toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant. Hiervoor worden oplossingen gezocht in de afstemming tussen mogelijkheden op toeleveringsmarkten en afzetmarkten.

Beleid	Sprake van operationeel, tactisch en strategisch inkoopbeleid Inkoopstrategie sterk verbonden met organisatiestrategie
Inkoopproces	Continue verbetering in de integratie in de value chain
Personeel & organisatie	Geïntegreerd in de hele onderneming worden verkoop- en inkoopfunctie gebundeld tot een virtuele afdeling, waarvan het functioneren is gebaseerd op een gezamenlijke en gedeelde visie die gedragen wordt door alle organisatieleden; Extra vaardigheden betreffen het maken van waarde-analyses voor een hele keten. Daarnaast moet men kennis hebben van verkoopmarkten en in staat zijn de problemen die zich op die markt voordoen op een slimme manier op te lossen.
Methoden & procedures	Uitgebreide methoden en procedures voor operationele en tactische activiteiten zijn mondeling en schriftelijk vastgelegd
Automatiseringssystemen	Systeemintegratie tussen leveranciers en opdrachtgevers
Leveranciers	Streven naar gezamenlijke doelen en processen met strategische leveranciers
Interne klanten	De toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant wordt geïnterpreteerd vanuit een totale waarde keten visie en op basis daarvan worden behoeften en mogelijkheden van de verschillende organisaties gedetecteerd en op elkaar afgestemd in een zogenaamde 'virtual enterprise'
Control	Continue verbetering op basis van gestructureerde toetsing aan de hand van prestatie-indicatoren en externe benchmarking

Bijlage 7

Drempelbedragen Europees aanbesteden

Toelichting drempelbedragen

Om te bepalen of een overheidsopdracht Europees aanbesteed moet worden, moet er eerst worden bepaald of de geraamde waarde van de opdracht boven de drempelwaarde uitkomt. De drempelwaarde varieert per type opdracht en per type aanbestedende dienst. Er moet vooraf een schatting worden gemaakt van de waarde van de opdracht om te bepalen of de totale waarde boven het drempelbedrag uitkomt. Deze waarde bestaat uit het totale bedrag dat aan de leverancier wordt betaald gedurende de looptijd van de overeenkomst. Hierbij kan een schatting van geplande en anderzijds redelijkerwijs in te schatten activiteiten. Het is verplicht de berekening objectief en aantoonbaar te kunnen onderbouwen. Het is vanzelfsprekend niet toegestaan een opdracht op te splitsen om de aanbestedingsplicht te ontlopen.

Bij de schatting van de waarde van de opdracht moet gelet worden op bepaalde aspecten:

- ✓ **als de looptijd van de overeenkomst korter is dan 48 maanden, moet worden gekeken naar de totale waarde voor de hele looptijd;**
- ✓ **als het niet mogelijk is om de looptijd vast te stellen of als de opdracht voor onbepaalde duur is, moet worden gekeken naar het maandelijks te betalen bedrag vermenigvuldigd met 48;**
- ✓ **als het gaat om een opdracht die regelmatig wordt verleend, moet er worden gekeken naar de waarde van de soortgelijke opdracht die in het voorgaande jaar is geplaatst;**
- ✓ **daarnaast moet gekeken worden naar de waarde van eventuele operationele werkzaamheden gerelateerd aan de opdracht (bijvoorbeeld installatiekosten);**
- ✓ **in situaties waarbij de opdrachtwaarde net op de grens van de drempelwaarde valt, is het beter het zekere voor het onzekere te nemen door de opdracht Europees aan te besteden.**

Overzicht drempelbedragen

Overzicht drempelwaarden 2004-2005 voor gezondheidsinstellingen (overige overheden):

Leveringen	Diensten	Werken
€ 236.945	€ 236.945	€ 5.923.624

De drempelbedragen worden om de 2 jaar aangepast door de Europese Commissie. Deze worden gepubliceerd in de Staatscourant.

Meer aanbesteden dan men denkt!

Op het eerste gezicht lijken de drempelbedragen vrij hoog op jaarbasis. Zeker wanneer binnen een organisatie versnipperd in behoeften wordt voorzien, lijkt het niet vereist een Europese aanbesteding te volgen. Bij sommige richtlijnen moet de waarde van de opdracht over maximaal vier jaar worden opgeteld bij langlopende contracten. Wanneer sprake is van herhalingsaankopen zal men zelfs naar de verwachte toekomstige uitgaven moeten kijken.

Bijlage 8

Europese aanbestedingsprocedures

Spelers bij Europese aanbestedingsprocedures

Bij het uitvoeren van een Europese aanbestedingsprocedure zijn de volgende spelers in het veld:

- ✓ de aanbestedende dienst: de opdrachtgever die een leverancier, dienstverlener of aannemer zoekt die de beste aanbidding uitbrengt;
- ✓ de inschrijvers of gegadigden: organisaties die meedingen naar de opdracht;
- ✓ de TED-database: een centraal punt in Luxemburg, waarin alle publicaties, aankondigingen en gunningresultaten van Europese aanbestedingen worden gemeld en te zien zijn;
- ✓ Intermediairs: partijen die namens private organisaties de TED-database scannen op interessante opdrachten en deze via e-mail sturen aan de betrokken organisaties.

Selectie- & gunningcriteria

De selectiecriteria moeten objectief zijn. Er mogen geen eisen gesteld worden waaraan alleen bepaalde bedrijven kunnen voldoen. De selectiecriteria moeten vooraf bekend gemaakt worden door de aanbestedende dienst. Het is handig om per de selectiecriteria in groepen te verdelen en om per groep punten toe te kennen. Weging van de criteria moet vooraf bekendgemaakt worden. De uitslag van de puntentelling hoeft niet bekendgemaakt te worden.

Het gunningcriterium voor het beoordelen van een offerte is de 'laagste prijs' of de 'economisch voordeligste aanbidding'. In het eerste geval wordt alleen op prijs beoordeeld. Dit criterium kan toegepast worden indien men vooraf kan bepalen wat en hoeveel men wil inkopen. Het andere criterium wordt vooral toegepast indien de offerte behalve op prijs nog op een aantal kwalitatieve elementen wordt beoordeeld. Dit criterium is meestal onderverdeeld in een aantal subcriteria.

Het is belangrijk om de selectie- en gunningcriteria goed te scheiden. De eisen die bij de selectiecriteria zijn aangegeven, mogen niet terugkomen in de gunningcriteria.

Europese aanbestedingsprocedures

In de Europese aanbestedingsrichtlijnen zijn procedures opgenomen die men moet volgen bij het aanbesteden van werken, leveringen of diensten, namelijk:

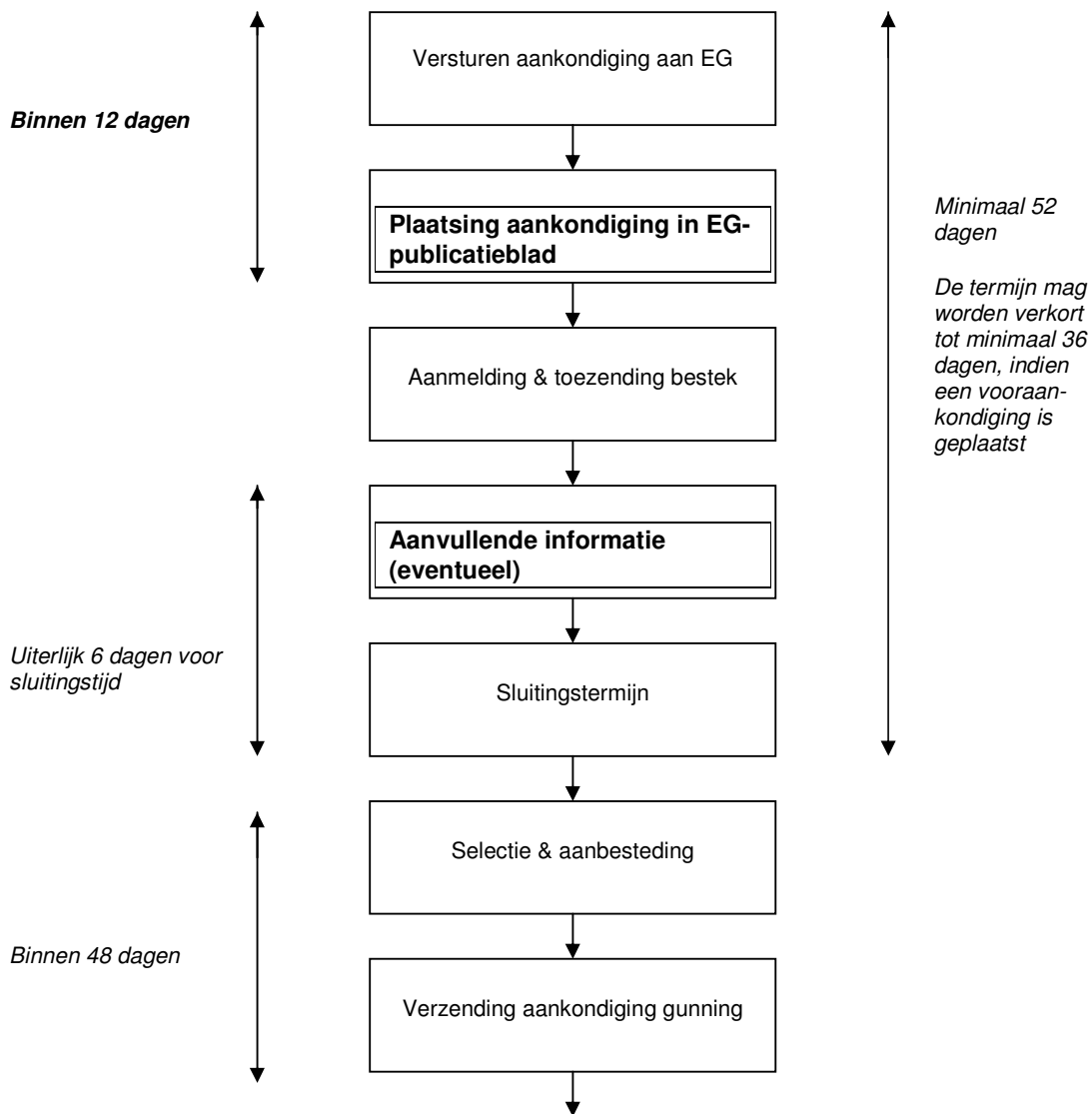
- ✓ openbare procedure;
- ✓ niet-openbare procedure;
- ✓ onderhandelingsprocedure met voorgaande bekendmaking;
- ✓ onderhandelingsprocedure zonder voorgaande bekendmaking;
- ✓ prijsvraag.

De eerste twee procedures kunnen in principe in alle gevallen gevolgd worden. De laatste drie kunnen slechts bij uitzondering worden toegepast, indien:

- ✓ de inschrijvingen onregelmatig of onaanvaardbaar zijn;
- ✓ het bedrag van diensten vanwege aard en omstandigheden niet is vast te stellen (bijvoorbeeld intellectuele diensten);
- ✓ wanneer een prijsvraag wordt uitgeschreven voor een ontwerpopdracht binnen de Richtlijn Diensten.

Openbare procedure

Van de openbare procedure wordt over het algemeen gebruik gemaakt bij een klein marktaanbod. De opdracht en de selectie- en gunningscriteria worden door de aanbestedende dienst aangekondigd in de TED-database. De leveranciers kunnen direct een offerte indienen naar aanleiding van publicatie in de TED-database binnen een termijn van 52 dagen. Selectie en gunning vinden tegelijk plaats. Na beoordeling van de offertes wordt de opdracht gegund aan een van de inschrijvers. Onderstaande figuur schetst een beeld van de stappen binnen een openbare aanbestedingsprocedure:¹¹⁴

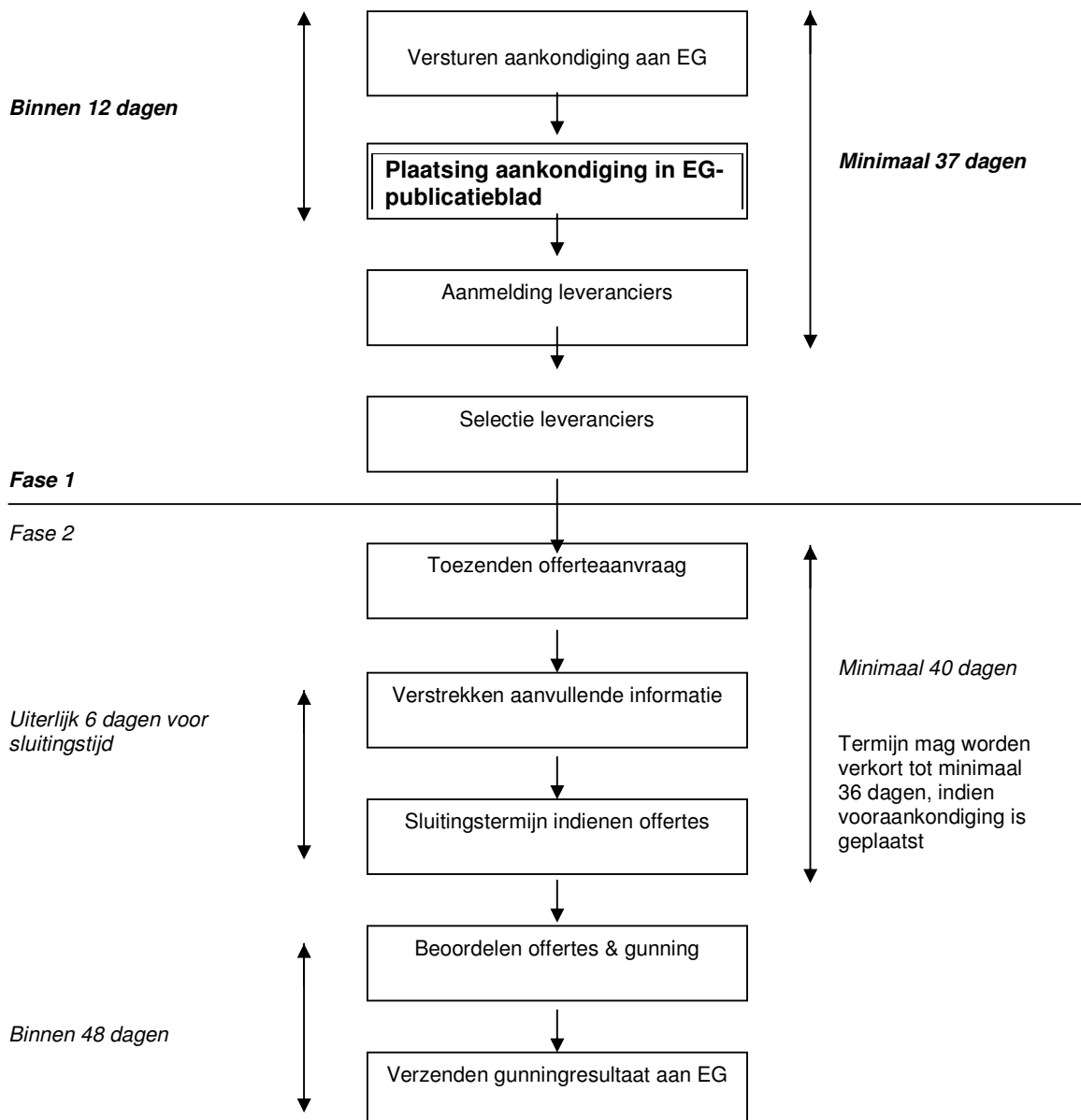


Figuur 2 Stappen openbare aanbestedingsprocedure

¹¹⁴ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 109

Niet-openbare procedure

Van de niet-openbare procedure wordt meestal gebruik gemaakt bij een groot marktaanbod (bijvoorbeeld in de ICT-sector). De niet-openbare procedure bestaat uit een selectie- en een gunningsfase. In de selectiefase worden de selectiecriteria bekend gemaakt. De geïnteresseerde leveranciers hebben minimaal 37 dagen om een aanvraag tot deelname in te dienen naar aanleiding van de publicatie in de TED-database. Na deze fase is het de bedoeling dat er 5 tot 6 leveranciers over zijn waaruit een keuze gemaakt moet worden. Mocht de aanbestede dienst te weinig leveranciers overhouden, kan er gebruik gemaakt worden van de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking. In de gunningsfase vindt de gunning van de opdracht plaats. De aanbestede dienst nodigt de geselecteerde leveranciers uit en maakt de gunningcriteria bekend. De leveranciers hebben vervolgens 40 dagen de tijd om een offerte uit te brengen. Na beoordeling van de offertes zal de gunning plaats vinden op basis van puntenscore. Onderstaande figuur schetst een beeld van de stappen binnen een niet-openbare aanbestedingsprocedure¹¹⁵.



¹¹⁵ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 110

Figuur 3 *Stappen niet-openbare aanbestedingsprocedures*

Onderhandelingsprocedure met voorgaande bekendmaking

Hierbij kunnen belangstellende bedrijven een aanvraag tot deelneming indienen na publicatie. Met een aantal geselecteerde bedrijven wordt vervolgens de onderhandelingsfase gestart.

Onderhandelingsprocedure zonder voorgaande bekendmaking

Hierbij wordt zonder publicatie met een of meerdere partijen een onderhandelingsfase gestart. Van deze procedure wordt gebruik gemaakt als er na selectie geen geschikte inschrijvingen zijn of dat de opdracht om technische redenen bij slechts een leverancier kan worden geplaatst. Mocht de aanbestede dienst binnen 2/3 jaar een herhalingsaankoop doen, is het ook toegestaan om gebruik te maken van deze procedure.

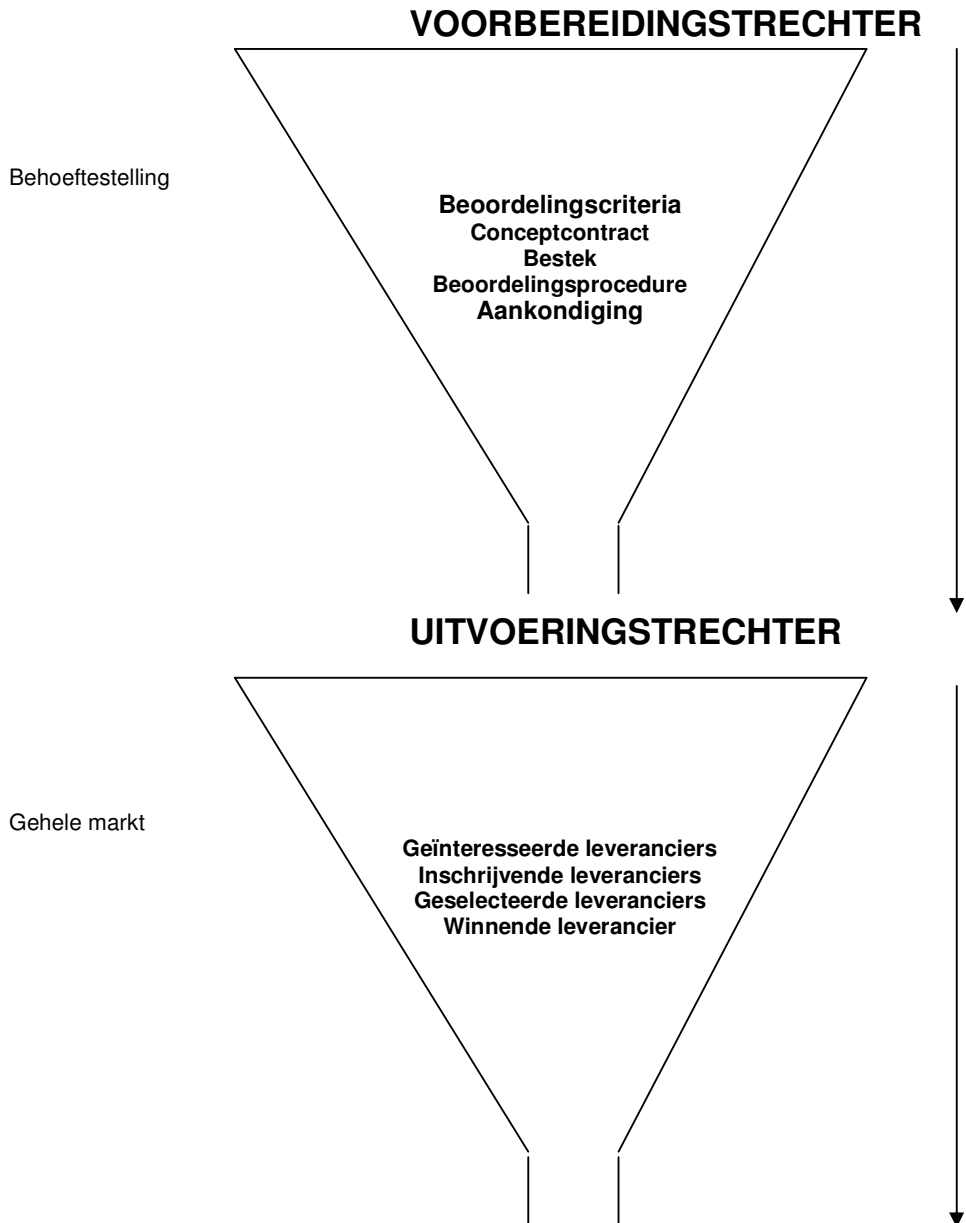
Prijsvraag

Bij de procedure in zake een prijsvraag voor ontwerpen is slechts het publiceren van de aankondiging en de gunning verplicht. Verdere procedurestappen zijn niet voorgeschreven.

Bijlage 9

Europees aanbestedingstraject

De aanbestedingsprocedure kan beschouwd worden als een trechterproces. Het proces van trechteren leidt tot bepaalde keuzen, waarbij na iedere keuze het aantal oplossingsmogelijkheden beperkt wordt. Het proces kent twee trechters: een trechter voor de voorbereiding van de aanbesteding en een trechter voor het uitvoeren van de aanbestedingsprocedure zelf. De eerste trechter resulteert in de uiteindelijke aanbestedingsdocumenten. De tweede trechter is het aanbestedingsproces zelf, dat start met het feit dat de gehele markt kan meedingen en eindigt met de winnaar van de aanbesteding. De trechters van het voorbereiden en uitvoeren van een Europese aanbesteding zijn hieronder in beeld gebracht.¹¹⁶



Figuur 4

Trechters voorbereiden & uitvoeren Europees aanbestedingstraject

¹¹⁶ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 61

De projectgroep dient de volgende stappen te ondernemen:

- 1) Bepalen van de behoefte (wat, hoeveel, voor wie, waar);
- 2) Bepalen of de opdracht boven het drempelbedrag valt (Richtlijn Werken/ Diensten/ Leveringen);
- 3) Uitvoeren van marktonderzoek;
- 4) Opstellen PVE
Er zal een belangrijke keuze gemaakt moeten worden tussen een technisch of functioneel PVE. Bij een technisch PVE zijn alle eisen tot op detailniveau beschreven. Een functioneel PVE beschrijft met name de output waaraan de oplossing, geboden door de leverancier moet voldoen. Hierbij wordt alleen vastgelegd wat minimaal benodigd is. Daarnaast moeten ook de wensen van de opdrachtgever worden weergegeven met betrekking tot de leverancier. Overspecificatie moet voorkomen worden door vooraf goed het kwaliteitsniveau te bepalen;
- 5) Naar aanleiding van het marktonderzoek: kiezen voor openbaar of niet-openbaar aanbesteden;
- 6) Beoordelingsprocedure opstellen: selectie- & gunningscriteria
Weging criteria bepalen voor de puntentelling;
- 7) Bestek opstellen (het bestek bevat alle informatie die de leverancier nodig heeft om een offerte op te stellen: procedure, wegingsfactoren, selectie- & gunningscriteria, PVE;
- 8) Conceptcontract opstellen;
- 9) Aankondiging opstellen;
- 10) Gunningsbrief opstellen;
- 11) Afwijzingsbrief opstellen;
- 12) Opdracht versturen naar Bureau voor officiële publicaties der Europese gemeenschappen (2, Rue Mercier, L-2985 Luxemburg, 0035229291).
Deze maakt de opdracht, de selectie- & gunningscriteria bekend in de TED-database. Bij de niet-openbare aanbestedingsprocedure hebben de leveranciers minimaal 37 dagen de tijd om een aanvraag tot deelneming in te dienen. Bij de openbare aanbestedingsprocedure hebben leveranciers minimaal 52 dagen om direct een offerte in te dienen;
- 13) Bestek versturen naar de leveranciers;
- 14) Eventuele vragen beantwoorden van de leveranciers;
- 15) Indien nodig pre-bidmeeting of informatiebijeenkomst organiseren voor alle inschrijvers;
- 16) Beoordelen van de offertes;
- 17) PVE met gunningadvies, bestek, conceptcontract en beoordelingsprocedure voorleggen aan de stuurgroep om een besluit te nemen;
- 18) Gunningsresultaat bekend maken: gunningsbrief versturen naar winnende leverancier
De gunning is onder voorbehoud. Indien er geen stappen worden ondernomen door verliezende leveranciers binnen een periode van 15 dagen, kan de overeenkomst door beide partijen getekend worden;
- 19) Afwijzingsbrief versturen naar de verliezende leveranciers met motivatie van afwijzing. De verliezende leveranciers hebben 15 dagen de tijd om een kort geding aan te spannen;
- 20) Bijhouden van het dossier
Het dossier bestaat uit de uitgevoerde stappen, correspondentie en documenten, zoals bestek, selectie- & gunningscriteria en aankondiging van de opdracht. Als een opdracht opnieuw moet worden aanbesteed, kan er gebruik gemaakt worden van documenten uit eerdere aanbestedingen. Tevens is het bijhouden van het dossier belangrijk om bij een kort geding van een leverancier aan te kunnen tonen, dat men volgens de richtlijnen heeft gehandeld;
- 21) Implementeren van contract
De mate waarin het contract succesvol in de organisatie wordt geïmplementeerd, bepaalt grotendeels het draagvlak voor het contract en de prestatie die een leverancier kan en gaat leveren. Bij de implementatie moet aan het volgende gedacht worden:
 - ✓ mogelijke raamcontracten moeten worden gecommuniceerd naar de interne gebruikers zodanig dat zij er mee bekend zijn en er gebruik van maken;
 - ✓ goede overdracht van oude leverancier naar nieuwe leverancier;
 - ✓ duidelijke afspraken maken met nieuwe leverancier;
- 22) Werken aan het opbouwen van een relatie en vertrouwen;
- 23) Beheren van het contract;
- 24) Meten van geleverde prestaties op basis van klachten van interne gebruikers;
- 25) Bepalen of het contract de behoeften van de gebruikers nog voldoende dekt. Indien nodig kunnen met de leveranciers nieuwe afspraken gemaakt worden over wijzing of uitbreiding van het contract;

- 26) Contract tijdig heraanbesteden als contract afloopt rekening houdend met de minimale doorlooptijd van een aanbestedingstraject.

Het is binnen een Europese aanbesteding mogelijk, mits goed onderbouwd, om aan meer dan een leverancier te gunnen. De motivatie om een afweging te maken tussen single sourcing (één leverancier) of multiple sourcing (twee of meerdere leveranciers) kan enerzijds ingegeven zijn door de wens van de organisatie, anderzijds door de situatie op de leveranciersmarkt.¹¹⁷

De wens van de organisatie:

- ✓ niet afhankelijk durven of willen zijn van een leverancier;
- ✓ leveranciers scherp houden gedurende de loop van het contract;
- ✓ te allen tijde één leveranciers beschikbaar hebben die direct kan leveren.

De situatie op de leveranciersmarkt:

- ✓ de te gunnen opdracht is te groot voor gunning aan een partij omdat leveranciers het volume niet aankunnen;
- ✓ schaarsheid van het gevraagde, waardoor het risico van niet-beschikbaarheid van het product of de dienst te groot is.

Elektronisch aanbesteden

Door de Europese Commissie is een voorstel gedaan voor het integreren van elektronisch aanbesteden. Een systeem van elektronisch aanbesteden dat geschikt is voor de Europese richtlijnen biedt een aantal voordelen.¹¹⁸

- ✓ efficiënter doorlopen van de voorbereiding van een Europese aanbesteding door standaard aanbestedingsdocumenten in het elektronische systeem;
- ✓ het bieden van procesvoordelen waardoor personeelskosten verminderd kunnen worden;
- ✓ de concurrentiestelling vergroten, waardoor betere contractvoorwaarden bereikt worden;
- ✓ het elektronisch versturen van stukken waardoor verkorting van de voorgeschreven termijnen gerealiseerd kan worden;
- ✓ effectiever en efficiënter verlopen van de communicatie tussen de aanbestede dienst en de leverancier via e-mail en Internet.

Op dit moment zijn er in Europa nog geen uitontwikkelde systemen die een Europese aanbesteding aankunnen. Ook de huidige richtlijnen zijn nog niet afgestemd op een dergelijke ontwikkeling. Het is waarschijnlijk echter een kwestie van tijd voordat dergelijke systemen geaccepteerd en operationeel zijn.

¹¹⁷ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 74

¹¹⁸ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J-P., 2003, blz 52

Bijlage 10 Manieren van inzetten E-procurement

Uit de theorie blijkt dat e-ordering op drie manieren kan worden ingezet. Van Doorne en Verheijden delen deze manieren, oorspronkelijk ontwikkeld door PricewaterhouseCoopers, in als:¹¹⁹

- ✓ buy-side: een catalogus-systeem (software) op het eigen ICT-netwerk;
- ✓ sell-side: een catalogus op het ICT-netwerk van een leverancier;
- ✓ e-market-side: een elektronische marktplaats.

Buy-side

Via een buy-side neemt de inkopende partij zelf het initiatief tot implementatie van de software voor het catalogus-systeem. Het systeem is bereikbaar vanaf iedere werkplek binnen de organisatie via het Intranet. Alle afdelingen of organisatieonderdelen hebben via het Intranet toegang tot de catalogus die beheerd wordt door een inkoopafdeling. Alle producten en diensten zijn opgenomen in een uniforme catalogus. Alle bestellingen worden elektronisch doorgestuurd naar de leveranciers.

De buy-side is voor een organisatie de meest ingewikkelde vorm van e-ordering. Om de invoering van een buy-side systeem mogelijk te maken, dienen processen en gegevens geharmoniseerd, gestandaardiseerd en gemoderniseerd te worden. Nagenoeg alle processen zullen opnieuw ontworpen moeten worden. Een buy-side systeem stelt extreem hoge eisen aan de organisatie en het management. Een dergelijk systeem is in principe alleen rendabel wanneer het bij grote organisaties worden ingevoerd. Bij grote organisaties waar veel bestellingen plaatsvinden is het interne bestelproces dusdanig complex en generen de medewerkers voldoende interne bestellingen om de implementatie een buy-side te verantwoorden met de besparingen die gehaald kunnen worden.¹²⁰ Groot voordeel van het systeem is dat de manier van bestellen voor de interne klanten zeer gebruiksvriendelijk is. Er is immers maar één virtuele winkel waaruit de klant zijn aanvraag kan selecteren.

Sell-side

De sell-side software helpt organisaties om producten en diensten te kopen via Internet. Klanten bestellen rechtstreeks op de website van de leveranciers vanuit hun beschikbare bestelcatalogi. Indien door een inkoopafdeling reeds centraal met behulp van e-ordering wordt ingekocht, kan dit systeem eventueel decentraal worden uitgebreid. Door een relatief eenvoudige implementatievorm kan direct resultaat geboekt worden. Gevolg is dat direct zichtbaar resultaat draagvlak creëert bij de betrokkenen in de organisatie en eventuele weerstand wegneemt.

Een nadeel van deze software is de gebruiksonvriendelijkheid. Het systeem op zich is wel gebruiksvriendelijk, maar het probleem is dat men beschikt over meerdere afroep-, raam-, of mantelcontracten. Voor de verschillende contracten bij verschillende leveranciers is een aparte website nodig waarop gebruikers kunnen bestellen. Dit is onoverzichtelijk en niet handig in gebruik aangezien elke website anders is vormgegeven.

E-market-side

Binnen een e-market-side worden door een derde onafhankelijke partij catalogi van meerdere leveranciers bijgehouden. Een e-market-side is een elektronische ontmoetingsplaats, waarbij de inkopende organisatie en leveranciers informatie uit kunnen wisselen en zaken kunnen doen via een e-hub. Een e-hub is in feite een doorgeefluik van informatie, waaronder catalogusinformatie, orderinformatie, statusinformatie en factuurinformatie.¹²¹

Een groot voordeel van een e-market-side is onder andere de gebruiksvriendelijkheid voor de gebruiker door het aanbieden van één virtuele winkel waarin bij verschillende leveranciers besteld kan worden. Daarnaast zijn de implementatie- en gebruikskosten relatief laag omdat slechts een koppeling gemaakt moet worden met het interne automatiseringssysteem. Er hoeft hiervoor geen aparte software aangeschaft te worden.

Bijlage 11 Effecten van E-procurement

¹¹⁹ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 40

¹²⁰ Doorne, P./ Verheijden, A., 2000, blz 52

¹²¹ Doorne, P./ Verheijden, A., 2000, blz 36

De verschillende vormen van E-procurement hebben allen andere effecten op de inkoopfunctie. De belangrijkste effecten van het gebruiken van e-sourcing zijn:¹²²

- ✓ een verhoogde kwaliteit van het Programma van Eisen: door e-sourcing toe te passen kunnen nieuwe leveranciers, producten en diensten worden gevonden en ontstaat een vollediger en actueler beeld van de leveranciersmarkt;
- ✓ een vermindering van het toeleveringsrisico: de kans op stagnatie in de aanvoer van producten en diensten wordt verkleind, omdat meerdere leveranciers voor een zeker inkooppakket gevonden kunnen worden;
- ✓ een verhoogde marktwerking: omdat meerdere leveranciers worden vastgelegd op de lijst met erkende leveranciers wordt de transparantie van het aanbod verhoogd;
- ✓ een verbeterde match tussen behoefte en invulling van die behoefte: doordat er uit meerdere leveranciers gekozen kan worden, wordt het totale producten- en dienstenassortiment van waaruit gekozen kan worden groter. De kans wordt dus groter dat er een product of dienst wordt gevonden dat precies aansluit op de behoefte.

De belangrijkste effecten van het gebruik maken van e-tendering zijn:¹²³

- ✓ een gelijkwaardiger behandeling van leveranciers: doordat een groot deel van de communicatie tijdens de aanbesteding elektronisch verloopt, wordt de persoonlijke communicatie, die tot een voorkeursbehandeling kan leiden van een leverancier, beperkt;
- ✓ een verhoogde objectiviteit van de aanbesteding: de elektronische communicatie kan zo worden ingericht dat elke leverancier tijdens de aanbesteding exact dezelfde informatie ontvangt van de inkoopende organisatie;
- ✓ minder fouten; door gebruik van hetzelfde systeem;
- ✓ betere informatievoorziening; door overzichtelijke en uniforme presentatie;
- ✓ een verbeterde beheersing van aanbestedingsprocedures: de overschrijdingskansen van de beoogde tijdslijnen wordt beperkt doordat in de toepassing kan worden weergegeven wanneer welk resultaat moet zijn gehaald;

De belangrijkste effecten van het gebruik maken van e-reverse auction zijn:¹²⁴

- ✓ de marktwerking leidt tot de economisch voordeligste aanbieding; doordat er meerdere aanbidders op de markt aanwezig zijn, zullen deze tegen elkaar op bieden om de opdracht in handen te krijgen;
- ✓ verhoogde efficiëntie door kortere doorlooptijden van (prijs)onderhandelingen; omdat binnen een vooraf gecommuniceerde, korte tijdperiode de (prijs)onderhandelingen plaats vinden wordt de doorlooptijd hiervan enorm verkort;
- ✓ verhoogde markttransparantie: de markttransparantie neemt toe, omdat alle leveranciers over dezelfde informatie beschikken en precies kunnen volgen wat de aangeboden prijzen zijn.

De belangrijkste effecten van het gebruik maken van e-ordering zijn:¹²⁵

- ✓ een verhoogde efficiëntie van de operationele inkoopfunctie: de bestede tijd aan administratieve werkzaamheden door de afdeling Inkoop als de doorlooptijd van het operationele inkoopproces worden korter, aangezien de gebruiker zelf bij de leverancier besteld;
- ✓ een verbetering uitputting van afgesloten contracten: e-ordering is een goede manier om de afgesloten contracten te communiceren naar de gebruikers. De contracten zijn nu immers eenvoudig te gebruiken door de hele organisatie;
- ✓ lagere inkoopprijs: door verbeterde uitputting van de afgesloten contracten;
- ✓ lagere voorraadkosten: door de kortere doorlooptijden kunnen lagere voorraden worden aangehouden.
- ✓ betere informatievoorziening: zowel op het niveau van bestellingen als over het inkoopvolume. Ten eerste is op het niveau van bestellen betere informatie voor handen, zodat op elk moment voor de gebruiker bekend is wat de status van de bestelaanvraag is. Op basis van de factuurgegevens van de crediteurenadministratie kan inzichtelijk worden gemaakt wie, wat bij welke leverancier heeft gekocht. Hier door ontstaat meer zicht op het inkoopvolume;

¹²² Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 38

¹²³ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 54

¹²⁴ Harink, drs. J.H.A., 2003, blz 83

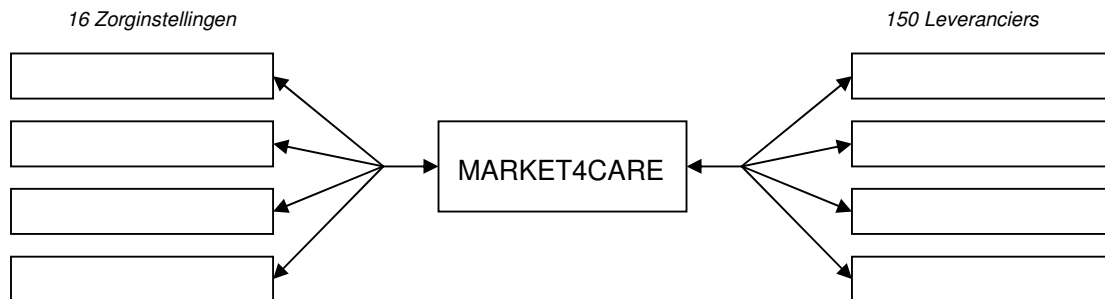
¹²⁵ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 56/57

- ✓ een betere basis voor inkoopcontrol: doordat alle bestellingen worden vastgelegd in één systeem is het makkelijker om prestaties te analyseren;
- ✓ een ingrijpende verbetering van de balans binnen de gehele inkoopfunctie: door het gebruik van e-ordering verschuift de operationele inkoopfunctie naar de geautoriseerde gebruikers binnen de organisatie. Doordat het systeem over het algemeen zeer gebruiksvriendelijk is, zijn gebruikers zelf in staat om bestelaanvragen in te voeren en te bewaken. Hierdoor wordt de afdeling Inkoop veel minder belast met administratieve werkzaamheden. De afdeling Inkoop kan de vrijgekomen tijd besteden aan tactische en strategische werkzaamheden. Hierdoor zal de toegevoegde waarde van de afdeling Inkoop ook aanzienlijk stijgen binnen de organisatie.

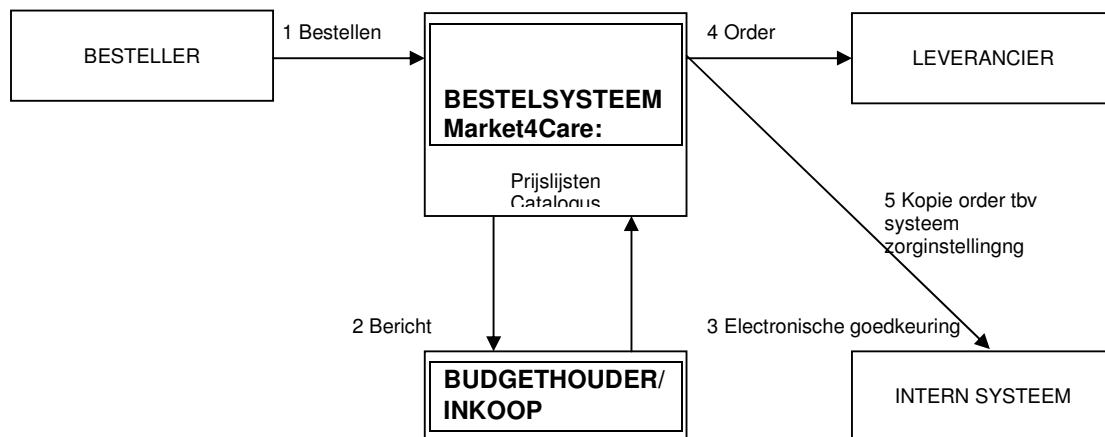
Bijlage 12 Market4Care¹²⁶

Er bestaan met betrekking tot de gezondheidszorg speciale e-market-sides. Market4Care en Move2Solution zijn de twee voornaamste binnen deze sector. Move2Solution werkt echter via Pinkroccade. Om hiervan gebruik te kunnen maken moet extra software worden aangeschaft en is men verplicht om elk jaar de licentie te betalen. Market4Care is daarentegen een neutrale en onafhankelijke partij. Men betaalt voor gebruik slechts eenmalig voor de koppeling met het interne systeem en vervolgens maandelijks abonnementsgeld.

Market4Care richt zich als neutrale dienstverlener op het verbeteren van de (informatie)processen tussen zorginstellingen en leveranciers. Market4Care is inmiddels het knooppunt tussen 16 zorginstellingen en 150 leveranciers. Elke aangesloten partij hoeft daardoor slechts één koppeling in te richten en te onderhouden. Elektronisch dataverkeer met alle partners aan de andere kant van de keten is mogelijk.



Figuur 5 Market4Care als knooppunt



Figuur 6 De inzet van Market4Care

Market4Care biedt zorginstellingen een complete en actuele catalogus waaruit geautoriseerde gebruikers makkelijk decentraal kunnen bestellen bij de eigen kernleveranciers onder één format. De besteller bestelt uit de catalogus binnen het bestelsysteem van Market4Care. Vervolgens wordt er een bericht voor bestelling verstuurd naar de budgethouder of naar de afdeling inkoop die vervolgens een elektronische goedkeuring verlenen. Vervolgens wordt er vanuit het bestelsysteem een order verstuurd naar de leverancier. Voor een volledig overzicht wordt ook een kopie order (per fax of per e-mail) naar het interne systeem van de zorginstelling gestuurd.

Het huidige bestelproces van producten en diensten in zorginstellingen is vaak nog op papier (bestelbonnen en orders per post of fax), kost veel tijd en is foutgevoelig. Kortom de kosten per order zijn hoog. Daarnaast is managementinformatie slechts beperkt beschikbaar. De inzet van Market4Care leidt tot minder aanvragen op papier (bonnen), minder overtypen (fouten), minder

¹²⁶ www.market4care.nl

fouten in bestellingen doordat men bestelt uit actuele catalogi en minder inspanning voor financiële en administratieve afwikkeling (veel minder papieren controle van bestelling, levering en factuur). Het verlaagt de afhandelingskosten per order en biedt complete en actuele informatie.

De externe database van Market4Care is te koppelen met vrijwel alle voorkomende interne systemen, zoals SAP, Oracle, Navision (FALCON) en VOB&VERPLI.

Market4care biedt:

- ✓ veilig en papierloos bestellen uit een elektronische catalogus van de eigen kernleveranciers;
- ✓ actueel catalogusbeheer;
- ✓ het aanmaken en beheren van de gebruikersstructuur;
- ✓ direct toegang voor geautoriseerde bestellers tot het assortiment van de leveranciers
- ✓ budgetcontrole op bestellingen;
- ✓ elektronische koppeling van orderadministratie aan het interne systeem voor goederenontvangst en crediteurenadministratie;
- ✓ mogelijkheid tot ontvangen van digitale factuurberichten;
- ✓ mogelijkheden tot genereren van managementinformatie;
- ✓ monitoren van het gehele ordertraject.

Market4Care is van toepassing voor frequent gevraagde routineproducten met voornamelijk een korte levenscyclus. Denk hierbij aan producten als verbandmiddelen, medische verbruiksgoederen, kantoorartikelen etc. Deze producten zijn vaak aan veranderingen en verbeteringen onderhevig waardoor het artikelenbestand steeds opnieuw aangepast moet worden. Het artikelenbeheer van deze producten kan daarom uit handen worden gegeven aan Market4Care. Aangezien het primaire en facilitaire proces binnen de zorg in sterke mate met elkaar verweven zijn, wordt hierbij weinig onderscheid gemaakt.

De rol van de afdeling Inkoop wordt door het gebruik van Market4Care verschoven van een administratieve rol naar een faciliterende en controlerende rol. Het gebruik van e-ordering brengt dan ook een aantal nieuwe activiteiten voor de afdeling Inkoop met zich mee.

Het inkoopproces wordt door inzet van Market4Care opgedeeld in de volgende 7 stappen:

- 1 Selecteren
- 2 Bestellen
- 3 Autoriseren
- 4 Versturen
- 5 Ontvangen orderbevestigingen
- 6 Levering
- 7 Betalen

1 Selecteren

De catalogus van Market4Care is 24 uur per dag on-line beschikbaar en biedt een uitgebreid assortiment van voorgeselecteerde artikelen. De besteller kan zijn eigen bestellijsten aanmaken. De zorginstelling bepaalt zelf de omvang en inhoud van de beschikbare catalogus. Via autorisatie van gebruikers kunnen categorieën artikelen worden afgeschermd. Op verzoek van zorginstellingen worden leveranciers toegevoegd. De bestaande overeenkomsten tussen zorginstellingen en leveranciers worden weergegeven.

2 Bestellen

In één bestelling kan de besteller producten van verschillende leveranciers bestellen. Alle artikelen die moeten worden besteld kunnen worden aangeklikt. Deze belanden vervolgens in een virtuele boodschappenwagen. Na controle door de gebruiker wordt de bestelling geplaatst.

3 Autoriseren

De bestellingen vanuit de afdelingen kunnen via de applicatie van Market4Care ter autorisatie worden aangeboden bij de afdeling Inkoop of bij een afdelingshoofd. Pas na een controle wordt de bestelling naar de leverancier gezonden, net als de kopie van de order naar het interne systeem.

4 Versturen

Na autorisatie van de order in de zorginstelling wordt deze elektronisch verzonden naar de leverancier(s).

5 Ontvangen orderbevestigingen

De leverancier kan elektronisch de orderbevestiging sturen. De bevestiging komt binnen op orderregelniveau.

6 Levering

On-line is altijd de orderstatus te bekijken. Het is bij ontvangst altijd mogelijk om te controleren of het geleverde goed ook daadwerkelijk besteld is. Dankzij de kopie van de order in het intern systeem, kan alles verder afgehandeld worden met het eigen systeem.

7 Betalen

Men ontvangt een papieren factuur per leverancier. In de toekomst zijn de mogelijkheden beschikbaar voor elektronische factuurberichten, automatische factuurcontrole en zelfs gebundelde facturen of eventueel een geautomatiseerd betaalproces met een bank.

Bijlage 13 Uitwerking externe & interne interviews

Interview 1	Europees aanbesteden	Dhr. M. van Rijn, LUMC
Interview 2	Europees aanbesteden	Dhr. J.A. Bax, UMCG
Interview 3	Market4Care	Dhr. P.J. van Wier, Market4Care
Interview 4	Market4Care	Dhr. H. de Ruyter, Hagaziekenhuis
Interview 5	FALCON	Dhr. A. Kokshoorn, Ziekenhuis Bronovo, ICTA
Interview 6	Draagvlak e-ordering	Dhr. L. Kossen., Hoofd OK
		Dhr. A. Koehler, Hoofd Bouwkunde
		Dhr. W. Achterhof, Hoofd Keuken
		Dhr. A. Castel, Hoofd Laboratorium

Interview 1 ~ LUMC Europees Aanbesteden

Organisatie : Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)
Naam : Dhr. M.J.M. Van Rijn
Functie : Account Manager Inkoop & Logistiek
Datum : 15 maart 2005

Michel van Rijn is accountmanager van de afdeling Inkoop&Logistiek van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Het LUMC is een academisch ziekenhuis en dus verplicht om opdrachten boven de drempelwaarde Europees aan te besteden. Michel van Rijn heeft inmiddels veel ervaring opgedaan met het Europees aanbesteden.

✓ ***Wat verstaat u onder een professionele inkoopfunctie? Welke aspecten dragen bij aan een professionele inkoopfunctie?***

Wat een lastige vraag! Nou, ik zal het proberen. Ik versta onder een professionele inkoopfunctie het op een gedocumenteerde en gestructureerde wijze doen van een investering. Het belangrijkste hierbij zijn de tactische fasen: specificeren, selecteren en contracteren. Per fase is een planning vereist om structuur aan te brengen. Het investeringsplan of budgetbegroting is hiervoor de basis: wat hebben we nodig. Op basis hiervan wordt een Plan van Eisen opgesteld. Op basis van een inkoopportfolio moeten producten ingedeeld worden om zo strategische keuzes te kunnen maken over hoe men leveranciers en producten wil benaderen. Verder is een actueel automatiseringssysteem vereist wat administratieve handelingen vereenvoudigt, daarnaast managementinformatie kan genereren en zorgt voor transparantie in processen. Verder zijn strakke procedures en methoden nodig om structuur aan te brengen in de processen.

✓ ***In welke mate is voor Europees Aanbesteden een professionele inkoopfunctie vereist?***

Ten eerste is voldoende kennis vereist over Europees aanbesteden. Denk aan de richtlijnen, de procedures, de termijnen, het traject, enzovoort. Daarnaast is tijd en ervaring nodig voor het specificeren. De specificatiefase is de belangrijkste fase van het Europese aanbestedingstraject. De inkoper moet een coördinatorrol vervullen in de specificatiefase. Deze moet de betrokken partijen bij elkaar halen en zorgen dat men komt tot een duidelijke specificatie.

De aanbestedingsrichtlijnen zijn toch wel voldoende flexibel om een bepaalde inkoopstrategie te kiezen. Daarom is het gebruik van een inkoopportfolio is toch ook wel een vereiste. Dit kan gezien worden als een stuurmiddel voor het benaderen van producten en leveranciers. Om een voorbeeld te geven, wij hebben de producten ingedeeld in vier categorieën: medisch, lab, ICT en facilitair. Per categorie worden de verschillende producten ingedeeld in A, B, C of D (routine, hefboom, strategisch en knelpunt). Deze vier kwadranten kennen allen een eigen inkoopstrategie.

Verder moet zoveel mogelijk met standaarddocumenten volgens worden gewerkt om de trajecten zo eenvoudig, overzichtelijk en transparant mogelijk te houden. Ook is inzicht nodig in het inkoopvolume en de geplande uitgaven voor het komende jaar of komende jaren, om zodoende een planning te kunnen maken. Deze planning is zeer belangrijk. Zit er een opdracht aan te komen boven het drempelbedrag dan kan daar qua personeel en tijd rekening mee gehouden worden.

Voor elke Europese aanbesteding zal een projectgroep opgericht moeten worden die werkt volgens een duidelijke en strakke planning. Deelnemers aan de projectgroep zijn in ieder geval de inkoper(s) (met voldoende kennis over Europees aanbesteden), gebruikers (specialisten) en een jurist (met juridische kennis over Europees aanbesteden) en verder eventueel technische specialisten en de verantwoordelijke persoon voor het onderhoud/ administratie. De inkoper vervult in deze groep een leidende rol.

Interne gebruikers en leveranciers moeten op de hoogte worden gebracht als een opdracht Europees aanbesteed moet worden. Leveranciers weten dan dat ze bij interesse kunnen reageren via Brussel. Dit is het wel denk ik zo in korte lijnen!

✓ **Hoe vaak heeft u inmiddels een opdracht Europees aanbesteed? Welke opdrachten?**

We hebben al een heleboel opdrachten Europees aanbesteed. Ik noem nu alleen even de recente opdrachten vanaf 2003:

- 1) Anesthesie ventilatoren en monitoren voor de OK
- 2) Patiënt Database Management Systeem (PDMS) voor de IC en OK
- 3) Beademingsventilatoren voor de IC

✓ **Hoe heeft u uw inkoopfunctie kunnen voorbereiden op de wetgeving omtrent Europees aanbesteden?**

Ten eerste hebben de direct betrokkenen van de afdeling Inkoop een cursus gevolgd over Europees aanbesteden bij adviesbureau Significant en later een vervolgcursus bij NEVI. Met deze kennis is het inkoopproces opnieuw gestructureerd. In de lijn is gecommuniceerd over hoe en wat betreffende de herstructurering van het inkoopproces. De specificatiefase is hierin het hart: dus het allerbelangrijkst. De procedures en methodes zijn strak ingericht volgens de richtlijnen. Via ons automatiseringssysteem hebben we een overzicht gegenereerd van de geplande uitgaven aan goedgekeurde opdrachten (nieuwe aankoop of heraanbesteding door aflopend contract). Op basis van de budgetbegroting hebben we vervolgens onze personeelsplanning gemaakt. Bij een grote investering moet rekening gehouden worden met een grotere personeelsbezetting op het aanbestedingstraject. Huidige leveranciers hebben we vooraf aan een Europese aanbesteding geïnformeerd, zodat deze via Brussel kunnen reageren. Ook de betrokken gebruikers hebben we tijdig geïnformeerd over hoe en wat, zodat zij zich kunnen voorbereiden op de specificatiefase.

✓ **Wie zijn er binnen uw organisatie verantwoordelijk voor en betrokken bij het voorbereiden en uitvoeren van een Europees aanbestedingstraject?**

Voor elk aanbestedingstraject wordt een projectteam opgezet. Dit team is verantwoordelijk voor het opstarten en uitvoeren van een Europese aanbesteding. Deelnemers zijn vertegenwoordigers van de afdeling Inkoop en de interne gebruikers (specialisten), een medewerker van de afdeling financiën en eventueel een medewerker van de Technische Dienst.

✓ **Wat zijn naar uw ervaring de personele en organisatorische consequenties van het uitvoeren van een Europees aanbestedingstraject?**

Zeker in het begin kost een Europees aanbestedingstraject zeer veel tijd. Dit geeft zeker druk op de organisatie. Daarom moet van te voren goed in geschat worden wie, hoe en wat. Ook hiervoor is dus die jaarlijkse planning aan het begin van het jaar heel belangrijk. Deze planning moet afgestemd worden met alle eerder genoemde betrokkenen. Dan heeft men inzicht of de organisatie qua personeel een of meerdere aanbestedingen aan kan. Eventueel kan men dan meer personeel inzetten of een investering opschuiven.

✓ **Wat zijn naar uw ervaring de financiële consequenties (kosten & baten) van Europees Aanbesteden? Heeft het Europees aanbesteden van eerder genoemde opdrachten ook daadwerkelijk tot aanzienlijke besparingen geleid?**

Het zijn natuurlijk allen medische opdrachten. Anders dan bij facilitaire producten, waarvoor heel veel aanbieders op de markt zijn, is er minder financieel voordeel te halen bij de aanschaf van medische producten. Het is er wel, maar minder. Men kan wel besparen door de transparantie en eenduidigheid van de verschillende offertes. Men kan van te voren in schatten hoe de leveranciersmarkt eruit ziet. Op basis hiervan kan een globale kostenraming gemaakt worden.

✓ **Wat is uw ervaring met Europees Aanbesteden ten aanzien van de voor- en nadelen?**

Een groot voordeel is de noodzaak van het voeren van een professioneel aanbestedingstraject. Daarmee bedoel ik eigenlijk dat men gedwongen wordt om voldoende tijd en aandacht te besteden aan de specificatie van de opdracht en het Plan van Eisen. De belangrijkste fase van het inkoopproces. De grote betrokkenheid van de gebruikers hierbij, de transparantie en de duidelijke

specificatie dragen uiteindelijk bij aan draagvlak voor en tevredenheid over het gebruik van het aanbestede product of de aanbestede dienst. Ook leidt het tot duidelijke communicatie en afspraken met de leverancier. Een nadeel is vooral de administratieve rompslomp en de extra tijd en werkzaamheden. Maar na verloop van tijd krijgt men hier steeds meer handigheid in. Men moet ook niet proberen om steeds opnieuw het wiel uit te vinden. Er moet zoveel mogelijk gehandeld worden volgens standaarddocumenten de strakke procedures. Zelf vind ik dat de nadelen zeker niet opwegen tegen de voordelen. Zeker niet naar mate men meer ervaring heeft opgedaan met het Europees aanbesteden.

Eventueel zou men nog samen kunnen werken met een ander ziekenhuis als dezelfde opdracht moet worden aanbesteed. De voordelen hiervan zijn het bundelen van kennis en inkoopvolume waardoor mogelijk besparingen te halen zijn. Een nadeel kunnen de verschillende wensen en behoeften zijn van de betrokken specialisten, waardoor specificatie van het gewenste moeilijk wordt gemaakt.

✓ ***Welke knelpunten bent u tegen gekomen bij de verschillende uitgevoerde trajecten?***

Tijd is het grootste knelpunt. Ondanks de planning zijn er altijd onvoorspelbare externe factoren (bijvoorbeeld invloed van het management, ziekte, enzovoort) van invloed. Ook blijft het specificeren nog altijd een knelpunt. Men is geneigd om deze fase toch vaak te snel door te lopen, terwijl dit toch echt de belangrijkste fase is. De specificaties worden niet goed geformuleerd, waardoor het project uiteindelijk vertraging op loopt door onduidelijkheden. Dit is zonde natuurlijk!

✓ ***Hoe ziet u de toekomst van het Europees aanbesteden via Internet, ook wel elektronisch aanbesteden?***

Ik zie daar zeker toekomst in, ook al laat het denk ik nog even op zich wachten. Ik denk in ieder geval dat men eerst ervaring op moet doen met het Europees aanbesteden en dan is kan gaan denken aan bijvoorbeeld e-tendering. Bij e-tendering zie ik veel voordelen. Uit een paar leveranciers, die je al geselecteerd hebt op kwaliteit, kan je uiteindelijk via een tender selecteren op prijs. Dit kan leiden tot aanzienlijke besparingen.

Ook denk ik hierbij aan het elektronisch versturen van offertes door de verschillende leveranciers. Door middel van het programma Excel kan uit de offertes vervolgens overzichtelijke managementinformatie in tabellen gegeneerd worden. Erg handig en het vermindert ook nog eens de papierstroom.

✓ ***Wat zijn uw tips voor de inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo om op professionele wijze in te kunnen spelen op de wetgeving rond Europees aanbesteden?***

Een aantal tips uit ervaring:

- Ken de spelregels van het Europees aanbesteden (richtlijnen, termijnen, procedures, enzovoort) en doe zonodig extra kennis op door middel van een cursus bij adviesbureau Signifiant of bij de NEVI;
- Herstructureer het inkoopproces voor een Europese aanbesteding;
- Maak een investeringsplan en op basis hiervan een tijds- en personeelsplanning;
- Stel een projectgroep samen voor iedere aanbesteding;
- Zorg voor objectiviteit en transparantie door goed documenteren;
- Werk eventueel een eerste keer samen met een ander ervaren ziekenhuis voor het aanbesteden van dezelfde opdracht om zelf ook ervaring op te doen;
- Gewoon doen!!!!

Hartelijk dank voor dit interview!

Interview 2 ~ UMCG Europees Aanbesteden

Naam : J.A. Bax
 Organisatie : UMCG
 Functie : Hoofd Dienst Inkoop
 Datum : 11 maart 2005

De Heer Bax is Hoofd Dienst Inkoop binnen het Universitair Medisch Centrum in Groningen. Het UMCG is een academisch ziekenhuis en dus verplicht om opdrachten boven de drempelwaarde Europees aan te besteden. De Heer Bax heeft inmiddels vele opdrachten volgens de Europese procedures aanbesteed. Daarnaast is hij aangesloten bij de NVILG (Nederlandse Vereniging Inkoop & Logistiek in de gezondheidszorg) De NVILG stelt zich ten doel de inkoop- & logistieke functie binnen de gezondheidszorg verder te professionaliseren.

✓ ***Wat verstaat u onder een professionele inkoopfunctie? Welke aspecten dragen bij aan een professionele inkoopfunctie?***

Een professionele inkoopfunctie kenmerkt zich als een tactische inkoopfunctie, waarbij de nadruk dus ligt op de tactische fasen van het inkoopproces, voornamelijk op de specificatiefase. Hier is het besparingspotentieel het hoogst. De bestelfunctie is zo goed georganiseerd dat deze in veel mindere mate aandacht behoeft. De administratieve handelingen zijn zo minimaal mogelijk door een actueel geautomatiseerd inkoopstelsel en zoveel mogelijk decentraal bestellen door gebruikers. Daarnaast moet een geautomatiseerd inkoopstelsel zorgdragen voor transparantie en de mogelijkheid bieden om managementinformatie te kunnen genereren. Er is een compleet stelsel van werkbare methoden & procedures aanwezig die structuur aan brengen in de processen. Het personeel is ruim voldoende opgeleid. Het inkoopbeleid is strategisch, helder en specifiek. Op basis van een inkoopportfolio worden strategische keuzes gemaakt over hoe men leveranciers wil benaderen. Er wordt gestreefd naar pakketoptimalisatie. Het uiteindelijke doel van een professionele inkoopfunctie is zorgdragen voor effectiviteit en efficiëntie van het inkoopproces.

✓ ***In welke mate is voor Europees Aanbesteden een professionele inkoopfunctie vereist?***

Europees aanbesteden heeft invloed op de hele inkoopfunctie. Wil men klaar zijn voor het Europees aanbesteden van opdrachten dan is zeker een professionele inkoopfunctie vereist. Europees aanbesteden wijkt in principe niet veel af van het professioneel doorlopen van het inkoopproces binnen juridische voorwaarden. De nadruk ligt op het specificeren en selecteren, de tactische fasen van het inkoopproces. Men moet hier dus voldoende tijd voor en kennis over hebben. Verder is inzicht vereist in de uitgaven om te bepalen of aankopen Europees aanbesteed moeten worden.

✓ ***Hoe vaak heeft u inmiddels een opdracht Europees aanbesteed? Welke opdrachten?***

Inmiddels hebben we geloof ik 35 opdrachten volgens de Europese procedures aanbesteed. O.a. dienstkleding, voeding, diverse radiodiagnostische systemen, diverse ICT-projecten, schoonmaak, accountantsdiensten, bewakingsmonitoren, en een traumahelikopter.

✓ ***Hoe heeft u uw inkoopfunctie kunnen voorbereiden op de wetgeving omtrent Europees aanbesteden?***

Ten eerste is acceptatie en draagvlak gerealiseerd bij de directie en Raad van bestuur door een voorlichtingspresentatie. Hierin werden de voordelen tegen de nadelen gezet. De betrokkenen van de afdeling Inkoop hebben een begin- en vervolgcursus gevolgd over Europees aanbesteden bij NEVI. Door middel van een gedegen voorlichting over het Europese aanbestedingstraject hebben we de betrokken partijen, voornamelijk de specialisten, voorbereid. Huidige leveranciers informeren we steeds vooraf aan een Europese aanbesteding.

✓ ***Wie zijn er binnen uw organisatie verantwoordelijk voor en betrokken bij het voorbereiden en uitvoeren van een Europees aanbestedingstraject?***

Europees aanbesteden is teamwork. Per aanbestedingsprocedure wordt een projectgroep ingesteld. Deze bestaat minimaal uit een senior-Inkoper, een interne jurist en (een vertegenwoordiging van) de gebruiker. Desgewenst aangevuld met inhoudsdeskundigen, zoals een veiligheidscoördinator, een assortimentscoördinator, een ICT-deskundige enzovoort. De senior-Inkoper is in veel gevallen procesbegeleider.

- ✓ *Wat zijn naar uw ervaring de personele en organisatorische consequenties van het uitvoeren van een Europees aanbestedingstraject?*

Deze zijn in principe minimaal, mits al sprake is van een effectief en efficiënt ingericht inkoopproces. De additionele tijd van Europees aanbesteden is dan minimaal. Groot knelpunt is veelal dat niet professioneel wordt ingekocht en men dan met Europees aanbesteden wordt geconfronteerd.

- ✓ *Wat zijn naar uw ervaring de financiële consequenties (kosten & baten) van Europees Aanbesteden? Heeft het Europees aanbesteden van bovengenoemde opdrachten ook daadwerkelijk tot aanzienlijke besparingen geleid?*

Binnen het UMCG heeft nagenoeg elk aanbestedingsprocedure een financiële besparing opgeleverd, inclusief de juiste kwaliteit van het gewenste product/dienst.

- ✓ *Wat is uw ervaring met Europees Aanbesteden ten aanzien van de voor- & nadelen?*

Ik zal eerst in gaan op de voordelen. Europees aanbesteden levert een grote bijdrage bij het implementeren van een gedegen inkoopfunctie binnen de ziekenhuisorganisatie. Het creëert een transparant en efficiënt proces. Waarbij de nadruk ligt op specificeren en selecteren. Het dwingt tot nadenken over de functionele en technische eisen van de aan te besteden opdracht. Men moet zeer gericht offeren waardoor uiteindelijk vertraging door onduidelijke specificatie wordt voorkomen. Het bevordert de samenwerking en afstemming binnen de eigen ziekenhuisorganisatie. Daarnaast wordt een professionele relatie met leveranciers opgebouwd met heldere afspraken. Verder werkt Europees aanbesteden concurrentieverhogend en in veel gevallen prijsverlagend.

Een nadeel is dat men in veel gevallen moet afstappen van persoonlijke merk- en leveranciersvoorkeuren. Daarnaast vergt het Europees aanbesteden een zeer gedegen planning en kennis van de richtlijnen. Zeker de eerste paar keren zal hieraan veel tijd besteed moeten worden. Als men meer ervaren heeft opgedaan met het Europees aanbesteden zal dit allemaal soepeler gaan. Het niet naleven van de richtlijnen kan leiden tot vervelende consequenties, zoals opschorting, nietig verklaring of een schadevergoeding. Kortom tijd en geld.

- ✓ *Welke knelpunten bent u tegen gekomen bij de verschillende uitgevoerde trajecten?*

We zijn een aantal knelpunten bij onze trajecten tegengekomen:

- ten eerste moet men rekening houden met een cultuuromslag. Er zal eerst goed nagedacht moeten worden over wat men wil, voordat men iets doet: men is hierdoor gedwongen om alle consequenties vooraf te overzien;
- onvoldoende kennis over en praktische ervaring met de regelgeving (wel of niet Europees aanbesteden, termijnen, publicaties, procedures, documenten) bij de projectgroep en voornamelijk de inkoopcoördinator;
- onvoldoende draagvlak bij de interne gebruikers door te late betrokkenheid;
- goed functioneel specificeren blijft moeilijk;
- verkeerde specificaties, criteria of procedures kunnen verkeerde leveranciers opleveren;
- de individuele specialisten hebben persoonlijke voorkeuren, hierdoor is het moeilijk om hun wensen tot uitdrukking te brengen in een eenduidige specificatie;
- spoed bij de gebruiker hierdoor is geen tijd om een opdracht Europees aan te besteden;
- door het Europees aanbesteden kunnen bestaande samenwerkingsverbanden wegvallen, waardoor intern verzet kan ontstaan bij de specialisten;
- onvoldoende kennis bij de leverancier in zake Europees aanbesteden;
- leveranciers kunnen bezwaar maken als niet volgens de procedures is gehandeld, dit leidt altijd tot vertraging en kosten.

- ✓ *Wat zijn uw tips voor de inkoopfunctie van Ziekenhuis Bronovo om op professionele wijze in te kunnen spelen op de wetgeving rond Europees aanbesteden?*

Ik spreek in dit geval liever over kritische succesfactoren:

- beschik over absolute inhoudelijke kennis over de Europese richtlijnen;
- ga niet iedere keer opnieuw het wiel uitvinden;
- hou het eenvoudig en praktisch door te werken met standaarddocumenten en invulsjablonen;
- voldoende tijd (zeker de eerste paar keer);
- heb vroeg zicht op inkoopwensen;
- werk in teamverband met duidelijke verantwoordelijkheden en taken;
- de inkoper is de coördinator, en heeft geen monopolie op de inkoopfunctie;
- betrek de betrokken gebruikers zoveel mogelijk en maak het hun traject: zo wordt draagvlak gecreëerd;
- richt je vooral op een gedegen specificatie (als de aanvraag de deur uit is, is bijstelling van eisen niet zomaar mogelijk);
- goed vooronderzoek levert een beter Plan van Eisen;
- leg de nadruk op een transparant proces;
- hanteer een strakke procesgang met een duidelijk tijdspad;
- begin met een aanbestedingsprocedure van een opdracht waar een positief effect vanuit gaat;
- succesvolle eerdere aanbestedingen leidt tot enthousiasme.

Hartelijk dank voor dit interview!

Interview 3 ~ Market4Care

Naam Piet Jan van Wier
Functie Directeur
Organisatie Market4Care
Datum 9 maart 2005

Piet Jan van Wier is directeur van Market4Care. Market4Care omschrijft zichzelf als neutrale dienstverlener in de digitale keten. Het is in wezen een ketenknooppunt voor het verbeteren van (informatie)processen tussen zorginstellingen en hun leveranciers. Ik heb hem uitgenodigd voor een interview om hem uiteindelijk te vragen wat Market4Care kan bijdragen aan het verder professionaliseren van de inkoopfunctie.

✓ **Wat biedt Market4Care? En hoe werkt Market4Care voor zorginstellingen?**

Market4Care richt zich als neutrale dienstverlener op het verbeteren van de (informatie)processen tussen zorginstellingen en hun leveranciers. Wij zijn in wezen een ketenknooppunt, een e-hub zoals dit ook genoemd wordt. Voor zorginstellingen betekent dit kort gezegd een perfect bestelsysteem voor decentraal bestellen bij contractleveranciers, 100 % betrouwbare vastlegging van verplichtingen in het eigen systeem en een snel orderproces. Het huidige bestelproces in zorginstellingen gaat vaak over veel schijven, vaak nog op papier, kost veel tijd en is foutgevoelig. Kortom de kosten per order zijn hoog. De inzet van Market4Care verlaagt de afhandelingskosten per order en biedt complete actuele informatie. Ik laat je even twee plaatjes zien:

Market4Care is inmiddels een knooppunt tussen 16 zorginstellingen en ongeveer 150 leveranciers. Market4Care biedt zorginstellingen een complete en actuele catalogus voor makkelijk decentraal bestellen bij de eigen kernleveranciers onder één format.

De besteller bestelt uit de catalogus binnen het bestelsysteem van Market4Care. Vervolgens wordt er een bericht voor bestelling verstuurd naar de budgethouder of in sommige gevallen naar de afdeling inkoop die vervolgens een elektronische goedkeuring verlenen. Vervolgens wordt er vanuit het bestelsysteem een order verstuurd naar de leverancier en een kopie order (per fax of per e-mail) naar het interne systeem van de zorginstelling.

Er is hierbij dus een rol voor de besteller en een beheerser. De bestellers zijn bestelbevoegde personen per afdeling die zelf verantwoordelijk zijn voor het bestellen van de benodigde producten voor hun afdeling. De beheerser maakt zelf gebruikers aan, bepaalt de rechten van de gebruikers, bepaalt de autorisatie en de kostenplaatsen.

Market4Care is inmiddels ook klaar voor het digitaal ondersteunen van elektronisch factureren.

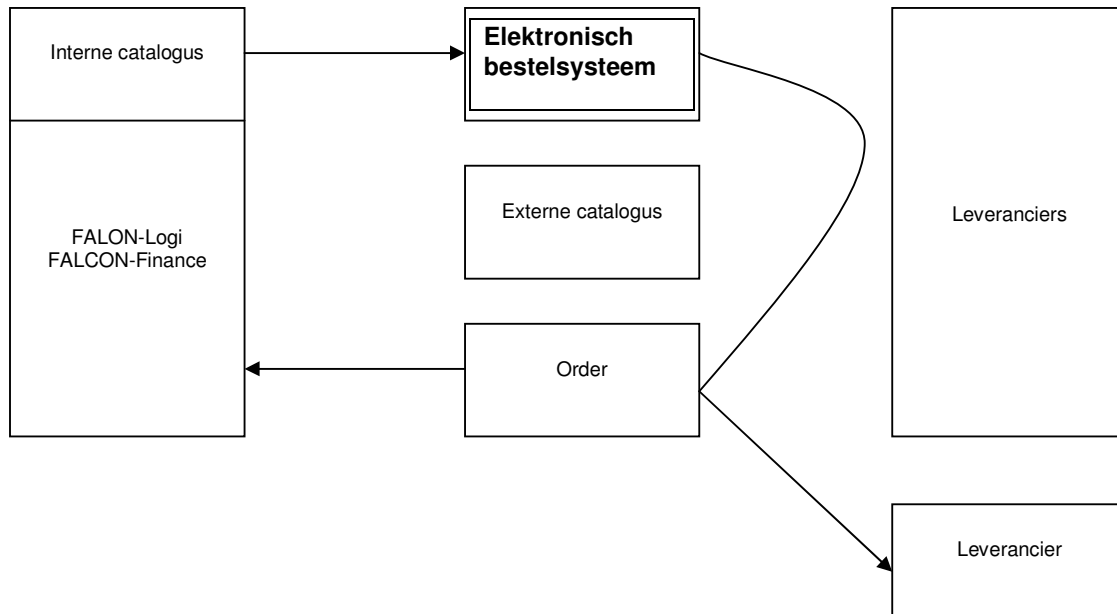
✓ **Wat zijn de voorwaarden om gebruik te kunnen maken van Market4Care?**

Heel eenvoudig gezegd is dat een afdeling Inkoop. Laat ik het zo zeggen, de kracht van het concept van Market4Care zit in drie dingen. Ten eerste een centrale tactische inkoopfunctie, daarnaast een decentrale bestelmogelijkheid en ten slotte een centrale administratie. Met dat laatste bedoel ik de verplichtingenadministratie, administratie voor goederenontvangst en de crediteurenadministratie.

✓ **Kan Market4Care geïntegreerd worden met het toekomstige FALCON-systeem?**

Ja, de externe database van Market4Care is te koppelen aan software van FALCON. Ik heb vernomen dat jullie hebben gekozen voor FALCON-Logi (en FALCON-finance). Dit systeem kan, naast de administratieve functie, eventueel dienen als interne database waaruit door middel van e-ordering producten besteld kunnen worden. Deze catalogus geldt voor producten van leveranciers die niet vaak besteld worden, maar die wel eens nodig zijn. Per gebruik van een leverancier via Market4Care moet namelijk maandelijks abonnementsgeld betaald worden. Daarom is het dus handig om voor deze producten een interne database te hebben. Een soort kampwinkeltje waar men af en toe boodschappen doet. Het kan dan zelfs mogelijk zijn om via het elektronische

bestelsysteem van Market4Care een order te plaatsen bij die losse leverancier. Voor de besteller blijft het format dan hetzelfde. Als ik het plaatje teken, ziet er als volgt uit:



In Drachten, in ziekenhuis Nijsmellinge, waar zij ook gebruik maken van de FALCON-Logi-module, zal in mei 2005 ook een koppeling gemaakt worden met Market4Care. Hier zou bij interesse het traject dus gevolgd kunnen worden.

Market4Care is daarentegen ook prima te koppelen aan het VOB&VERPLI-systeem waar jullie nu mee werken. De informatiebehoefte, die in principe alle informatiesystemen in meer en mindere mate bieden, is immers de kern. Of deze systemen nu oud of nieuw zijn. Aangezien Hiscom haar ondersteuning aan VOB&VERPLI verlengt tot zeker minimaal 2009, en misschien zelfs 2011, zou de noodzaak minder hoog zijn om zo snel mogelijk over te gaan op het FALCON-systeem. Natuurlijk is zo'n systeem gebruiksvriendelijker en kan het veel meer managementinformatie genereren. Maar als jullie budget de aanschaf van een dergelijk systeem nog niet direct toelaat, is dus ook een koppeling mogelijk van Market4Care het VOB&VERPLI-systeem. Men kan dan rustig wennen en ervaring op doen met het elektronisch decentraal bestellen binnen het eigen vertrouwde informatiesysteem. Hierdoor wordt voor de afdeling Inkoop al effectiviteit en efficiëntie bereikt, omdat deze zich dan langzaam meer kan richten op de tactische en strategische taken. Later kan dan altijd nog gedacht worden om het FALCON-systeem aan te schaffen om het proces van bestellen tot betalen effectiever en efficiënter in te richten.

✓ **Voor de inkoop van welke producten en diensten is Market4Care van toepassing?**

Market4Care is eigenlijk alleen van toepassing op de aanschaf van routineproducten die decentraal besteld kunnen worden. Deze producten worden onderverdeeld in assortimenten, zoals voeding, techniek, OK, enzovoort. Hieruit kan de geautoriseerde besteller een keuze maken uit de producten uit die assortimenten die voor hen van toepassing zijn. Voor de aanschaf van kritisch, strategische en hefboomproducten biedt Market4Care geen oplossing. De persoonlijke interactie met de leverancier is hier zeer belangrijk. Die persoonlijke interactie ontbreekt in wezen bij het gebruik van Market4Care.

✓ **Bedoelt u hiermee dan facilitaire producten en diensten?**

In zorginstellingen zie ik weinig verschil tussen facilitaire en primaire producten en diensten. Het primaire en facilitaire proces zijn immers in zo'n sterke mate met elkaar verweven. Zo is verband, in wezen natuurlijk een primair product, een zeer duidelijk routineproduct. Het gaat daarom dus om zowel facilitaire als primaire producten en diensten die vaak besteld moeten worden, hierdoor een hoge administratieve last met zich meebrengen en een klein deel van het inkoopvolume beslaan.

✓ ***Hoe wordt continuïteit gewaarborgd aangezien dat onze hoofddoelstelling is?***

Mocht het systeem uitvallen, wat in al die jaren nog nooit is gebeurd, maar het is natuurlijk een risico, dan wordt direct de oude procedure in werking gesteld per fax en telefoon. Hiermee kunnen wij continuïteit waarborgen voor 99,7 %.

✓ ***Welke leveranciers zijn aangesloten bij Market4Care? Kunnen de huidige leveranciers van Ziekenhuis Bronovo die nu nog niet aangesloten zijn ook gebruik gaan maken van Market4Care?***

Ik zal je een lijst geven met de belangrijkste leveranciers die nu aangesloten zijn bij Market4Care. We zijn voortdurend bezig met het opbouwen van de database door het toevoegen van leveranciers. Huidige leveranciers van Ziekenhuis Bronovo kunnen altijd aangesloten worden op Market4Care. In principe kan Ziekenhuis Bronovo met hulp van ons met haar huidige leveranciers afspraken maken hoe ze via Market4Care verder willen werken. Zij moeten natuurlijk wel mee willen werken. Een argument waarom ze het niet zouden willen doen is dat zorginstellingen door gebruik van Market4Care gemakkelijk prijsvergelijk kunnen doen bij de leveranciers waarop ze zijn aangesloten. Aan de andere kant biedt Market4Care aan leveranciers weer nieuwe potentiële klanten en informatie over hun behoefte.

✓ ***Hoe ziet een implementatieproces van Market4Care eruit met het interne systeem en het gebruik daarvan door de gebruikers?***

Ten eerste moet de koppeling gemaakt worden met het interne informatiesysteem met Market4Care. Vervolgens zal een inkoopanalyse gemaakt worden om te zien welke afdelingen welke routineproducten bestellen en hoe vaak. Op de afdeling die hierbij voor de meeste administratieve last zorgt, zal vervolgens een pilot uitgevoerd worden. Hiertoe worden de eerst de betrokken leveranciers benaderd die al aangesloten zijn op Market4Care of nog aangesloten moeten worden. Vervolgens wordt de gebruikersstructuur van het elektronische bestelsysteem ingericht. Daarna worden de gebruikers getraind in het decentraal bestellen. Vaak gaat het hier om twee tot drie geautoriseerde gebruikers per afdeling. Ten slotte wordt een live-datum geprikt waarop het elektronisch decentraal bestellen door die afdeling echt operationeel is. Vervolgens treedt een sneeuwbal effect op, waarbij de andere afdelingen een voor een op deze manier klaar worden gemaakt voor het elektronisch decentraal bestellen. Zo wordt Market4Care zeer geleidelijk geïntroduceerd in de organisatie.

✓ ***Wat zijn de personele consequenties van het gebruik van Market4Care voor een afdeling Inkoop en de interne klanten?***

Voor de afdeling Inkoop zullen de administratieve functies voor het bestellen en bewaken van routineproducten uiteindelijk grotendeels verdwijnen. Deze worden immers overbodig aangezien de interne klanten nu zelf kunnen bestellen. Hierdoor komt er voor de afdeling Inkoop meer tijd vrij voor het tactisch inkopen. Deze vrijgekomen inkoop tijd kan ingezet worden voor het verkrijgen van bijvoorbeeld betere contracten en het genereren en analyseren van managementinformatie. De functie van de inkoper zal dus veranderen. Voor de interne klanten geldt dat zij bij invoering van Market4Care dus decentraal routineproducten moeten gaan bestellen. Meestal worden hiervoor twee of drie mensen verantwoordelijk gemaakt. Zij zullen naast hun functies dus tijd vrij moeten maken voor het bestellen. Vaak zijn er in zorginstellingen al een of twee mensen verantwoordelijk voor het bestellen van producten. Zij dienen schriftelijk hun bestelling in bij de afdeling Inkoop, die deze bestelling verder afhandelt. Het verschil nu is dat zij zelf elektronisch bestellen met een paar muisklikken. Zij zullen hierin getraind moeten worden.

✓ ***Hoe kan draagvlak voor het gebruik van Market4Care gecreëerd worden bij de gebruikers?***

Draagvlak is zeer belangrijk bij de implementatie van Market4Care. Het bepaalt de kans op succes of mislukking. Daarom moet het gebruik dus behapbaar zijn. Ten eerste is het belangrijk om de afdeling Inkoop voor te bereiden. Door bezoeken te brengen aan ziekenhuizen waar Market4Care al operationeel is, krijgen zij een beeld van wat Market4Care doet en hoe het werkt. Op deze manier moeten zij enthousiast gemaakt worden. Vervolgens moeten de betrokken interne klanten, de uiteindelijk gebruikers, enthousiast gemaakt worden. Ook zo kunnen bijvoorbeeld op bezoek bij

andere ziekenhuizen. Daarnaast verzorgen wij dus een pilot op een afdeling in het ziekenhuis waarbij iedereen kan wennen aan het gebruik. Hierbij worden ook trainingen aan de gebruikers gegeven. Belangrijk is dat om gebruik te maken van Market4Care geen licentie, die meestal liggen rond de € 40.000 tot € 50.000, aangeschaft hoeft te worden. Mocht men het na de pilot toch niet zien zitten, dan is men alleen de opstartkosten kwijt.

✓ ***Wat kunt u zeggen over de kosten en baten die ontstaan door de implementatie en gebruik van Market4Care?***

Ik zal eerst de kosten even op een rijtje zetten. De koppeling om het interne informatiesysteem aan te sluiten op Market4Care kost ongeveer € 5000. De opstartkosten om te starten met Market4Care zijn gemiddeld € 8500. Dit bedrag is wel afhankelijk van de omvang en eigen inbreng. Vervolgens wordt elke maand een vast maandbedrag betaald van € 1950 om gebruik te maken van de service van Market4Care. Daarbovenop komt per leverancier een bedrag van € 50 per maand. Verder is er een berichtenvergoeding (e-mail, fax, enzovoort). Deze vergoeding is variabel mogelijk of kan in een vast bedrag afgekocht worden.

Als we kijken naar de baten, is het moeilijk om keiharde besparingen aan te tonen. Je hebt namelijk te maken met veel indirecte en eigenlijk niet direct zichtbare baten. Je moet het zien als een taart die in kleine stukjes verdeeld is, aangezien de afdeling Inkoop onderdeel is van een keten (magazijn, logistieke dienst, crediteuren). Maar voor de afdeling Inkoop kan ik wel zeggen dat door gebruik van Market4Care een bijna foutloze administratie met veel minder menselijke handelingen ontstaat en meer tijd vrij komt voor het tactische inkopen. Als we bijvoorbeeld kijken naar de besparingscurve dan blijkt dat het besparingspotentieel het hoogst is in de eerste fase van het inkoopproces: het specificeren. In de operationele inkoopfasen is het besparingspotentieel het laagst. Door gebruik van Market4Care worden deze fasen dus op een efficiënte en effectieve wijze georganiseerd, waardoor men zich dus meer kan richten op die eerste fase om uiteindelijk besparingen te kunnen realiseren. Verder kan ik zeggen dat de kosten per order op de traditionele wijze (behoefte, zoeken in catalogus, bestellen, leveren, ontvangen en betalen) liggen op gemiddeld € 70. Dit is uitgezocht door Nevi. Door gebruik van Market4Care kunnen deze kosten dalen tot € 35 per order. Besparingen kunnen uiteindelijk oplopen tot wel € 500.000 per jaar.

✓ ***Draagt het gebruik van Market4Care daadwerkelijk bij een verdere professionalisering van de inkoopfunctie binnen zorginstellingen?***

Market4Care draagt zeer zeker bij een verdere professionalisering van de inkoopfunctie binnen zorginstellingen. Als we kijken naar de verdeling binnen inkooptaken, dan wordt nu gemiddeld 87% van de tijd besteed aan operationele taken en slechts 13% aan tactische inkooptaken. Door het gebruik van Market4Care zal deze verhouding drastisch veranderen. Men kan zich meer richten op het specificeren, selecteren en contracteren.

De administratieve last van het huidige operationele proces wordt sterk teruggedrongen. Het administratieve proces wordt bijna foutloos en transparant. Men krijgt een transparant inzicht in kwantitatieve gegevens. Er is geen sprake meer van vrije aanvragen omdat vrijwel alles uit de catalogus is te halen. Dat wil zeggen dat artikel- en prijsgegevens bekend zijn bij de bestelling. Omdat men werkt met een en dezelfde format wordt het gedrag van de gebruikers gestandaardiseerd. Daarnaast wordt de service naar de interne klant verbeterd. Deze heeft meer inzicht in het proces en is zelf verantwoordelijk voor het bestellen. Het aantal stappen in het bestelproces neemt af, omdat de interne klanten zelf bestellingen kunnen plaatsen bij leveranciers. Hierdoor ontstaan dus veel minder fouten. Ook leidt het uiteindelijk tot snellere en betere prestaties van leveranciers.

Daarnaast wil ik benadrukken dat de afdeling Inkoop onderdeel is van een keten. De keten van bestellen tot betalen. De inzet van Market4Care zorgt er uiteindelijk in principe voor dat bijvoorbeeld niet alleen de afdeling inkoop inkrimpt, maar ook de afdeling crediteuren. Daarnaast zullen bijvoorbeeld voorraden in het magazijn dalen, omdat de gebruiker nu zelf zijn behoefte op het gewenste moment kan regelen. Hierdoor zal dus niet alleen het inkoopproces effectiever en efficiënter verlopen, maar de hele keten, ook wel supply chain, waar dit inkoopproces onderdeel van is.

✓ ***Heeft u ook ervaring met het gebruik van andere vormen van E-procurement zoals e-sourcing en e-tendering?***

Deze vormen staan los van Market4Care. E-tendering is een veilinginstrument om te komen tot een los eenmalig contract. Zelf denk ik dat de baten uiteindelijk niet opwegen tegen de kosten. Ten eerste moet men beschikken over een applicatie voor e-tendering. Daarnaast is een zeer goede specificatie vereist, wat ook weer veel tijd kost. De besparingen moeten hier tegenop boksen. In e-sourcing zie ik eigenlijk niets. Het kost veel tijd en gaat uit van het feit dat men graag besteld. Wat in mijn ogen niet zo is. Uiteindelijk levert het weinig tot geen nettowinst. Daarnaast wordt het proces er niet eenvoudiger op: er blijven veel verschillende leveranciers over die leiden tot meer crediteuren. De administratieve last is hierdoor hoog.

✓ ***Hoe ziet u het gebruik van vormen van E-procurement in zorginstellingen?***

Ik zie bepaalde vormen van E-procurement als water uit de kraan. Ik vergelijk het altijd met de invoering van barcodes in ziekenhuizen. Toen het eerste ziekenhuis hiermee begon, was iedereen argwanend en vond 't eigenlijk maar niets. Nu werkt er geen ziekenhuis meer zonder barcodescanning. Zo zie ik de ontwikkeling van E-procurement in zorginstellingen ook. Men is in de zorg steeds meer op zoek naar verhoging van effectiviteit en efficiëntie. E-procurement kan hier zeker een bijdrage aan leveren.

Hartelijk dank voor dit interview!

Interview 4 ~ Hagaziekenhuis Market4care

Organisatie : Hagaziekenhuis (Locatie Rode Kruis Ziekenhuis)
Naam : Hans de Ruijter
Functie : Hoofd Inkoop
Datum : 15 maart 2005

Hans de Ruijter is Hoofd van de Inkoopafdeling van het Hagaziekenhuis. Op 1 juli 2004 is het Hagaziekenhuis ontstaan uit een fusie van het Juliana Kinderziekenhuis, het Rode Kruis Ziekenhuis en Ziekenhuis Leyenburg in Den Haag. Hiermee is het Hagaziekenhuis een van de grootste ziekenhuizen van Nederland. Hans de Ruijter was hiervoor werkzaam als Hoofd Inkoop bij het ziekenhuis Leyenburg. Hier heeft hij twee jaar geleden besloten om gebruik te maken van Market4Care. In het Hagaziekenhuis wordt het gebruik van Market4Care nu verder uitgebreid.

✓ **Wat verstaat u onder een professionele inkoopfunctie?**

Een lastige vraag, omdat daar eigenlijk niet een twee drie antwoord op te geven is! Er komen zoveel aspecten bij kijken. Maar laat ik het kort proberen. Binnen een professionele inkoopfunctie wordt in de juiste verhouding aandacht besteed aan de verschillende fasen van het inkoopproces. Zeg maar de verhouding tussen tactische en operationele fasen. Een verschuiving van operationele naar meer tactische en strategische werkzaamheden leidt uiteindelijk tot verdere professionalisering. De operationele werkzaamheden zijn minder belangrijk qua besparingspotentieel. Zorg dat deze goed geregeld zijn, zodat tijd en geld vrij komt voor tactische en uiteindelijk strategische werkzaamheden. Hier zal het beleid op aangepast moeten worden. Ook moet hiervoor draagvlak gecreëerd worden binnen de organisatie.

✓ **Hoe was de situatie van de inkoopfunctie van het Hagaziekenhuis voor gebruik van Market4Care?**

Ik kijk dan even naar het Leyenburg Ziekenhuis, omdat ik daar tot verkort werkzaam was. Het inkoopproces werd daar voor gebruik van Market4Care al ondersteund door een intern informatie- en bestelsysteem, SAP. Dit systeem zorgde in principe al voor actuele informatie en inzichtelijkheid. Interne klanten bestelden via een budgetverantwoordelijk een aantal producten decentraal via het SAP-systeem. Via een handterminal werden door magazijnmedewerkers magazijnartikelen automatisch bijgevuld. Toch werd er door de Inkoopafdeling nog te veel tijd besteed aan de operationele fasen, voornamelijk het bestellen van producten met een korte levensloop voor bijvoorbeeld de OK en het Lab. Deze producten zijn zo aan veranderingen onderhevig. Het assortiment verandert hierdoor continu en wordt zeer onoverzichtelijk. Dit zorgt steeds weer voor nieuwe operationele handelingen. Hierdoor bleef minder tijd over voor de tactische fasen van het inkoopproces.

✓ **Waarom is destijds besloten om Market4Care te gebruiken?**

Market4Care lost een stukje op in de operationele fasen. Het zorgt voor rust en inzichtelijkheid zodat men zich meer kan richten op de tactische fasen. Het vereenvoudigt het bestandsbeheer en houdt het artikelenbestand zo beperkt mogelijk. De bestelfunctie wordt zo dicht mogelijk bij de gebruiker gelegd. De gebruiker is zelf verantwoordelijk voor het bestellen van benodigde producten binnen een afgebakend assortiment. De inhoud van het assortiment is in de tactische fasen geregeld.

✓ **Waarom Market4Care en niet bijvoorbeeld de concurrent Move2Solutions?**

Market4Care en Move2Solutions hebben beide de e-hype overleefd. Move2Solutions werkt via PinkRoccade. Om hiervan gebruik te kunnen maken moet extra software worden aangeschaft. Ook is men verplicht de licentie elk jaar opnieuw te betalen. Market4Care daarentegen is een onafhankelijke partij zonder licenties enzovoort. Men betaalt in wezen alleen eenmalig voor de koppeling met

het interne systeem en vervolgens elke maand abonnementsgeld. Daarnaast is Market4Care met haar concept inmiddels de grootste 'elektronische marktplaats' met aangesloten zorginstellingen en leveranciers. En ik zie dit alleen nog maar groeien in de toekomst.

- ✓ **Zijn er ook andere vormen van E-procurement in overweging genomen om de inkoopfunctie verder te professionaliseren?**

E-sourcing voor medische producten is niet interessant. Deze markt is klein en heel specialistisch. E-tendering, het veilen via Internet hebben we wel eens gedaan via NVZ, de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Het ging hier eigenlijk alleen om facilitaire producten. Medische producten lenen zich hier minder voor, omdat er veel medisch specialisten bij betrokken zijn. We hebben wel goede ervaring met het veilen via Internet. In de meeste gevallen heeft het tot een besparing geleid van wel 15 tot 25 %. In de toekomst zouden we graag via onze interne informatiesysteem SAP willen veilen. Maar we zijn daar voorlopig nog lang niet aan toe. Ook zouden we in de toekomst onze dataverwerking elektronisch willen laten verlopen. Zoals bijvoorbeeld het elektronisch factureren om de papierstroom sterk terug te dringen. Dit zou eventueel via Market4Care kunnen.

- ✓ **Hoe werkt Market4Care binnen het Hagaziekenhuis?**

Ik laat je een plaatje zien. De afdelingen plaatsen decentraal aanvragen voor voorraadgoederen en koopgoederen via Intranet uit de catalogus in het SAP-systeem. De afdeling Inkoop verzorgt de autorisatie hiervan. Daarnaast worden door middel van handterminals door magazijnmedewerkers de benodigde voorraden besteld via SAP. SAP is aangesloten op de crediteurenadministratie en op het logistieke systeem. Vanuit SAP wordt een order geplaatst bij de leveranciers. Daarnaast worden onder andere door de Technische Dienst, de OK en het Lab specialistische producten besteld uit de catalogus van Market4Care. Deze plaatsen een order bij de leverancier en sturen een kopie order naar SAP.

Stel dat we het factureren ook elektronisch willen laten verlopen dan worden de facturen van de leveranciers via Market4Care elektronisch gestuurd naar onze Crediteurenadministratie. Dit is dus een mogelijkheid voor in de toekomst.

- ✓ **Voor de inkoop van welk soort producten gebruikt het Hagaziekenhuis de Market4Care-toepassing?**

We gebruiken Market4Care eigenlijk alleen voor specialistische routineproducten met een korte levenscirkel voor de Technische Dienst, OK, Lab enzovoort. Een korte levenscirkel wil zeggen dat de producten steeds iets veranderingen en verbeteren. Een voorbeeld zijn bijvoorbeeld heupen en knieën. Deze producten worden steeds aangepast en verbeterd. Als je dit artikelenbestand in eigen beheer hebt, moet dit dus steeds weer aangepast worden. Dit kost veel tijd. Ook raakt het overzicht hierdoor vaak zoek. Het bestandsbeheer van dit soort producten geven we dus uit handen aan Market4Care. De andere routineproducten (voorraadgoederen en koopgoederen) worden dus of decentraal besteld via een buy-side op SAP door de afdelingen zelf of via de handterminals door magazijnmedewerkers.

- ✓ **Met welke en hoeveel leveranciers doet het Hagaziekenhuis zaken via Market4Care?**

Met ongeveer 15 leveranciers, waaronder Technische Unie, Johnson & Johnson, Cardinal Health, enzovoort.

- ✓ **Hoe is het implementatieproces van de integratie van Market4Care met het interne systeem van het Hagaziekenhuis en het uiteindelijke gebruik hiervan verlopen?**

Allereerst is er een koppeling gebouwd tussen Market4Care en het interne SAP-systeem. Vervolgens hebben we geanalyseerd wie onze grootverbruikers zijn van routineproducten met een korte levenscirkel. We zijn vervolgens met een pilot gestart op de OK. Daarna hebben we het gebruik uitgebreid naar andere afdelingen. Market4Care heeft alle zaken geregeld aan de leverancierskant. Een systeembeheerder van ons is getraind door Market4Care. Deze systeembeheerder heeft vervolgens weer de interne gebruikers getraind in het gebruik.

Inmiddels maken vijf afdelingen gebruik van Market4Care. In de toekomst willen we misschien ook het bestellen van voedingsproducten via Market4Care laten verlopen.

✓ ***Wie zijn bij het implementatieproces betrokken geweest?***

Dat zijn eigenlijk vier mensen of groepen, namelijk vertegenwoordigers en een trainer van Market4Care, onze inkoopafdeling, onze systeembeheerder en de interne gebruikers. Stel dat we in de toekomst ook het elektronisch factureren willen implementeren zal ook de crediteurenadministratie betrokken worden.

✓ ***Hoe is draagvlak bij de afdeling Inkoop en interne klanten gecreëerd?***

We hebben de afdeling Inkoop en de interne gebruikers zo vroeg mogelijk betrokken bij onze beslissing om Market4Care te gaan gebruiken. De afdeling Inkoop was eigenlijk al heel snel enthousiast omdat Market4Care zware administratieve taken over neemt. Het ontlast de inkoopafdeling dus echt. De interne gebruikers waren al gewend aan het decentraal bestellen via Intranet. Voor hen veranderde er dus niet zo veel. Zij zagen ook al snel de voordelen van het inzichtelijke assortiment.

✓ ***Welke knelpunten bent u tegengekomen bij de implementatie?***

De techniek is eigenlijk het grootste knelpunt. Hiermee bedoel ik de koppeling met het interne systeem, het niveau van de aanwezige computers, de ervaring met en het gebruik van Internet, enzovoort. Alle technische zaken moeten van tevoren goed geregeld zijn. Anders heeft dit grote gevolgen voor het slagen van het gebruik van Market4Care. Daarnaast is absolute ondersteuning van het topmanagement, acceptatie bij de gebruikers en medewerking van de huidige leveranciers nodig. Goede voorlichting en training helpen deze knelpunten enigszins weg te nemen.

✓ ***Wat waren de personele consequenties voor de afdeling Inkoop (Functies die veranderen of verdwijnen) en de interne klanten?***

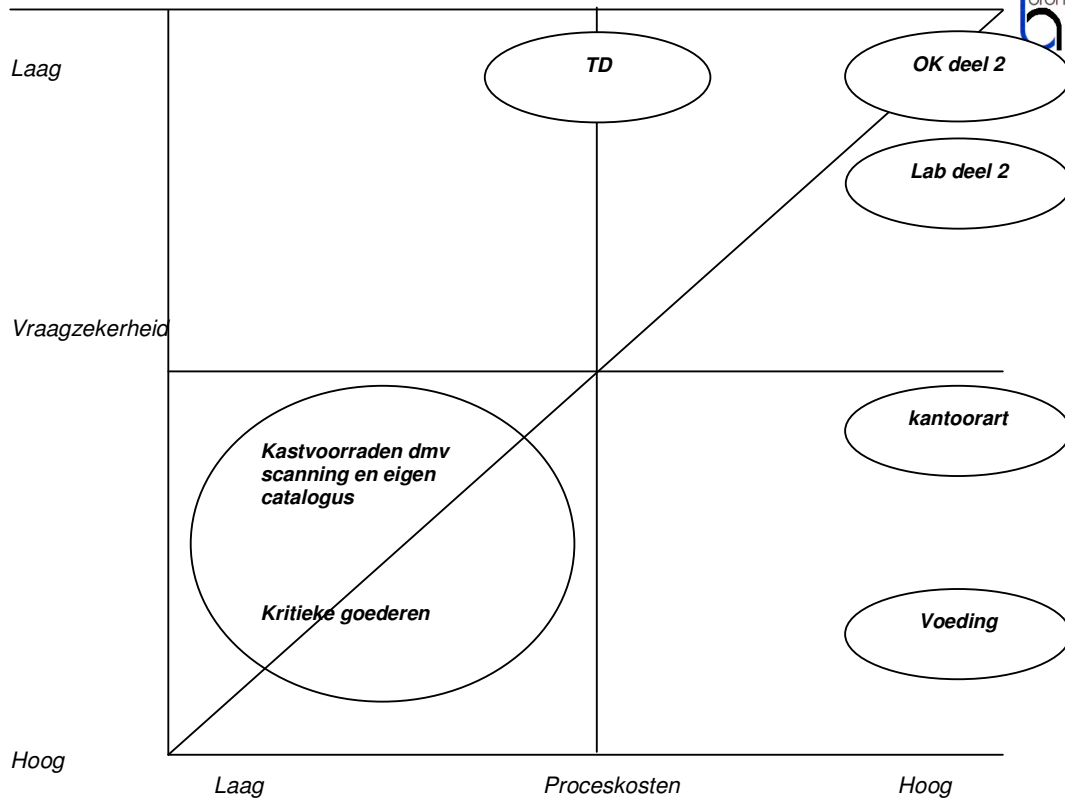
Eigenlijk kan ik zeggen dat er weinig personele consequenties waren voor de afdeling Inkoop, in die zin dat er functies verdwenen. Wel zijn functies vernadert, omdat men van een aantal zware administratieve taken verlost is. Hierdoor hebben zij meer tijd gekregen voor andere dingen. Zo kan de Inkoper die zich ook vaak bezig hield met het bestellen van de korte levensduurproducten, zeer veel meer richten op tactische taken.

De interne gebruikers waren al bekend met decentraal bestellen via SAP door een budgetverantwoordelijke. Voor hen, of eigenlijk voor de budgetverantwoordelijke, verandert er dus weinig. Het enige verschil is dat ze de korte levensduurproducten nu bestellen via de site van Market4Care in plaats van de bestelsite op Intranet.

✓ ***Wat kunt u zeggen over de kosten & baten (financiële consequenties) die ontstaan door de implementatie en het gebruik van Market4Care?***

Eigenlijk zeg ik daar liever niets over. Ik moet je ook eerlijk zeggen dat ik dat niet zo één twee drie kan vertellen. Het gaat om indirecte kosten en baten over meerdere afdelingen verspreid. Aan de

beheer- of inkoopkant zal het uiteindelijk wel opleveren. Wel kan ik je het theoretische model van Market4Care laten zien. Hieruit blijkt dat 20% van het inkoopvolume 80% van de proceskosten veroorzaakt.



✓ **Heeft het gebruik van Market4Care daadwerkelijk bijgedragen aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie binnen het Hagaziekenhuis?**

Voor een deel zeker ja. Het operationele deel van het inkoopproces is voor een deel overgenomen door Market4Care. Hierdoor is dus meer tijd vrij gekomen voor tactische taken. In wezen is het operationele deel van het inkoopproces, zoals ik al zei, minder belangrijk, omdat het besparingspotentieel vooral zit in de tactische fasen. Daarom moet je zorgen dat het operationele gedeelte goed geregeld is, zodat je daar minder zorgen over hebt. Dan pas kan je je storten op tactische en later ook strategische taken. Market4Care zorgt ook voor een transparant proces voor de besteller. Het assortiment en de status zijn duidelijk. Dit zorgt voor tevreden gebruikers. Daarnaast genereert Market4Care zeer bruikbare management informatie, het vermindert de papierstroom en verbetert het dataverkeer.

✓ **Bent u tevreden over Market4Care en zou u het gebruik van Market4Care aanraden aan andere zorginstellingen?**

Ja, ik ben zeer zeker tevreden over de service van Market4Care. Het is een goede beslissing geweest. We zouden het gebruik graag nog verder uit willen breiden met andere afdelingen en mogelijk met het elektronisch factureren. Ik raad het gebruik van Market4Care zeker aan aan andere zorginstellingen. Het lost zeker iets op in de operationele fasen en qua informatievoorziening. En daarnaast hoe meer aangesloten zorginstellingen en leveranciers, hoe beter!

✓ **Hoe ziet u de toekomst van het gebruik van vormen van E-procurement in zorginstellingen?**

Ik zie heel veel kansen en enorme mogelijkheden voor E-procurement in de zorg. Het gaat alleen veel te traag! De initiatieven, daadkracht en durf ontbreken bij veel inkoopafdelingen. Daarbij is verankering in de organisatie lastig en moeizaam. Men zou beter geïnformeerd moeten worden over de mogelijkheden van E-procurement. Er moet draagvlak en acceptatie gecreëerd worden van hoog naar laag. Men moet gewoon doen! Grijpen die kansen!

Hartelijk dank voor dit interview!

Interview 5 ~ Softwarepakket FALCON

Naam Albert Kokshoorn
Functie Adviseur Informatievoorziening ICTA
Organisatie Ziekenhuis Bronovo
Datum 8 maart 2005

Albert Kokshoorn is adviseur over de informatievoorziening bij de ICTA-afdeling van Ziekenhuis Bronovo. Hij is betrokken geweest bij het selectietraject van het toekomstige softwarepakket van de firma FALCON ter vervanging van de huidige systeemonderdelen van de firma Hiscom.

✓ **Kan je wat meer vertellen over wat de software van FALCON de inkoopfunctie kan bieden?**

Ja, ik zal je daartoe eerst vertellen hoe we gekomen zijn tot de keuze voor FALCON. Hiscom, de leverancier van het huidige systeemonderdelen, stopt na 2006 met de ondersteuning van haar software. Er diende dus vervanging gezocht te worden van de systeemonderdelen Vobe (voorraadbeheer), Verpli (Inkoop), Grootboek (Boekhouding), Credit (Crediteurenadministratie) en Budget (Budgetafdeling). Rond april 2003 is daarom een werkgroep opgestart. We zijn begonnen met een selectietraject waarin de wensen en eisen aan een nieuw van de gebruikers in kaart zijn gebracht. De belangrijkste eisen waren het generen van managementinformatie, inpasbaarheid in een Microsoftomgeving, het koppelen aan het Credit-systeem van de afdeling Boekhouding, de mogelijkheid van toepassen van Internettechnologie en het bieden van gebruiksvriendelijkheid (eenvoudig in gebruik). We zijn toen gaan kijken in de markt welke systemen hieraan voldoen. We kwamen uiteindelijk uit op vijf systemen: SAP, Oracle, Exact, Real en FALCON. We hebben toen een tweetal bezoeken gebracht aan het MCH (Oracle) en het Leyenburg Ziekenhuis (SAP). Doel van de bezoeken was om een indruk te krijgen van het verloop van het implementatietraject, de valkuilen en de ervaring met de software. Deze systemen vielen eigenlijk al snel af, omdat toch bleek dat deze geen standaardpakket leveren. Dit bleek echt een gemis, omdat de werkwijzen tussen de verschillende afdelingen dan niet standaard zijn. Modules moeten per afdeling worden ingericht, waardoor problemen ontstaan tussen de inkoopmodule en de crediteurenmodule. We zijn toen echt op zoek gegaan naar een systeem dat een standaardpakket biedt. FALCON heeft ons uitgenodigd om een bezoek te brengen aan het Medisch Centrum in Alkmaar voor een demo van het systeem. FALCON is de enige leverancier welke ervaring heeft met Hiscom-producten in ziekenhuizen. Hierdoor kan FALCON ook gekoppeld worden aan het huidige facturatiesysteem Toren binnen Ziekenhuis Bronovo. Toren is een spin in het web.

Na interviews, referentiebezoeken en demonstraties leken alle partijen (Budgetafdeling, afdeling Inkoop&Logistiek en de Boekhouding) op een lijn. We hebben toen uiteindelijk gekozen voor het de modules FALCON.

Maar om even terug te komen op je vraag. Het FALCON-systeem is gebaseerd op Navision van Microsoft. Omdat Navision een Microsoft-product is, is het uitwisselen van gegevens met alle standaard Microsoft-producten, zoals Excel, Word, en Internet Explorer op een eenvoudige manier mogelijk. Navision is in wezen de onderlaag waarop FALCON een applicatie opbouwt. FALCON is dus de middenlaag. Deze twee lagen vormen een standaard inkooppakket. De bovenlaag wordt vervolgens door middelen van applicaties ingericht naar de wensen en eisen van de gebruikers.

FALCON biedt de inkoopfunctie vooral een standaardpakket waarop door middel van applicaties dus aan de wensen en eisen van de gebruikers voldaan kan worden. Daarnaast is het mogelijk om real-time, zeg maar direct, managementinformatie te generen. Dit is een

groot voordeel ten opzichte van het huidige systeem, waarin dit niet direct mogelijk is en tegen zeer hoge kosten. Wel een zeer belangrijke voorwaarde voor het genereren van managementinformatie is het hebben van kennis van het Microsoft-pakket, waaronder programma's als Excel en Word. FALCON organiseert trouwens trainingen in hoe welke managementinformatie te genereren is. Daarnaast is het met FALCON mogelijk om via het Intranet binnen een standaardassortiment bestellingen te doen. Verder houdt Microsoft zich voortdurend bezig met ontwikkelingen rond Internettechnologie. Aangezien FALCON gebaseerd is op Navision van Microsoft, kan het systeem uitgebouwd worden met Internettechnologie.

✓ *Wie zijn bij de keuze voor het systeem betrokken geweest?*

Bij het selectietraject zijn medewerkers van verschillende afdelingen betrokken geweest. Van de afdeling Inkoop & Logistiek betrof dat de leidinggevende, de inkoper en de administratieve medewerkers. Daarnaast alle medewerkers van de budgetafdeling en de boekhouding. Verder het hoofd van de EAD (Economische Administratieve Dienst), de Facility Manager en ikzelf, adviseur van de ICTA.

✓ *Is het systeem voornamelijk gericht op het ondersteunen van operationele, tactische of strategisch inkoop of een combinatie?*

In de eerste plaats ondersteunt het systeem natuurlijk het operationele proces. De FALCON-Logi-basis module verwerkt alle inkoopgegevens, zoals bestelorders, enzovoort. Daarnaast orderbewaking en contractbeheer. Daarnaast moet apart een Logi-web-portal aangeschaft worden voor het mogelijk maken van decentraal invoeren van bestelaanvragen via Intranet. Voor de facturen registratie & controle en een koppeling hiervan aan het basissysteem moet ook een aparte module worden aangeschaft. Verder is het ook mogelijk om de tactische en strategische inkoop te ondersteunen door de generatie van directe managementinformatie over bijvoorbeeld de contracten, het prijsverloop van artikelen, prestaties, enzovoort. Voor vendorrating, een ABC-analyse en relatiebeheer dienen ook aparte modules aangeschaft te worden.

✓ *Wanneer wordt gestart met het implementeren van het FALCON-systeem binnen Ziekenhuis Bronovo?*

Dat is een hele goede vraag. De bedoeling was om het systeem al op de begroting te zetten voor 2005, maar de budgetcommissie heeft het voor dit jaar afgekeurd. Het hele project is daarom voorlopig afgeblazen. Hopelijk komt het wel op de begroting voor 2006 aangezien de firma Hiscom na 2006 haar systeemonderdelen binnen Ziekenhuis Bronovo niet meer ondersteunt. Dan hebben we echt een probleem. Het hoofd ICTA zal dus straks in september bij de Budgetcommissie de aanschaf van het FALCON-systeem moeten verdedigen. Hopelijk wordt er dan budget vrij gemaakt voor 2006. Dan kunnen we het project weer oppakken.

✓ *Op welk bedrag worden de kosten van de implementatie begroot?*

De kosten van de software en hardware werden eind december 2003 begroot op € 312000. Zelf ga ik nu wel uit van maximaal € 500000 als ik daarbij ook de licenties, workshops, trainingen, enzovoort mee reken.

✓ *Wie is er verantwoordelijk voor de uiteindelijke implementatie?*

Ikzelf, als adviseur van de ICTA, zal het implementatietraject waarschijnlijk gaan leiden in samenwerking met FALCON zelf.

✓ *Hoe zal het implementatietraject eruit zien?*

Aangezien het systeem niet op de begroting staat, hebben we nog geen implementatietraject op papier. Wel heb ik hier natuurlijk ideeën over. Ten eerste zullen we het huidige systeem moeten opschonen om de informatie hierin zo actueel mogelijk te maken. Dit opschonen moeten we natuurlijk wel goed afstemmen met de verschillende disciplines.

Vervolgens zal FALCON een workshop organiseren, waarin met de kerngebruikers vanuit de verschillende disciplines (Inkoop&Logistiek, Boekhouding, Crediteuren en Budget) doorgenomen wordt hoe het systeem optimaal moet worden ingericht. Daarbij zal ook de mogelijke behoefte duidelijk worden aan aanvullend maatwerk.

Als duidelijk is hoe het systeem verder ingericht gaat worden zal vervolgens een testomgeving gecreëerd worden. Door middel van een testplan met testpunten en mijlpalen moet langzaam het systeem geïmplementeerd worden. Door middel van trainingen in de cursusruimte van ICTA worden de kerngebruikers hierbij betrokken. Het gaat hier dan voornamelijk over de operationele ondersteuning. Vervolgens zullen trainingen georganiseerd worden voor de betrokkenen over het genereren van de benodigde managementinformatie. Als het systeem uiteindelijk goed geïmplementeerd is bij de kerngebruikers kan later bijvoorbeeld gekeken worden naar de mogelijkheid voor decentraal bestellen via Intranet. Hiertoe zullen ook weer trainingen volgen voor de geautoriseerde gebruikers.

In de toekomst zou ook het ook mogelijk zijn om leveranciers direct aan het systeem te koppelen. Hierbij zou één standaard voor alle leveranciers het mooiste zijn. Dit is een project op zich aangezien niet alle leveranciers hieraan mee kunnen of willen werken. Maar laten we het systeem eerst maar intern implementeren. Dan pas kunnen we de externe mogelijkheden gaan bekijken en mogelijk implementeren. Hierbij wil ik nog even de kanttekening maken dat de software ondersteunend is, maar het gebruik van de software uiteindelijk het mensenwerk is. Het verdere gebruik valt of staat dus met het implementatietraject en het draagvlak wat in deze fase gecreëerd moet worden.

✓ ***Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van de invoering en het gebruik van het FALCON-systeem?***

Als ik kijk naar personele consequenties denk ik vooral aan het vrijmaken van fte voor het implementatietraject. Voor de afdeling Inkoop&Logistiek denk ik hierbij op termijn aan een ½ fte. Organisatorische consequenties zijn denk ik het behalen van effectiviteit en efficiëntie door een betere informatievoorziening, vermindering van de communicatiebehoefte, meer mogelijkheden voor standaardisatie, bundeling van de aanvragen en daardoor het inkoopvolume. Als ik denk aan financiële consequenties denk ik aan de eenmalige investeringskosten voor de aanschaf en implementatie van de software, hardware en licenties. Die schat ik nu dus totaal op maximaal € 500000. Daarnaast volgt op jaarbasis een bedrag van € 30000 voor de licenties van Navision. Dit in vergelijking met de kosten voor de huidige licenties van € 62000 op jaarbasis. Als ik verder kijk naar de baten op lange termijn liggen deze vooral in de besparingen die gehaald kunnen worden door het gebruik van de managementinformatie. Hierbij denk ik bijvoorbeeld aan bundeling van inkoopvolume, standaardisatie, enzovoort.

✓ ***In hoeverre kan het FALCON-systeem bijdragen aan het verder professionaliseren van de inkoopfunctie?***

Zoals ik al zei, is er zeker effectiviteit en efficiëntie te behalen door een betere informatievoorziening. Door het makkelijk kunnen generen van managementinformatie kunnen aanvragen en daardoor het inkoopvolume gebundeld worden. Dit biedt weer mogelijkheden voor standaardisatie.

✓ ***Is het mogelijk om het FALCON-systeem te integreren met een E-procurementapplicatie? (bijvoorbeeld Market4Care)***

Ja, het is mogelijk. Op korte termijn levert zo'n marktplaats als Market4Care denk ik wel toegevoegde waarde. Want ook het gebruik van zo'n marktplaats brengt kosten met zich mee. En ik vraag me af hoe dat zit met leveranciers die niet aangesloten zijn bij zo'n marktplaats. Op lange termijn zou ik toch liever streven naar één standaard in ons eigen systeem voor alle leveranciers.

✓ ***Hoe zie jij de toekomst van de toepassing van vormen van E-procurement in de gezondheidszorg en binnen Ziekenhuis Bronovo?***

E-ordering heeft zeker toekomst binnen de gezondheidszorg. Elektronisch bestellen en factureren kan zeker bijdragen aan effectiviteit en efficiëntie. In e-auction echter zie ik minder. Ik voorzie hier dat leveranciers misschien onderling prijsafspraken maken omdat de ziekenhuismarkt natuurlijk specifiek is met specifieke producten en weinig leveranciers. Op facilitair terrein kan ik me hier dan nog enigszins iets bij voorstellen. Maar of het veilen via Internet in de gezondheidszorg echt gebruikt gaat worden, vraag ik me af.

Hartelijk dank voor dit interview!

Interview 6 ~ Draagvlak e-ordering binnen Ziekenhuis Bronovo

Naar aanleiding van mijn afstudeerproject van de opleiding Facility Management in Den Haag doe ik onderzoek naar hoe de huidige inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo verder geprofessionaliseerd kan worden. Onderdeel hiervan is een onderzoek naar de mogelijk positieve bijdrage van e-procurement (inkopen met gebruikmaking van Internettechnologie) aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie binnen Ziekenhuis Bronovo.

E-ordering is een vorm van e-procurement. Bij e-ordering wordt elektronische ondersteuning geboden aan de operationele inkoopstappen aanvragen, bestellen en bewaken. Afgesloten raamcontracten worden omgezet naar een elektronische catalogus, waaruit geautoriseerde gebruikers zonder tussenkomst van de afdeling Inkoop benodigde routineproducten (producten met laag toeleveringsrisico en laag financieel belang) kunnen bestellen direct bij de betreffende leverancier.

De algemene voordelen van e-ordering:

- ✓ *serviceverbetering naar interne gebruikers door gebruiksvriendelijker proces;*
- ✓ *de operationele inkoopfasen worden aanzienlijk verkort en vereenvoudigd;*
- ✓ *de operationele inkoopfasen worden transparanter;*
- ✓ *de papierstroom vermindert aanzienlijk;*
- ✓ *de afdeling Inkoop kan zich meer concentreren op tactische en strategische inkooptaken.*

Om te bepalen of toepassing van e-ordering geschikt is binnen een organisatie is het belangrijk om te kijken naar het 'willen' en 'kunnen' van die organisatie. Het willen richt zich onder andere op het draagvlak van de betrokkenen. Het kunnen richt zich op de voorwaarden voor invoering.

Om te kunnen bepalen of de toepassing van e-ordering geschikt is binnen Ziekenhuis Bronovo zou ik u daarom een paar korte vragen willen stellen. Ik hoop op uw medewerking!

Naam: Dhr. L. Kossen
Afdeling: Operatiekamers (OK)
Functie: Hoofd OK

- ✓ *Hoe staat u tegenover het bestellen van ROUTINEPRODUCTEN door geautoriseerde gebruikers uit een elektronische catalogus direct bij de betreffende leverancier zonder tussenkomst van de afdeling Inkoop (e-ordering)?*

Ik denk dat zeker voor standaardproducten dit een goed alternatief kan zijn. Het zal zowel voor gebruiker als inkoop voordeel kunnen opleveren, als er een schakel in het proces van bestellen kan worden verwijderd. Voor de OK hebben we al eens gekeken naar het rechtstreeks bestellen bij de firma van implantaten meteen na gebruik.

- ✓ *Denkt u dat het gebruik van e-ordering een toegevoegde waarde kan zijn aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie?*

De afdeling Inkoop kan zich dan inderdaad meer richten op tactische en strategische werkzaamheden. Dit zal de professionalisering van de afdeling ten goede komen.

- ✓ *Beschikt u over toegang tot Intranet en Internet op uw werkplek?*

De OK afdeling heeft verbinding met Intranet en Internet en er zijn voldoende stations beschikbaar.

Hartelijk dank voor uw bijdrage!

Naam: Dhr. A. Koehler
Afdeling: Technische Dienst
Functie: Hoofd Bouwkunde

- ✓ ***Hoe staat u tegenover het bestellen van ROUTINEPRODUCTEN door geautoriseerde gebruikers uit een elektronische catalogus direct bij de betreffende leverancier zonder tussenkomst van de afdeling Inkoop (e-ordering)?***

Ik sta zeker positief tegenover direct bestellen van routineproducten bij leveranciers. Op dit moment doen wij al digitaal bestelaanvragen bij de afdeling Inkoop door middel van registratie in Excel. Het zou inderdaad nog makkelijker zijn om direct bij leveranciers te bestellen. Hoe minder handelingen in het proces hoe beter!

- ✓ ***Denkt u dat het gebruik van e-ordering een toegevoegde waarde kan zijn aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie?***

Ik denk dat door het vereenvoudigen van het proces door het wegnemen van een aantal stappen de afdeling Inkoop meer tijd krijgt voor andere werkzaamheden. Toegevoegde waarde voor ons is dat wij zelf misschien over een eigen budget kunnen gaan beschikken en zelf verantwoordelijk zijn binnen een bepaald assortiment voor onze aankopen.

- ✓ ***Beschikt u over toegang tot Intranet en Internet op uw werkplek?***

De OK afdeling heeft verbinding met Intranet en Internet en er zijn voldoende stations beschikbaar.

Hartelijk dank voor uw bijdrage!

Naam: Dhr. H. van der Kamp
Afdeling: Technische Dienst - Medische Elektronica
Functie: Hoofd Medische Elektronica

- ✓ ***Hoe staat u tegenover het bestellen van ROUTINEPRODUCTEN door geautoriseerde gebruikers uit een elektronische catalogus direct bij de betreffende leverancier zonder tussenkomst van de afdeling Inkoop (e-ordering)?***

Positief. Het is een snellere manier van afhandeling en levering. Er is minder dood kapitaal (minder voorraden). Er zijn minder administratieve handelingen en kosten. Ook zullen er minder administratieve fouten zijn. Wel denk ik dat er meer transportkosten en handelingskosten zullen zijn bij de leverancier.

- ✓ ***Denkt u dat het gebruik van e-ordering een toegevoegde waarde kan zijn aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie?***

Er komt meer tijd vrij voor onderhandelingen met de desbetreffende firma's om te komen tot betere afspraken. Het kan besparingen opleveren en de continuïteit bevorderen.

- ✓ ***Beschikt u over toegang tot Intranet en Internet op uw werkplek?***

Ik beschik over een verbinding met Intranet en Internet.

Hartelijk dank voor uw bijdrage!

Naam: Dhr. W. Achterhof
Afdeling: Voedingsdienst
Functie: Hoofd Grootkeuken

- ✓ ***Hoe staat u tegenover het bestellen van ROUTINEPRODUCTEN door geautoriseerde gebruikers uit een elektronische catalogus direct bij de betreffende leverancier zonder tussenkomst van de afdeling Inkoop (e-ordering)?***

Veel van onze producten bestellen wij al zelf, zonder tussenkomst van de afdeling inkoop. Ik denk dat als wij alle routineproducten zelf kunnen bestellen dit een stuk eenvoudiger zou zijn voor beide partijen.

- ✓ ***Denkt u dat het gebruik van e-ordering een toegevoegde waarde kan zijn aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie?***

Ik denk dat dit zeker kan bijdragen aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie. Deze kan zich meer richten op andere belangrijke werkzaamheden.

- ✓ ***Beschikt u over toegang tot Intranet en Internet op uw werkplek?***

Ja, ik beschik over toegang tot Intranet en Internet.

Hartelijk dank voor uw bijdrage!

Naam: Dhr. A. Castel
Afdeling: Klinisch, Chemisch, Hematologisch Laboratorium
Functie: Unithoofd KCL

- ✓ ***Hoe staat u tegenover het bestellen van ROUTINEPRODUCTEN door geautoriseerde gebruikers uit een elektronische catalogus direct bij de betreffende leverancier zonder tussenkomst van de afdeling Inkoop (e-ordering)?***

Daar sta ik zeker positief tegenover. Ik denk dat de processen hierdoor korter en efficiënter kunnen worden.

- ✓ ***Denkt u dat het gebruik van e-ordering een toegevoegde waarde kan zijn aan verdere professionalisering van de inkoopfunctie?***

Absoluut. Zoals al door jezelf aangegeven krijgt de afdeling Inkoop op deze wijze meer tijd voor de overstijgende taken. Daarnaast zal het monitoren en opsporen van vragen of fouten makkelijker worden door de automatisering.

- ✓ ***Beschikt u over toegang tot Intranet en Internet op uw werkplek?***

Ik beschik over beide! Succes met je onderzoek.

Hartelijk dank voor uw bijdrage!

Bijlage 14

Quickscans

Quickscan 1	Dhr. F. van Riel	Hoofd Facilitair Bedrijf
Quickscan 2	Mevr. S. van Weezenbeek	Hoofd Afdeling Inkoop&logistiek
Quickscan 3	Dhr. J. Burgemeestre	Inkoper
Quickscan 4	Mevr. V. Roos	Assistent Hoofd Afdeling Inkoop&logistiek
Quickscan 5	Mevr. H. de Rooij	Stagiaire Afdeling Inkoop

Bijlage 15 Toelichting op diagnose

Er zijn een aantal alternatieven voor het oplossen van de knelpunten tussen de huidige en de gewenste situatie. Een aantal van deze alternatieven overlappen elkaar of kunnen in combinatie ingezet worden. De verschillende alternatieven worden hieronder kort besproken.

✓ *Terugdringen operationele handelingen*

Alternatief 1: Ondersteuning door geautomatiseerd inkoopprocessysteem

Alternatief 2: Decentraal organiseren operationele fasen

Alternatief 1: Ondersteuning door geautomatiseerd inkoopprocessysteem

Men zou het huidige inkoopprocessysteem kunnen vervangen door de aanschaf van het reeds gekozen automatiseringssysteem FALCON. Door middel van de module Logi-web-portal kunnen de verschillende afdelingen via Intranet decentraal bestelaanvragen doen voor niet-voorraadgoederen en voorraadgoederen uit een interne catalogus in het FALCON-systeem. De afdeling inkoop kan deze bestelaanvragen na autorisatie vervolgens omzetten in een elektronische order voor de betreffende leverancier.

De administratieve complexiteit wordt hierdoor vereenvoudigd waardoor de fysieke operationele handelingen door de afdeling Inkoop afnemen. Door het bestelproces met een actueler inkoopprocessysteem te ondersteunen kan de efficiëntie worden verhoogd en de doorlooptijd worden verkort. De druk van de operationele fasen bestellen en bewaken blijft echter nog steeds aanwezig bij de afdeling Inkoop aangezien deze fasen nog steeds centraal geregeld zijn. Slechts de bestelaanvragen worden immers decentraal geregeld.

Alternatief 2: Decentraal organiseren operationele fasen

Men zou de administratieve druk aanzienlijk kunnen verminderen door de operationele fasen decentraal binnen de organisatie te organiseren. Routineproducten die frequent besteld worden, lenen zich hier het beste voor. Deze producten kennen volgens de portfolio benadering een klein financieel belang. De aanvraag-, order-, en factuurverwerking van deze producten brengen echter bij frequent gebruik enorm veel fysieke handelingen met zich mee. Aangezien het toeleveringsrisico van routineproducten daarbij gering zijn, is de persoonlijke interactie met de betreffende leveranciers van minder belang. Geautoriseerde gebruikers kunnen daarom zelf verantwoordelijk gesteld worden voor het bestellen en bewaken van deze goederen en diensten binnen contracten met leveranciers die door de afdeling Inkoop zijn afgesloten. Door deze verantwoordelijkheid te verschuiven naar de interne klanten komt voor de afdeling Inkoop meer tijd vrij voor het opzetten en uitvoeren van tactische en uiteindelijk zelfs strategische activiteiten.

Voor de aanschaf van hefboomproducten, kritische producten en strategische producten biedt het decentraal bestellen door de gebruiker zelf geen oplossing. De persoonlijke interactie tussen de Inkoper en de leveranciers van deze producten is hier immers te belangrijk wegens het financieel belang en het toeleveringsrisico.

De afdeling Inkoop zou bij het decentraal bestellen echter wel een ondersteunende en controlerende rol moeten vervullen. Voor het decentraal organiseren van de operationele fasen bestaan twee alternatieven:

Alternatief 1: rechtstreeks bestellen door de gebruiker via bestelformulieren

Alternatief 2: toepassing van e-ordering

Het eerste alternatief voor decentraal bestellen binnen de organisatie is het rechtstreeks bestellen bij de leverancier door geautoriseerde gebruikers uit een productcatalogus via bestelformulieren. De afdeling Inkoop zou hierbij een ondersteunende rol kunnen vervullen door bijvoorbeeld het ontwikkelen van een productcatalogus en het opzetten van bestelformulieren. De kosten voor dit alternatief zijn vrij laag. Het proces is echter niet transparant, enigszins gebruiksonvriendelijk en slecht controleerbaar. Tevens zorgt het voor extra fysieke handelingen voor de gebruikers, waardoor het creëren van draagvlak en acceptatie voor het decentraal bestellen moeilijk is.

Het tweede alternatief voor het decentraal organiseren van de operationele inkoopfasen is de toepassing van e-ordering. E-ordering betreft het elektronisch aanvragen, bestellen en bewaken van voornamelijk routineproducten door geautoriseerde gebruikers bij leveranciers, binnen kaders

(raamcontracten en catalogus) die in de tactische fasen van het inkoopproces zijn gecreëerd. Afgesloten raamcontracten worden omgezet naar een elektronische catalogus, waaruit geautoriseerde gebruikers kunnen bestellen direct bij de betreffende leverancier.¹²⁷ Door het inzetten van e-ordering verschuift de uitvoering van de operationele inkoopfasen grotendeels naar de interne klant. De inkoopfunctionarissen worden hierdoor minder belast met fysieke administratieve werkzaamheden en krijgen hierdoor tijd voor het uitvoeren van tactische werkzaamheden.

De kosten van de toepassing van e-ordering zullen aanzienlijk hoger zijn dan die van alternatief één. Daarnaast moet aan een aantal extra randvoorwaarden voldaan worden om gebruik te kunnen maken van e-ordering. Daarentegen zorgt e-ordering voor een zeer transparant en overzichtelijk proces voor de afdeling Inkoop en de gebruiker. Het inkoopproces wordt voor de afdeling Inkoop beter bestuurbaar en beheersbaar. De service verbetert aangezien het actuele assortiment en de status duidelijk zijn voor de gebruikers. Door eenvoudige en korte processtappen kan het aantal fysieke administratieve handelingen sterk worden teruggebracht. Hierdoor zal sneller draagvlak en acceptatie ontstaan bij de gebruikers voor het gebruik van e-ordering. Door het sterk terugdringen van fysieke administratieve handelingen, het bereiken van kortere doorlooptijden en het minimaliseren van fouten kan de toepassing van e-ordering uiteindelijk leiden tot een sterke reductie van de totale proceskosten. De besparing die gerealiseerd kan worden, kan volgens Van Doorne en Verheijden oplopen tot ongeveer 75 % van de proceskosten per order.¹²⁸ Daarnaast biedt een e-ordering-toepassing ook de mogelijkheid tot het generen van managementinformatie door een koppeling met het interne automatiseringssysteem.

E-ordering biedt drie toepassingsalternatieven:

Alternatief 1: Buy-side

Alternatief 2: Sell-side

Alternatief 3: E-market-side

Tussen deze alternatieven zou een keuze gemaakt moeten worden.

Via een buy-side neemt de inkopende partij zelf het initiatief tot implementatie van de software op het huidige automatiseringssysteem. De software is bereikbaar voor geautoriseerde gebruikers vanaf iedere werkplek binnen de organisatie via het Intranet. De buy-side is voor een organisatie de meest ingewikkelde vorm van e-ordering. Om de invoering van een buy-side systeem mogelijk te maken, dienen processen en gegevens geharmoniseerd, gestandaardiseerd en gemoderniseerd te worden. Een dergelijk systeem is in principe alleen rendabel in grote organisaties waar veel bestellingen plaatsvinden zodat het interne bestelproces dusdanig complex is.¹²⁹ Groot voordeel van het systeem is dat de manier van bestellen voor de interne klanten zeer gebruiksvriendelijk is. Er is immers maar één virtuele winkel waaruit de klant zijn aanvraag kan selecteren.

De sell-side software helpt organisaties om producten en diensten te kopen via Internet. Klanten bestellen rechtstreeks op de website van de leveranciers vanuit hun beschikbare bestelcatalogi. Door een relatief eenvoudige implementatievorm kan direct resultaat geboekt worden. Gevolg is dat direct zichtbaar resultaat draagvlak creëert bij de betrokkenen in de organisatie en eventuele weerstand wegneemt. Deze software is echter wel enigszins gebruiksonvriendelijkheid. Het systeem op zich is wel gebruiksvriendelijk, maar het probleem is dat men beschikt over meerdere afroep-, raam-, of mantelcontracten. Voor de verschillende contracten bij verschillende leveranciers is een aparte website nodig waarop gebruikers kunnen bestellen.

Binnen een e-market-side worden door een derde onafhankelijke partij catalogi van meerdere leveranciers bijgehouden. Een e-marketplace is een elektronische ontmoetingsplaats, waarbij de inkopende organisatie en leveranciers informatie uit kunnen wisselen en zaken kunnen doen.¹³⁰ Een groot voordeel van een e-market-side is onder andere de gebruiksvriendelijkheid voor de gebruiker door het aanbieden van één virtuele winkel waarin bij verschillende leveranciers besteld kan worden. Daarnaast zijn de implementatie- en gebruikskosten relatief laag omdat slechts een koppeling gemaakt moet worden met het interne automatiseringssysteem. Er hoeft geen aparte software te worden aangeschaft.

¹²⁷ Harink, drs. J.H.A., 1999, blz 7

¹²⁸ Doorne, P. van/ Verheijden, A., 2000, blz 25

¹²⁹ Doorne, P./ Verheijden, A., 2000, blz 52

¹³⁰ Doorne, P. van/ Verheijden, A., 2000, blz 36

✓ **Verhogen tactisch & strategisch kennisniveau**

Alternatief 1: Bijscholen huidig personeel

Alternatief 2: Nieuw personeel aannemen

Deze alternatieven kunnen eventueel tegelijk ingezet worden. Als meer tijd vrij komt voor het uitvoeren van tactische en strategische werkzaamheden zou het tactisch en strategisch kennisniveau binnen de afdeling Inkoop verhoogd moeten worden.

Ten eerste zou men het huidige personeel van de afdeling Inkoop kunnen bijscholen door middel van een basiscursus en specifieke inkoopcursussen op tactisch en strategisch niveau. Men zou daarnaast ook nieuw personeel op tactisch niveau aan kunnen nemen voor het opzetten van bepaalde tactische werkzaamheden (bijvoorbeeld opzetten inkooppakketten, opzetten leveranciersmanagement, optimaliseren contractbeheer en opzetten methoden&procedures). Indien het aantal operationele werkzaamheden verder afneemt, zou men een operationele functie kunnen omzetten in een tactische functie voor het uitvoeren of ondersteunen van tactische werkzaamheden.

Bijlage 16

NEVI-opleidingen¹³¹

Opleiding NEVI-3

NEVI-3 geeft invulling aan het beroepsprofiel van de inkoopmanager. Na het behalen van het diploma is men in staat om:

- ✓ Een strategisch inkoopbeleid op te stellen, dat aansluit op de strategische prioriteiten in de organisatie;
- ✓ het binnen dit kader geformuleerde inkoopbeleid intern te verkopen, respectievelijk hiervoor op relevante niveau's draagvlak te creëren;
- ✓ de organisatorische consequenties van de voorgestelde beleidsvoornemens te voorzien en te overzien;
- ✓ de ontwikkelde plannen op effectieve wijze in de organisatie te communiceren en uit te voeren;
- ✓ de grenzen van de mogelijkheden in het eigen functioneren te overzien, te benoemen en te ondervangen.

De doorlooptijd van de opleiding is circa 10 maanden. De prijs bedraagt € 9182 per deelnemer. Daarnaast zal € 995 aan examengeld betaald moeten worden.

Seminar leveranciersstrategie

De basis van het seminar is een goed uitgewerkte portfolio. Men krijgt inzicht in alle mogelijke strategieën met de voordelen en nadelen en hoe deze in de praktijk toepasbaar zijn. Belangrijke onderwerpen die behandeld worden, zijn:

- ✓ trends in leveranciersmanagement;
- ✓ van organisatiestrategie naar leveranciersstrategie;
- ✓ basisuitgangspunten voor leveranciersmanagement;
- ✓ opzetten inkoopportfolio;
- ✓ leveranciersstrategieën.

De cursus bestaat uit twee dagdelen. De totale kosten bedragen per persoon € 563,50.

Seminar vendorrating & prestatiemeting

De prestatiemeting staat centraal in dit seminar. De prestatiemeting is belangrijk om de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie te vergoten. Door het meten van prestaties kan men acties monitoren, bijsturen, prioriteiten stellen en verbeteren. Er wordt aandacht besteed aan hoe men binnen de eigen organisatie een dergelijk meetsysteem kan opzetten. Belangrijke onderwerpen zijn:

- ✓ het stappenplan om te komen tot prestatiemeting;
- ✓ raamwerken waar binnen gemeten wordt;
- ✓ kritische succesfactoren;
- ✓ van organisatiestrategie naar prestatie-indicatoren;
- ✓ van prestatiemeting naar verbeteracties
- ✓ verkopen van toegevoegde waarde van afdeling Inkoop.

De cursus bestaat uit vijf dagdelen. De totale kosten bedragen per persoon € 1230,50.

Seminar Europees aanbesteden

Dit seminar richt zich op de Europese regelgeving, waarbij de toepassing in het dagelijkse werk centraal staat. De zes stappen van het inkoopproces vormen het uitgangspunt. Aan de hand van deze stappen komen de te ondernemen acties voor een succesvolle Europese aanbesteding aan de orde. Het geeft zicht op de gereedschappen om zelfstandig op een professionele wijze een Europese aanbesteding uit te voeren. De 'koud water vrees' en het idee van 'allemaal administratieve rompslomp' zal hierdoor verdwijnen. Belangrijke onderwerpen zijn:

- ✓ Europese regelgeving en soorten;
- ✓ de verschillende aanbestedingsprocedures;
- ✓ voor- en nadelen van Europees aanbesteden;
- ✓ de inkoper en de specificatiefase;
- ✓ de inkoper en de selectiefase;
- ✓ Europees aanbesteden en leveranciersstrategieën;

¹³¹ www.nevi-opleidingen.nl

- ✓ de aankondiging;
- ✓ de inhoud van de offerte-aanvraag;
- ✓ juridische aspecten van de gunnings- en selectiecriteria;
- ✓ de inkoper en de contractfase
- ✓ de inkoper en de bestel-, bewakings- en nazorgfase;
- ✓ Europees aanbesteden en leveranciersprestatiemeting.

De cursus bestaat uit vijf dagdelen. De totale kosten bedragen per persoon € 1230,50.

Seminar Europees aanbesteden – vervolg

Het vervolg seminar Europees aanbesteden richt zich nader op de selectie- en gunningscriteria, aangezien het niet eenvoudig is om deze concreet te formuleren. Belangrijke onderwerpen zijn:

- ✓ De specificatie en de marktmacht;
- ✓ concretiseren van kwalitatieve selectiecriteria;
- ✓ concretiseren van gunningcriteria;
- ✓ meetinstrumenten;
- ✓ wegingsfactoren;
- ✓ beslisregels en technieken.

De cursus bestaat uit twee dagdelen. De totale kosten bedragen per persoon € 563,50.

Seminar basisaspecten inkoop

Dit seminar biedt inzicht in de kerntaken van een inkoopmedewerker om zijn waarde voor de organisatie te vergroten. Centraal hierbij is de wijze waarop deze in de eigen praktijk kunnen worden gehanteerd. Belangrijke onderwerpen zijn:

- ✓ kerntaken van inkoop;
- ✓ soorten specificaties;
- ✓ marktonderzoek;
- ✓ selecteren van leveranciers
- ✓ inhoud van de offerteaanvraag;
- ✓ offerte- en vergelijking;
- ✓ contractvormen;
- ✓ bestellen;
- ✓ levertijd en kwaliteitsbewaking;
- ✓ nazorg;
- ✓ analyseren en gebruiken managementinformatie;
- ✓ bijhouden contractbeheer.

De cursus bestaat uit vier dagdelen. De totale kosten bedragen per persoon € 945.

Bijlage 17 Implementatieplan Market4Care

Voor Ziekenhuis Bronovo wordt geadviseerd om gebruik te maken van de ordering-catalog-service van Market4Care. Geadviseerd is om al een start te maken met de toepassing van Market4Care voor grootverbruikers binnen het huidige VOB&VERPLI. De organisatie kan dan rustig wennen en ervaring op doen met het decentraal elektronisch bestellen binnen het eigen vertrouwde automatiseringssysteem. Later kan Market4Care gekoppeld worden aan het automatiseringssysteem FALCON.

Market4Care wordt geleidelijk in de organisatie geïmplementeerd. Het implementatietraject van Market4Care kan opgedeeld worden in de volgende fasen:

- 1 projectopstart;
- 2 voorbereiding pilot afdeling 1;
- 3 pilot afdeling 1;
- 4 voorbereiding implementatie afdeling 2;
- 5 implementatie afdeling 2
- 6 voorbereiding implementatie afdeling 3;
- 7 implementatie afdeling 3
- 8 voorbereiding implementatie afdeling 4;
- 9 implementatie afdeling 4;
- 10 evaluatie.

1 Projectopstart

Het eerste onderdeel van de projectopstart staat in het teken van de projectorganisatie. Er zal een projectgroep opgezet moeten worden die verantwoordelijk is voor de voorbereiding en implementatie van Market4Care binnen Ziekenhuis Bronovo. Deelnemers aan de projectgroep zijn de Facility Manager, het Hoofd Inkoop, de Inkoopmedewerker C, een Inkoopmedewerker B (aangesteld als Content-manager), een adviseur van de ICTA (de dienst Informatie- en Communicatie Technologie en Automatisering), een projectmanager van Market4Care en de betrokken gebruikers van de grootverbruikafdelingen (Operatiekamers, Laboratorium, Voedingsdienst en Technische Dienst) en de betrokken budgethouders. De projectmanager van Market4Care vervult in deze groep een leidende rol. Per deelnemer zullen duidelijke verantwoordelijkheden en taken vastgelegd moeten worden. Het is belangrijk om de betrokken gebruikers direct bij het project te betrekken en te laten meedenken over de invulling van Market4Care binnen Ziekenhuis Bronovo. Zodoende kan draagvlak en acceptatie gecreëerd worden voor het uiteindelijke gebruik van Market4Care.

Er zal een nulmeting van de huidige situatie uitgevoerd moeten worden door de projectmanager van Market4Care. Vervolgens zullen door de projectgroep kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen opgesteld moeten worden. Tijdens de evaluatie aan het eind van het implementatietraject kan gezien worden of deze doelstellingen gehaald zijn.

Vervolgens dient een koppeling gemaakt te worden met het interne automatiseringssysteem (VOB&VERPLI) door de afdeling ICTA in samenwerking met Market4Care. Vervolgens wordt door de projectmanager van Market4Care een inkoopanalyse gemaakt om te zien welke afdelingen (Operatiekamers, Laboratorium, Voedingsdienst en Technische Dienst), welke routineproducten aanvragen en hoe vaak. De afdeling die zorgt voor de meeste administratieve last voor de afdeling Inkoop wordt uitgekozen voor het uitvoeren van een pilot.

2 Voorbereiden pilot afdeling 1

In het voorbereidingstraject worden ten eerste de betrokken leveranciers benaderd door de projectmanager van Market4Care. De systeembeheerder van Market4Care verzorgt de aansluiting van de huidige leveranciers van Ziekenhuis Bronovo op het elektronische bestelsysteem van Market4Care. Vervolgens wordt de gebruikersstructuur van het elektronische bestelsysteem ingericht naar de wensen en eisen van het Hoofd Inkoop, de betrokken gebruikers en de betrokken leveranciers. Er zullen duidelijk afspraken gemaakt moeten worden wie, wat, hoeveel en tegen welk bedrag gaat bestellen.

De betrokken geautoriseerde gebruikers, de betrokken budgethouders en de aangestelde Content-manager zullen vervolgens getraind moeten worden in het gebruik van Market4Care. Deze trainingen worden verzorgd door de projectmanager van Market4Care in de cursusruimte van de ICTA.

3 Pilot afdeling 1

Voor de uitvoering van de pilot wordt een live-datum geprikt. Vanaf die datum is het decentraal elektronisch bestellen door de betreffende afdeling operationeel. De pilot wordt gevolgd door de projectgroep. De gebruikers kunnen knelpunten en problemen aangeven die ze in het gebruik ondervinden. Aan het eind van de pilot wordt het proefproject geëvalueerd. Op basis van de evaluatie wordt besloten om Market4Care ook bij de andere grootverbruikafdelingen te introduceren. Vervolgens treedt een sneeuwbal op, waarbij de andere afdelingen een voor een op dezelfde manier worden klaar gemaakt voor het gebruik van Market4Care.

4 Voorbereiding implementatie afdeling 2

In het voorbereidingstraject worden ten eerste de betrokken leveranciers benaderd door de projectmanager van Market4Care. De systeembeheerder van Market4Care verzorgt de aansluiting van de huidige leveranciers van Ziekenhuis Bronovo op het elektronische bestelsysteem van Market4Care. Vervolgens wordt de gebruikersstructuur van het elektronische bestelsysteem ingericht naar de wensen en eisen van het Hoofd Inkoop, de betrokken gebruikers en de betrokken leveranciers. Er zullen duidelijk afspraken gemaakt moeten worden wie, wat, hoeveel en tegen welk bedrag gaat bestellen.

De betrokken geautoriseerde gebruikers en de betrokken budgethouders zullen vervolgens getraind moeten worden in het gebruik van Market4Care. Deze trainingen worden verzorgd door de projectmanager van Market4Care.

5 Implementatie afdeling 2

Voor de uitvoering wordt een live-datum geprikt. Vanaf die datum is het decentraal elektronisch bestellen door de betreffende afdeling operationeel. Het gebruik wordt gevolgd door de projectgroep. De gebruikers kunnen knelpunten en problemen aangeven die ze ondervinden.

Enzovoort

10 Evaluatie

Tot slot vindt een evaluatie van het totale project plaats als onderdeel van inkoopcontrol. Er zal een tevredenheidsonderzoek gehouden kunnen worden door de Inkoopmedewerker C onder de verschillende geautoriseerde gebruikers, de budgethouders en de Content-manager. Wellicht toont dit onderzoek aan dat er aanpassingen in het gebruikerssysteem of het bestelproces gedaan moeten worden. Tevens zal men een kwantitatieve analyse kunnen doen, om te bezien of de verwachte besparingen gehaald zijn.

Bijlage 18 Implementatieplan FALCON

Voor Ziekenhuis Bronovo wordt geadviseerd om om VOB&VERPLI te vervangen door het reeds gekozen FALCON. Het implementatietraject van FALCON kan opgedeeld worden in drie fasen:

- 1 voorbereidingstraject;
- 2 implementatie;
- 3 evaluatie.

1 Voorbereidingstraject

Het eerste onderdeel van het voorbereidingstraject staat in het teken van de projectorganisatie. Er zal een projectgroep opgezet moeten worden die verantwoordelijk is voor de voorbereiding en implementatie van FALCON binnen Ziekenhuis Bronovo. Deelnemers aan de projectgroep zijn de Facility Manager, het Hoofd Inkoop, de Inkoopmedewerker C en een adviseur van de ICTA (de dienst Informatie- en Communicatie Technologie en Automatisering). De adviseur van de ICTA vervult in deze groep een leidende rol. Per deelnemer zullen duidelijke verantwoordelijkheden en taken vastgelegd moeten worden.

Er zal een nulmeting van de huidige situatie uitgevoerd moeten worden door de projectmanager van Market4Care. Vervolgens zullen door de projectgroep kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen opgesteld moeten worden. Tijdens de evaluatie aan het eind van het implementatietraject kan bezien worden of deze doelstellingen gehaald zijn.

Het huidige systeem VOB&VERPLI zal opgeschoond moeten worden om de informatie hierin zo actueel mogelijk te houden. Het indelen van de verschillende producten en diensten in de verschillende inkooppakketten levert hier een bijdrage aan.

Vervolgens wordt door FALCON een workshop georganiseerd voor de kerngebruikers vanuit de verschillende disciplines, waaronder de medewerkers van de afdeling Inkoop, van het centraal magazijn en van de afdeling Crediteuren. Tijdens deze workshop kunnen de kerngebruikers hun wensen en eisen aangeven om zodoende het systeem optimaal te kunnen inrichten. Daarbij zal ook de mogelijke behoefte aan aanvullend maatwerk duidelijk worden. Zodoende wordt draagvlak en acceptatie gecreëerd bij de betrokken gebruikers.

2 Implementatie

Als duidelijk is hoe het systeem verder ingericht gaat worden zal vervolgens een testomgeving gecreëerd moeten worden. Door middel van een testplan met testpunten en mijlpalen moet langzaam het systeem geïmplementeerd en operationeel worden. Door middel van trainingen in de cursusruimte van ICTA worden de kerngebruikers hierbij betrokken. Het gaat hier dan voornamelijk over de operationele ondersteuning (waaronder Inkoopmedewerker A en Inkoopmedewerker B). Vervolgens zullen trainingen georganiseerd worden voor de betrokkenen (Hoofd Inkoop, Inkoper, Inkoopmedewerker C en Inkoopmedewerker B) met betrekking tot het genereren en analyseren van de benodigde managementinformatie.

Als het systeem uiteindelijk goed geïmplementeerd is bij de kerngebruikers en gekoppeld is aan de externe database van Market4Care, kan gekeken worden naar de mogelijkheid voor decentraal aanvragen door interne klanten via Intranet. FALCON kan in combinatie met Market4Care, door middel van de module Logi-web-portal dienen als interne database. De administratieve complexiteit wordt hierdoor nog verder vereenvoudigd en transparanter. Interne klanten kunnen via Intranet binnen een standaardassortiment decentraal bestelaanvragen doen voor minder frequent gevraagde voorraadgoederen en niet-voorraadgoederen. Hiertoe zullen ook weer trainingen gevolgd moeten worden door de betrokken medewerkers van de afdeling Inkoop en de geautoriseerde gebruikers.

3 Evaluatie

Tot slot vindt een evaluatie van het totale project plaats als onderdeel van inkoopcontrol. Er kan een tevredenheidsonderzoek gehouden worden door de Inkoopmedewerker C onder de verschillende gebruikers om te bezien of eventuele aanpassingen aan het systeem nodig zijn. Tevens zal men een kwantitatieve analyse kunnen doen, om te kijken of de kwantitatieve doelstellingen behaald zijn.

Bijlage 19 Pakketoptimalisatie

Pakketoptimalisatie kan worden uitgevoerd aan de hand van een aantal stappen:¹³²

- 1) opstellen inkooppakketten;
- 2) prioriteitenstelling;
- 3) schrijven van plan van aanpak;
- 4) inkoopspecificaties opstellen;
- 5) een leverancier selecteren;
- 6) nieuwe afspraken vastleggen in (mantel)contract;
- 7) communiceren en bewaken van de nieuwe afspraken.

1 Opstellen inkooppakketten

Een inkooppakket bestaat uit een verzameling producten of diensten die in theorie bij één leverancier ondergebracht zouden kunnen worden.¹³³ Vervolgens kan pakketoptimalisatie plaats vinden. Een voorbeeld voor de indeling van inkooppakketten binnen een ziekenhuis is te vinden in **bijlage ...**

2 Prioriteitenstelling

Het gelijktijdig optimaliseren van alle inkooppakketten legt een te groot beslag op de organisatie. Daarom moeten prioriteiten gesteld worden. Uitgangspunt voor de prioriteitenstelling is dat inkooppakketten waarbij optimalisatie met relatief weinig inspanning tot hoge besparingen leidt, als eerste voor pakketoptimalisatie in aanmerking komen. Door snel resultaat te boeken, kan draagvlak voor verdere optimalisatie gecreëerd worden.¹³⁴

Inkoopbesparingen worden niet alleen gerealiseerd door tegen een lage inkoopprijs te kopen.

Inkoopbesparingen worden ook bereikt door:

- ✓ verbruiks- en verwerkingskosten van een ingekocht goed of dienst;
- ✓ gebruiks- en/ of onderhoudskosten;
- ✓ logistieke kosten;
- ✓ administratieve kosten;
- ✓ kwaliteitskosten;
- ✓ opleidingskosten;
- ✓ rentekosten;
- ✓ voorraadkosten.

Om het besparingspotentieel van een inkooppakket in te schatten zou een kwantitatieve analyse en een contractanalyse gemaakt moeten worden met behulp van managementinformatie vanuit het inkoopinformatiesysteem en de crediteurenadministratie. De analyse van de crediteurenadministratie moet inzicht geven in de inkoopvolumes, het aantal leveranciers en het aantal facturen per inkooppakket. Inkooppakketten met een groot inkoopvolume, veel leveranciers en veel facturen kunnen een groot besparingspotentieel hebben. In de detailanalyse per inkooppakket wordt bekeken of bundeling van inkoopvolumes mogelijk is om lagere inkoopkosten te realiseren en of verlaging van de overige kosten (bijvoorbeeld administratieve kosten, logistieke kosten, enzovoort) haalbaar is door het minimaliseren van het aantal leveranciers en het maken van betere afspraken.¹³⁵ Daarnaast zal per inkooppakket een inschatting gemaakt moeten worden van het gemak waarmee besparingen te realiseren zijn. Het gemak waarmee verbeteringen in facilitaire inkooppakketten ingevoerd kunnen worden, is doorgaans groter dan bij primaire inkooppakketten. Langdurige relaties met leveranciers zijn misschien moeilijk te doorbreken. De gehechtheid aan de meeste facilitaire producten en diensten is meestal geringer. Doordat facilitaire producten of diensten vaak door verschillende afdelingen worden ingekocht, wordt bovendien direct een organisatiebrede aandacht voor het optimalisatie traject gecreëerd.¹³⁶

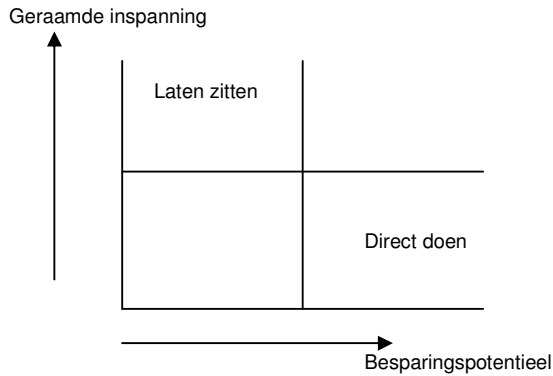
¹³² Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 85-96

¹³³ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 88

¹³⁴ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 86

¹³⁵ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 86, 87

¹³⁶ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 87



Figuur 7 Criteria voor pakketoptimalisatie¹³⁷

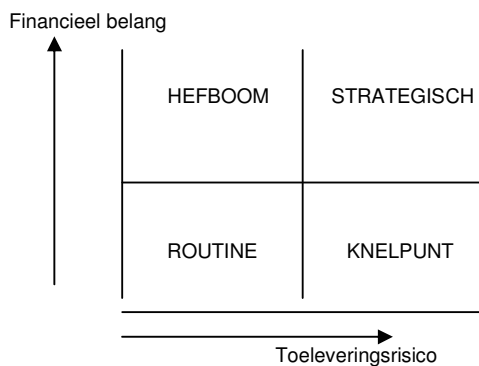
Bovenstaande figuur laat zien dat inkooppakketten met een groot besparingspotentieel en een geringe inspanning voor pakketoptimalisatie de hoogste prioriteit hebben.

Het is mogelijk een aantal inkooppakketten tegelijkertijd aan te pakken. De tijdsbesteding voor de optimalisatie is afhankelijk van:

- ✓ het huidige aantal leveranciers;
- ✓ het aantal goederen en diensten en de diversiteit van het inkooppakket;
- ✓ het aantal afdelingen dat gebruik maakt van het inkooppakket;
- ✓ het al dan niet uitvoeren van een Europese aanbesteding (in verband met de vaste doorlooptijden);
- ✓ de kennis en ervaring per inkooppakket;
- ✓ de aanwezigheid van draagvlak binnen de organisatie;
- ✓ de besluitvorming.

De beschikbare capaciteit in de organisatie zal bepalen hoeveel inkooppakketten tegelijkertijd geoptimaliseerd kunnen worden.¹³⁸

Een indeling van inkooppakketten volgens de Kraljic-matrix kan een handvat bieden voor de focus waarop men zich met pakketoptimalisatie moet richten.¹³⁹



Figuur 8 Leveranciersstrategieën op basis van Inkoopportfolio van Kraljic¹⁴⁰

Op grond van de twee criteria 'toeleveringsrisico' en 'financieel belang' worden de inkooppakketten gegroepeerd. Bij het toeleveringsrisico staat de vraag centraal hoe afhankelijk de afnemende organisatie is van de leverancier. Bij het financieel belang staat de vraag centraal hoe groot de inkoopwaarde van het betreffende inkooppakket is ten opzichte van het totale inkoopvolume. Op grond van deze criteria worden de producten ingedeeld in één van de vier kwadranten.

Aangezien routineproducten over het algemeen veel indirecte kosten veroorzaken ligt de focus hier op het reduceren van de indirecte kosten. Knelpuntproducten vertegenwoordigen een klein deel

¹³⁷ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 88

¹³⁸ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 88

¹³⁹ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 92

¹⁴⁰ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 177

van het inkoopvolume, maar het toeleveringsrisico is over het algemeen hoog. De focus ligt daarom bij deze producten op het zekerstellen van de levering. Hefboomproducten vertegenwoordigen een groot inkoopvolume, zonder dat er sprake is van toeleveringsrisico. Bij hefboomproducten ligt de focus op het verkrijgen tegen de laagst mogelijke directe kosten. Strategische producten vertegenwoordigen niet alleen een groot financieel belang, maar ook een groot toeleveringsrisico. De focus zal hierbij dus liggen op het zekerstellen van de beschikbaarheid en het minimaliseren van de directe kosten.

2 Schrijven van plan van aanpak

De prioriteitenstelling van de te optimaliseren inkooppakketten is de basis van het plan van aanpak. Het plan van aanpak heeft als doel de activiteiten te plannen en te bewaken. De volgende aandachtspunten zijn bij het schrijven van een plan van aanpak van belang:

- ✓ formuleer meetbare doelstellingen per inkooppakket;
- ✓ maak een planning van de te optimaliseren inkooppakketten;
- ✓ maak een raming van de kosten die met de optimalisatie gemoeid zijn (bijvoorbeeld interne kosten: arbeidsuren, enzovoort en externe kosten: inhuur deskundigen)
- ✓ formuleer de randvoorwaarden (medewerking, informatie, beschikbare capaciteit, enzovoort) om de optimalisatie tot een succes te maken.¹⁴¹

Nadat het plan van aanpak is opgesteld, kan daadwerkelijk met de pakketoptimalisatie worden begonnen.

3 Inkoopspecificaties opstellen

In de stap specificeren van het inkoopproces worden aan de hand van inkoopbehoeften de inkoopspecificaties opgesteld voor de producten en diensten binnen het inkooppakket. De inkoopspecificaties beschrijven de functionele, technische, logistieke en juridische eisen aan het in te kopen product of dienst. Alle inkoopspecificaties worden samengevoegd in een Programma van Eisen.

Vervolgens wordt aan de hand van historisch of verwacht gebruik een schatting gemaakt van de gewenste aan te kopen hoeveelheden per tijdseenheid.

4 Een leverancier selecteren

Nadat de inkoopspecificaties beschreven zijn, kunnen op basis hiervan leveranciersspecificaties worden opgesteld. Vervolgens kan start worden met een marktonderzoek om te bepalen welke huidige en potentiële leveranciers aan de leveranciersspecificaties voldoen en uitgenodigd kunnen worden om een aanbieding voor het inkooppakket neer te leggen.

Voor het doorvoeren van een leveranciersreductie is een gedegen onderzoek vereist naar de samenhang tussen de huidige leveranciers en de verschillende producten en diensten. Een productgroep-leveranciersanalyse kan hierbij helpen. Er wordt bij deze analyse een logisch overzicht gemaakt van de productgroepen en de leveranciers die deze productgroepen wellicht kunnen leveren.

Zodra de leveranciers die in aanmerking komen voor het uitbrengen van een offerte bekend zijn, kan de offerteaanvraag worden opgesteld. De offerteaanvraag bestaat uit het Programma van Eisen en offertevragen die de leveranciers in hun offerte moeten beantwoorden.

Voordat de offertes beoordeeld worden is het belangrijk om wegingsfactoren aan de verschillende eisen en offertevragen toe te kennen. Per offertevraag wordt vastgesteld wat de norm en mogelijke scores zijn. Aan de hand van dit beoordelingssysteem kunnen offertes van leveranciers worden beoordeeld. Als de eerste selectie gemaakt is, wordt met de geselecteerde leveranciers onderhandeld over de condities totdat een definitieve keuze wordt gemaakt.

¹⁴¹ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 88

5 Nieuwe afspraken vastleggen in (mantel)contract

Als de onderhandelingen met de voorkeurlleverancier zijn afgerond, kan het contract opgesteld worden. Voor producten of diensten die regelmatig besteld worden, is het wenselijk om een mantel- of afroepcontract af te sluiten. Een mantelcontract regelt alle condities die van toepassing zijn op toekomstige bestellingen. Indien de hoeveelheden en of leveringstijdstippen onbekend zijn, kan een afroepcontract worden afgesloten, waarin alle condities zijn vastgelegd. Eventueel kunnen minimum en maximum afnameverplichtingen in het contract worden opgenomen. Het voordeel van mantel- of afroepcontracten is dat gebruikers direct bij leveranciers kunnen bestellen zonder tussenkomst van een inkoopafdeling, omdat de condities immers al geregeld zijn.¹⁴²

6 Communiceren en bewaken van de nieuwe afspraken

Het is van belang dat de nieuwe leverancier in het contract wordt gebracht met de gebruikers om daar waar nodig de contractafspraken te vertalen naar werkafspraken en procedures. Deze werkafspraken dienen schriftelijk vastgelegd te worden in het contractdossier. Zodra de afspraken helder zijn, is het van belang dat deze aan alle betrokken gebruikers gecommuniceerd worden.¹⁴³

Voordat een nieuw contract ingaat, is het dus wenselijk om een communicatieplan op te stellen.

Aandachtspunten hierbij zijn onder andere:

- ✓ de doelgroep per inkooppakket vastleggen;
- ✓ de doelgroep informeren vanaf wanneer het contract gebruikt moet worden.

Om goede benutting van een contract te bewerkstelligen dient de doelgroep minimaal over de volgende onderwerpen te worden geïnformeerd:

- ✓ doel van de overeenkomst;
- ✓ aanspreekpunt van het contract;
- ✓ welk inkooppakket het betreft;
- ✓ bijbehorende prijs en artikelbestanden;
- ✓ looptijd van het contract;
- ✓ contractnummer;
- ✓ gemaakte contractafspraken en levertijden;
- ✓ bestelprocedure;
- ✓ minimale ordergrootte.¹⁴⁴

Een nieuwe leverancier vraagt extra aandacht. De gemaakte afspraken moet zeker in het begin goed bewaakt worden om tijdig tot mogelijke bijsturing te komen. Voor de producten en diensten waarvoor mantel- of afroepcontracten zijn afgesloten, is het van belang dat zoveel mogelijk interne klanten gebruik maken van deze contracten voor optimale contractbenutting. Via het inkoopstelsel (kwantitatieve analyse en contractanalyse) kan nagegaan worden of inderdaad bij de nieuwe leverancier besteld wordt. Afhankelijk van de uitkomsten kan het communicatieplan bijgesteld worden.

Als alle beginperikelen voorbij zijn, kan het contract in de reguliere prestatiebeoordeling en contractbewaking worden opgenomen. Vervolgens kan begonnen worden met het optimaliseren van het volgende inkooppakket. Zodra alle inkooppakketten zijn afgerond, zullen de eerste mantelcontracten al weer aflopen en zijn er nieuwe ontwikkelingen die opnieuw tot pakketoptimalisatie leiden. Pakketoptimalisatie is daarom een continu proces.¹⁴⁵

¹⁴² Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 95

¹⁴³ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 96

¹⁴⁴ Wagenberg, Prof. dr. Ir. A.F.G.M van, 2000, blz 94

¹⁴⁵ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 96

Bijlage 20

Voorbeeldindeling inkooppakketten ziekenhuis¹⁴⁶

INKOOPPAKKET	SUBGROEPEN	NZI-CODES
Tijdelijk personeel	✓ stagiairs ✓ uitzendkrachten ✓ vergoeding personeel niet in loondienst	4171 4181 4182
Personeelskosten	✓ werving & selectie ✓ overige personeelskosten	4231 4234, 4237, 4235, 4236, 4239
Opleidingen	✓ opleiding & vorming	4232
Kleding	✓ kosten voorgeschreven kleding	4233
Voeding	✓ ingrediënten & dranken ✓ complete maaltijden ✓ dieet & babyvoeding ✓ keukenapparatuur & benodigdheden	4311 4312 4313 432
Schoonmaak	✓ schoonmaakapparatuur & benodigdheden ✓ schoonmaak door derden	44111 44118
Afval	✓ afvalverwijdering ✓ afvalverwerking	44121 44122
Meubilair & stoffering	✓ meubilair ✓ stoffering & vloerbedekking ✓ wandversiering & kunstwerken ✓ inventarissen	44141 44142 44143 4834, 0141, 0144, 0145
Huishouding & inrichting	✓ toiletbenodigdheden ✓ automaten ✓ verpakkingsmateriaal ✓ beveiliging & bewaking ✓ overig	4413 44191 44194, 464913 445 4419, 449
Linnen & bedden	✓ linnengoed ✓ dekens, kussens & matrassen ✓ huur textiel ✓ naai- & linnenkamer	44211 44212 44213 44214
Wassen	✓ wasapparatuur & benodigdheden ✓ waskosten voor derden	44221, 44222 44228
Vervoer & emballage	✓ intern transport ✓ extern eigen vervoer ✓ extern vervoer derden ✓ vervoer dagbehandeling ✓ emballagekosten	4431 44321 44322 44323 44324
Kantoor	✓ kantoorbenodigdheden ✓ patiënt IO benodigdheden ✓ kantoormachines ✓ kopieerkosten ✓ computerbenodigdheden	45111 45112 45113 45115 45116
Automatisering	✓ software ✓ randapparatuur ✓ diensten derden	45151 0143, 45152 45153
Communicatie	✓ telefoon ✓ overig	4522 4529
Drukwerk	✓ drukwerk	4512
Overig algemeen beheer	✓ diensten derden ✓ kosten betalingsverkeer ✓ inningskosten ✓ bijdragen/ lidmaatschappen/ vakliteratuur ✓ andere kosten algemeen beheer ✓ reis- verblijfskosten dienstreizen ✓ belastingen/ verzekeringen	4516, 4531 4514 4513 4532 4539, 459 4533 4541, 4542
Audiovisueel	✓ audiovisuele apparatuur ✓ omroepbijdragen	45511 45512

¹⁴⁶ Lenselink, drs. M./ Telgen, prof. dr. J., 1998, blz 97-99

INKOOPPAKKET	SUBGROEPEN	NZI-CODES
Röntgen	✓ films ✓ ontwikkelingsmiddelen ✓ contrastmiddelen ✓ registratiemiddelen ✓ onderzoek ✓ afvoer röntgenchemicaliën	46111 46112 46113 46114 46118 46119
Laboratorium	✓ grond- & hulpstoffen ✓ proefdieren ✓ laboratorium onderzoek door derden ✓ overige kosten laboratorium	46121 46127 46128 46129
Geneesmiddelen	✓ geneesmiddelen	46211
Medische producten	✓ bestralingsmiddelen ✓ dialysebenodigdheden ✓ medische gassen ✓ narcosemiddelen ✓ bloed & bloedproducten ✓ protheses & implantaten ✓ verband ✓ hechtmateriaal ✓ therapieën ✓ overige kosten medische producten	46216 46217 46221 46231 46241 4625 4626 4627 4628 4629
Verpleging & verzorging	✓ persoonlijke voorziening ✓ verplaatsingsmiddelen ✓ incontinentiemiddelen ✓ overige kosten verpleging & verzorging	4641 4642 4643 4649
Onderzoek & begeleiding	✓ toediening & afname ✓ catheters & sondes & drains ✓ handschoenen ✓ tandartsbenodigdheden ✓ meermalige artikelen	4651 4652 4653 4654 4659
Instrumenten & apparatuur	✓ instrumentarium & apparatuur	466
Onderhoud gebouwen & terreinen	✓ onderhoud gebouwen ✓ onderhoud terreinen ✓ installaties ✓ materiaal & machines & gereedschappen	4711 4712 4713 4714
Investerings gebouwen & terreinen	✓ investeringen gebouwen ✓ investeringen terreinen ✓ investeringen installaties	011 012 013
Huur & operationele leasing	✓ huur & operationele leasing	483
Energiekosten	✓ olie ✓ elektriciteit ✓ gas ✓ water	4731 4733 4734 4736
Rest	✓ rest	463, 467, 468
Geen inkoop	✓ salarissen/ vergoedingen ✓ donaties ✓ afschrijving vaste activa ✓ intrest ✓ hulpbedrijven ✓ overheidsrekening	411, 412, 413, 414, 415, 416, 419, 421 472, 482 481 485 491 499

Bijlage 21 Opzetten leveranciersmanagement

Hieronder wordt de opzet besproken voor leveranciersstrategieën en leveranciersbeoordeling.

Opzetten leveranciersstrategieën

Binnen een organisatie zijn volgens Kraljic vier verschillende productgroepen te onderscheiden. Op basis van de inkoopportfolio laat Kraljic zien dat deze vier groepen allen een eigen inkoopstrategie kennen binnen een professionele inkoopfunctie. Deze strategieën zullen per productgroep genuanceerd in het inkoopbeleid genoemd moeten worden. Als basis voor het inkoopbeleid dient eerst een diepgaande analyse gemaakt te worden van het inkoopassortiment en de inkoopmarkt. Deze analyse kent een aantal stappen:

- ✓ STAP 1: analyse inkoopassortiment en inkoopmarkt;
- ✓ STAP 2: vaststelling afhankelijkheidsrelatie;
- ✓ STAP 3: opstellen inkoopportfolio;
- ✓ STAP 4: keuze en uitwerking inkoopstrategieën.

STAP 1

Ten eerste moet een nadere analyse gemaakt worden van het inkoopassortiment en de inkoopmarkt. Deze analyse moet leiden tot meer inzicht in de behoeften en de verkrijgbaarheid van de producten. Belangrijke begrippen hierbij zijn de financiële impact en het toeleveringsrisico van de benodigde producten.

De financiële impact van een product of dienst kan worden gerelateerd aan een aantal zaken, zoals:

- ✓ het inkoopvolume;
- ✓ het aandeel van het item in de totale inkoopkosten;
- ✓ de impact van het item op de kwaliteit van de eindproducten;
- ✓ de impact van het item op de groei (omzet) van de onderneming.

Het toeleveringsrisico kan onder andere gerelateerd worden aan:

- ✓ omvang van de inkoopmarkt;
- ✓ de beschikbaarheid van het product op de markt;
- ✓ het aantal leveranciers;
- ✓ de vraag van concurrenten naar het item;
- ✓ de risico's van transport en opslag;
- ✓ stabiliteit van de inkooplogistiek;
- ✓ mogelijkheden om gebruik te maken van substituten.

Kantekening hierbij is dat per organisatie beoordeeld moet worden welke concrete invulling van het begrip inkooprisico het meest zinvol is.¹⁴⁷

STAP 2

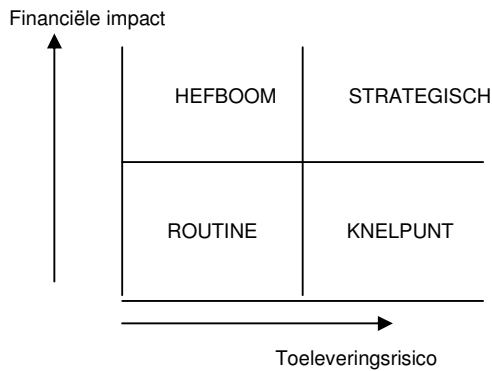
Na een analyse van de verschillende producten en de inkoopmarkt moet de afhankelijkheid van de organisatie ten opzichte van haar leveranciers nader bekeken worden. Hierbij komt het accent te liggen op de strategische producten. De mate waarin een organisatie afhankelijk is van een leverancier kan worden getypeerd als hoog, midden of laag. Een hoge afhankelijkheid van een leverancier duidt op een ondergeschikte onderhandelingspositie van de organisatie.

STAP 3

Binnen de inkoopportfolio van Kraljic worden vier typen producten of diensten onderscheiden op basis van de financiële impact en het toeleveringsrisico:¹⁴⁸

¹⁴⁷ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 177

¹⁴⁸ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 176

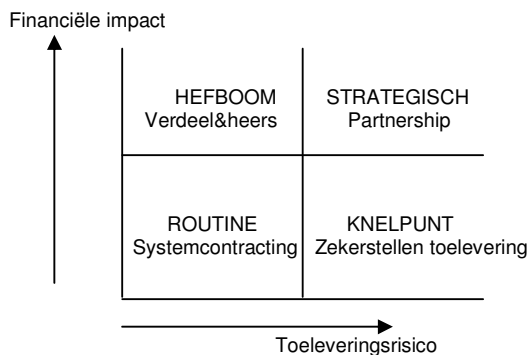


Figuur 9 *Inkoopportfolio van Kraljic¹⁴⁹*

Bij routineproducten is het toeleveringsrisico laag en de invloed op de winst gering. Bij hefboomproducten is het toeleveringsrisico laag en de financiële impact hoog. Knelpuntproducten hebben een minder grote financiële impact aangezien ze een relatief geringe waarde vertegenwoordigen. Strategische producten zijn producten met een hoog toeleveringsrisico en een grote financiële impact.

STAP 4

De vier kwadranten kennen binnen een professionele inkoopfunctie allen een eigen inkoopstrategie.



Figuur 10 *Leveranciersstrategieën op basis van Inkoopportfolio van Kraljic¹⁵⁰*

Routineproducten

Bij routineproducten is het toeleveringsrisico laag en de invloed op de winst gering. Omdat er veel alternatieven beschikbaar zijn voor wat betreft de levering staat het streven naar een vaste relatie met de leverancier niet centraal in de inkoopstrategie. Over het algemeen vergen routineproducten 80 % van de mens- en systeemcapaciteit van de inkoopafdeling en beslaan slechts 20 % van het inkoopvolume. Het is daarom zaak om de integrale kosten zover mogelijk te minimaliseren door standaardisatie en bundeling van inkoopvolume en het onderbrengen van zoveel mogelijk producten bij één leverancier onder raamcontracten. Inkopers zullen met de leveranciers van deze producten tot eenvoudige en efficiënte bestelroutines moeten komen. Deze inkoopstrategie wordt 'systemcontracting' genoemd.¹⁵¹

Hefboomproducten

Bij hefboomproducten is het toeleveringsrisico laag en de financiële impact hoog. Deze producten kunnen dus van veel verschillende leveranciers afgenomen worden. Deze producten zijn echter van invloed op de financiële kwetsbaarheid van de organisatie. Voor hefboomproducten ligt daarom een 'verdeel- & heersstrategie' voor de hand. Het doel van deze strategie is het bepalen van de beste deal in de markt voor de korte termijn, via een concurrerende offertestelling, met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid. In principe hoeven geen leveringscontracten voor een lange termijn aangegaan te worden aangezien het toeleveringsrisico laag is.¹⁵²

¹⁴⁹ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 177

¹⁵⁰ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 177

¹⁵¹ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 177

¹⁵² Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 178/ 184

Knelpuntproducten

Knelpuntproducten hebben een minder grote financiële impact aangezien ze een relatief geringe waarde vertegenwoordigen. Deze producten zijn echter kwetsbaar qua toelevering, waardoor logistieke knelpunten kunnen ontstaan. Voor knelpuntproducten zal het inkoopbeleid gericht moeten zijn op het verzekeren van toelevering op zowel korte als lange termijn, zonodig tegen meerkosten. Tegelijkertijd dienen afbreukrisico's tot een minimum te worden beperkt. Deze producten kunnen over het algemeen omgebogen worden naar routineproducten door het creëren van alternatieven (andere leveranciers, andere technologieën, andere producten) of het verbreden van de specificaties.¹⁵³

Strategische producten

Strategische producten zijn producten met een hoog toeleveringsrisico en een grote financiële impact. Voor strategische producten is het belangrijk om wederzijdse afhankelijkheid te formaliseren via een duurzaam partnerschap. Het doel van deze strategie is het creëren van een hoge wederzijdse betrokkenheid voor gezamenlijke verbetertrajecten op verschillende deelgebieden, zoals kostenverlaging, kwaliteitsverbetering of doorlooptijdverkorting.¹⁵⁴

Leveranciersbeoordeling

Een belangrijk onderdeel van leveranciersmanagement is het beoordelen van huidige leveranciers. Het structureel meten van de leveranciersprestatie via een objectief beoordelingssysteem (bijvoorbeeld vendorrating) is noodzakelijk binnen een professionele inkoopfunctie. De leveranciersprestatie is immers de factor waarop de inkoper, indien nodig, in multidisciplinair verband beslist of een leverancier vervolgoorders krijgt en of dat eventuele correcties nodig zijn. Zeker als de relatie tussen inkoper en leverancier sterker wordt, is een gestructureerde en objectieve leveranciersbeoordeling noodzakelijk.¹⁵⁵

Vendorrating is een beoordelingssysteem waarbij zo veel mogelijk gewerkt wordt met objectieve en kwantificeerbare gegevens voor het beoordelen van aspecten van leveranciers.¹⁵⁶ De scores op de verschillende deelaspecten worden onder een noemer gebracht zodat de leveranciers op eenvoudige en eerlijke wijze met elkaar vergeleken kunnen worden. Voor het vergelijken van de totale prestaties van leveranciers kan een gewogen puntensysteem worden toegepast. Hierbij worden met behulp van wegingfactoren de deelscores van de verschillende deelaspecten op één noemer gebracht. Leveranciers kunnen onderling beoordeeld worden aan de hand van de totaalscore. Ook is het mogelijk om dat de totaalscore van een leverancier wordt afgezet tegen de een vooraf bepaalde normscore.¹⁵⁷

De totaalscore kan als volgt bepaald worden. Eerst moeten de deelscores berekend worden. Deelgebieden of ook wel parameters zijn bijvoorbeeld kwaliteit, prijs en leveringsbetrouwbaarheid. Voor elk criterium moet een wegingsfactor vastgesteld worden. Deze wegingsfactoren moeten zodanig gekozen worden dat de som van deze factoren voor alle criteria gelijk is aan 1. De parameters moeten vervolgens concreet geoperationaliseerd worden (bijvoorbeeld kwaliteit: percentage goedgekeurde leveringen, prijs: prijsindex, leveringsbetrouwbaarheid: percentage tijdig ontvangen leveringen). De deelscores en de wegingsfactoren worden vervolgens gecombineerd tot een totaalscore. De totaalscore van een leverancier kan vergeleken worden met de normwaarde of met de totaalscores van andere leveranciers.¹⁵⁸

Als een leverancier niet aan de verwachtingen voldoet, is het zaak voor de inkoper om maatregelen te nemen. Op basis van de uitkomsten van de leveranciersbeoordeling kunnen nieuwe afspraken gemaakt worden over correctieve acties om de prestatie op een hoger peil te brengen.

Vendorrating kan ook toegepast worden in de selectiefase voor het beoordelen van de leveranciers van de shortlist.

¹⁵³ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 178/ 184

¹⁵⁴ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 178

¹⁵⁵ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 198/199

¹⁵⁶ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 199

¹⁵⁷ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 199

¹⁵⁸ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 199

Aan het opzetten van een systeem van vendoring zijn de volgende randvoorwaarden verbonden:

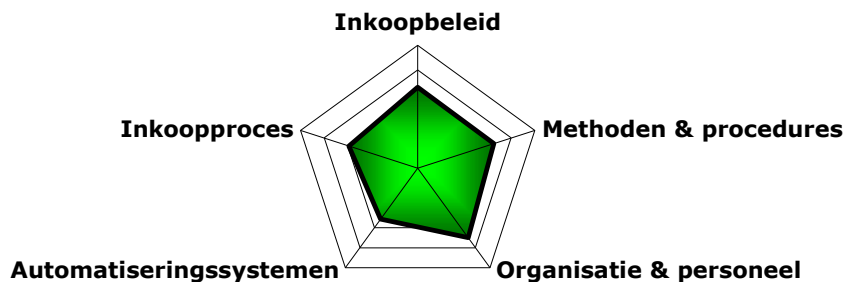
- ✓ de toepassing vereist de aanwezigheid van een geautomatiseerd inkoopinformatiesysteem voor het generen van de benodigde informatie;
- ✓ waar mogelijk moet de 80-20 regel gebruikt worden: niet alle leveranciers en niet alle aspecten dienen beoordeeld te worden, maar alleen de belangrijkste;
- ✓ betrouwbare input.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Gelderman, dr. C.J./ Albronda, drs. B.J., 2003, blz 201

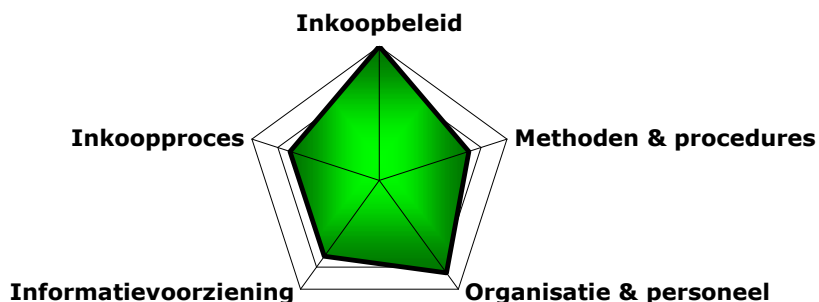
Bijlage 22 Ontwikkeling inkoopfunctie op middellange termijn

Onderstaande spinnenwebben tonen de ontwikkeling tot een professionele inkoopfunctie:

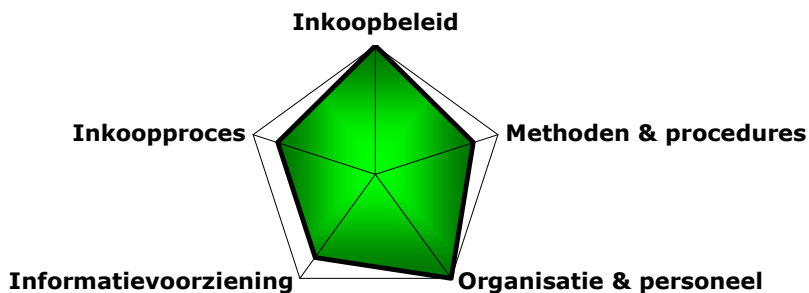
Nulsituatie: juli 2005



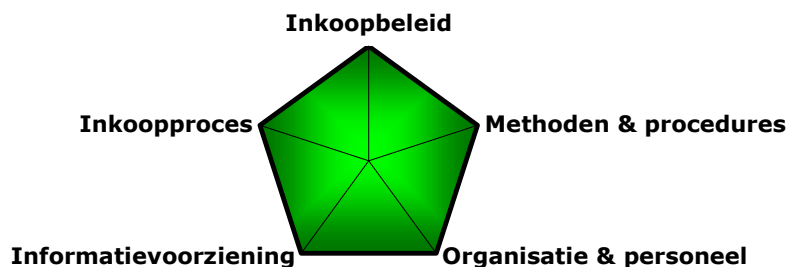
Na 1 jaar: juli 2006 (Korte termijn)



Na 2 jaar: juli 2007



Na 3 jaar: juli 2008 (Middellange termijn)



Bijlage 23 Toelichting op kosten

In deze bijlage wordt een toelichting gegeven op de geschatte kosten voor het proces van verdere professionalisering.

Personeel

Eenmalige investeringskosten:

⇒ **Basiscursus NEVI**

Het huidige operationele personeel van de afdeling Inkoop kan bijgeschoold worden door middel van een basiscursus van NEVI ('Basisaspecten Inkoop') waarin de basisaspecten van een tactische inkoopfunctie en de bijbehorende ondersteunende werkzaamheden worden behandeld. Het gaat om twee operationele inkoopmedewerkers. De kosten voor de cursus bedragen € 945. In totaal dus $2 \times € 945 = € 1890$

⇒ **Specifieke inkooptrainingen**

De Inkoper zou zijn tactische inkoopkennis (NEVI 1&2) kunnen uitbreiden met specifieke inkooptrainingen verzorgd door NEVI. Mogelijke trainingen zijn bijvoorbeeld 'Leveranciersstrategie' met aandacht voor leveranciersmanagement en 'Vendorrating' met aandacht voor het meten van prestaties. De kosten voor een cursus bedragen € 563. Het gaat om twee cursussen. In totaal dus $2 \times € 563 = € 1126$

⇒ **Cursus NEVI 3**

Het Hoofd Inkoop zou haar vakkennis kunnen uitbreiden met de cursus NEVI 3, waarin de nadruk ligt op de strategische inkoopfunctie (opzetten van inkoopbeleid, enzovoort). De kosten voor de cursus bedragen € 9182. Daarnaast moet eenmalig examengeld betaald worden van € 995. In totaal dus $€ 9182 + € 995 = € 10177$

Jaarlijkse exploitatiekosten:

⇒ **Opwaarderen operationele functies (Inkoopmedewerker B)**

Door het terugdringen van operationele handelingen, zal de nadruk meer op de tactische inkoopfunctie komen te liggen. In principe hoeven binnen de afdeling Inkoop geen functies te verdwijnen. Wel zullen functies moeten veranderen. Aangezien operationele werkzaamheden geleidelijk afnemen, zal het accent binnen de functie van de huidige operationele inkoopmedewerkers, waaronder ook de assistent Hoofd Inkoop meer komen te liggen op ondersteunende tactische werkzaamheden. Gedacht kan worden aan het beheren van de externe database van Market4Care (in de rol als Content-manager), het genereren en analyseren van tactische managementinformatie en het bijhouden van het contractbeheer. Het basissalaris van de inkoopmedewerker B (functiegroep 40) is € 1639. Per 1 januari 2007 zou het basissalaris door het toenemen van het aantal ondersteunende tactische werkzaamheden opgewaardeerd kunnen worden tot een volgende functiegroep (functiegroep 45). Het salaris hierbij is € 1859 (verschil van € 220). Het gaat in principe om het opwaarderen van één functie (1 fte), aangezien het assistent Hoofd Inkoop al in functiegroep 45 zit. In totaal dus $12 \text{ maanden} \times € 220 + 6 \text{ maanden} \times € 220 = € 3960$.

⇒ **Creëren nieuwe tactische functie (Inkoopmedewerker C)**

Tevens zou men een nieuwe functie op tactisch niveau kunnen creëren voor het geleidelijk opzetten en begeleiden van bepaalde tactische werkzaamheden. Gedacht kan worden aan het bieden van ondersteuning bij het implementatietraject van Market4Care en FALCON, het opzetten van methoden & procedures, het opzetten van inkooppakketten, het opzetten van pakketoptimalisatie, het opzetten van leveranciersmanagement, het optimaliseren van contractbeheer. Het startsalaris is € 2121 (functiegroep 50). Na 1 jaar € 2229. Na 2 jaar € 2338. In totaal $10 \text{ maanden (aannemen in september 2005)} \times € 2121 + 12 \text{ maanden} \times € 2229 + 12 \text{ maanden} \times € 2338 = € 76014$

Market4Care

Eenmalige investeringskosten:

⇒ **Koppeling met VOB&VERPLI**

VOB&VERPLI zal gekoppeld moeten worden aan de externe database van Market4Care. Vervolgens zullen reeds bestaande gegevens binnen het interne systeem geïmporteerd moeten worden naar de externe database van Market4Care. Daarnaast zal een koppeling gemaakt moeten worden met het financiële systeem van de afdeling Crediteuren waarover bestellingen en ontvangsten worden uitgewisseld. Deze koppeling kost € 5000.

⇒ **Opstartkosten**

Opstartkosten voor het begeleiden implementatietraject en het geven van trainingen door de projectmanager van Market4Care bedragen € 8500.

⇒ **Inzet extra manuren**

De projectopstart, de voorbereidingen, de pilot, de verdere implementaties en de evaluatie zullen een aantal extra manuren vragen van de verschillende betrokken functionarissen binnen Ziekenhuis Bronovo. Uitgegaan wordt van een gemiddeld bruto salaris per uur van € 35 per functionaris. De manuren die de Inkoopmedewerker C besteedt aan dit project worden hier niet meegerekend. Het begeleiden en ondersteunen van dit soort projecten behoort immers tot het takenpakket van deze functie. In het salaris van de Inkoopmedewerker C zitten de kosten voor deze extra manuren dus al inbegrepen.

Schatting inzet manuren Facility Manager:

Projectopstart Market4Care	8 uur
Voorbereiding & pilot afdeling 1	24 uur
Voorbereiding & implementatie afdeling 2	12 uur
Voorbereiding & implementatie afdeling 3	12 uur
Voorbereiding & implementatie afdeling 4	12 uur
Evaluatie	2 uur
TOTAAL	70 uur

Tijdens de projectopstart wordt gedurende een maand 4 x 2 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Tijdens de voorbereiding en de pilot op afdeling 1 wordt 12 (weken) x 2 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Tijdens de voorbereiding en de implementatie op de andere afdelingen wordt eens in de twee weken 2 uur besteed aan overleg in de projectgroep. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur.
In totaal 70 uur x € 35 = € 2450.

Schatting inzet manuren Hoofd Inkoop:

Projectopstart Market4Care	8 uur
Voorbereiding & pilot afdeling 1	24 uur
Voorbereiding & implementatie afdeling 2	12 uur
Voorbereiding & implementatie afdeling 3	12 uur
Voorbereiding & implementatie afdeling 4	12 uur
Evaluatie	2 uur
TOTAAL	70 uur

Tijdens de projectopstart wordt gedurende een maand 4 x 2 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Tijdens de voorbereiding en de pilot op afdeling 1 wordt 12 (weken) x 2 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Tijdens de voorbereiding en de implementatie op de andere afdelingen wordt eens in de twee weken 2 uur besteed aan overleg in de projectgroep. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur.
In totaal 70 uur x € 35 = € 2450.

Schatting inzet manuren adviseur ICTA:

Projectopstart Market4Care	48 uur
Vorbereiding & pilot afdeling 1	24 uur
Vorbereiding & implementatie afdeling 2	12 uur
Vorbereiding & implementatie afdeling 3	12 uur
Vorbereiding & implementatie afdeling 4	12 uur
Evaluatie	2 uur
TOTAAL	110 uur

Tijdens de projectopstart wordt gedurende een maand 4 x 2 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Daarnaast 40 uur voor het maken van de koppeling tussen de interne database van VOB&VERPLI en de externe database van Market4Care. Tijdens de voorbereiding en de pilot op afdeling 1 wordt 12 (weken) x 2 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Tijdens de voorbereiding en de implementatie op de andere afdelingen wordt eens in de twee weken 2 uur besteed aan overleg in de projectgroep. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur. In totaal 110 uur x € 35 = € 3850.

Schatting inzet manuren geautoriseerde gebruikers en budgethouders:

Projectopstart Market4Care	96 uur (8 x12)
Vorbereiding & pilot afdeling 1	120 uur (40 x3)
Vorbereiding & implementatie afdeling 2	120 uur (40 x3)
Vorbereiding & implementatie afdeling 3	120 uur (40 x3)
Vorbereiding & implementatie afdeling 4	120 uur (40 x3)
Evaluatie	24 uur (2 x12)
TOTAAL	600 uur

Tijdens de projectopstart wordt gedurende een maand 4 x 2 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Het gaat in principe om 3 personen (2 geautoriseerde gebruikers en 1 budgethouder) per afdeling. Er zijn 4 afdelingen (Operatiekamers, Laboratorium, Technische Dienst en Voedingsdienst) die deelnemen aan de projectgroep. In totaal dus 12 personen.

Tijdens de voorbereiding en de pilot op afdeling 1 wordt 40 uur besteed aan het overleg met de projectgroep en het volgen van trainingen door de 3 personen (2 geautoriseerde gebruikers en 1 budgethouder) van de betreffende afdeling. Tijdens de voorbereiding en de implementatie op de andere afdelingen wordt ook per afdeling in totaal 40 besteed aan overleg in de projectgroep en het volgen van trainingen. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur. In totaal dus 600 uur x € 35 = € 21000.

Jaarlijkse exploitatiekosten:

⇒ **Maandelijkse algemene abonnementskosten**

Er zijn maandelijkse algemene abonnementskosten van € 1950 verbonden aan het gebruik van de externe database van Market4Care. Voor de periode van januari 2006 tot juli 2008 gaat het om 30 maanden. In totaal dus 30 x € 1950 = € 58500.

⇒ **Maandelijkse abonnementskosten per leverancier**

Er zijn maandelijkse abonnementskosten van € 50 per leverancier die via de externe database van Market4Care gebruikt wordt. Hierbij wordt uitgegaan van gemiddeld 5 leveranciers per afdeling.

Voor de periode januari 2006 – maart 2006 gaat het om 5 leveranciers (afdeling 1)

Voor de periode april 2006 – juni 2006 gaat het om 10 leverancier (afdeling 1 & 2)

Voor de periode juli 2006 – september 2006 gaat het om 15 leveranciers (afdeling 1, 2 & 3)

Voor de periode oktober 2006 – juli 2008 gaat het om 20 leveranciers (afdeling 1,2,3&4)

In totaal dus 3 maanden x 5 leveranciers x € 50 + 3 x 10 x € 50 + 3 x 15 x € 50 + 21 x 20 x € 50 = € 25500.

FALCON

Eenmalige investeringskosten:

⇒ **Aanschaf hardware & software**

De kosten voor de aanschaf van de hardware en software zijn eenmalig € 312000.

⇒ **Opstartkosten**

Opstartkosten voor het opzetten van de interne database, begeleiden implementatietraject en het geven van trainingen door de projectmanager van FALCON bedragen € 100000.

⇒ **Koppeling met Market4Care**

Er zal een koppeling gemaakt moeten worden tussen de interne database van FALCON en de externe database van Market4Care. De kosten hiervoor zijn € 5000.

⇒ **Inzet extra manuren**

Het voorbereidingstraject, de implementatie en de evaluatie zullen een aantal extra manuren vragen van de verschillende betrokken functionarissen binnen Ziekenhuis Bronovo. Uitgegaan wordt van een gemiddeld bruto salaris per uur van € 35 per functionaris. Met uitzondering van gemiddeld bruto salaris van de Inkoopmedewerkers A&B. Dit bedraagt € 20. De manuren die de Inkoopmedewerker C besteedt aan dit project worden hier niet meegerekend. Het begeleiden en ondersteunen van dit soort projecten behoort immers tot het takenpakket van deze functie. In het salaris van de Inkoopmedewerker C zitten de kosten voor deze extra manuren dus al inbegrepen.

Schatting inzet manuren Facility Manager:

Vorbereidingstraject FALCON	8 uur
Implementatie FALCON	12 uur
Evaluatie FALCON	2 uur
TOTAAL	22 uur

Tijdens het voorbereidingstraject wordt 8 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Tijdens de implementatie wordt gedurende zes maanden eens in de 2 weken besteed aan het overleg met de projectgroep. In totaal dus 12 uur. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur. In totaal dus 22 uur x € 35 = € 770.

Schatting inzet manuren Hoofd Inkoop:

Vorbereidingstraject FALCON	8 uur
Implementatie FALCON	28 uur
Evaluatie FALCON	2 uur
TOTAAL	38 uur

Tijdens het voorbereidingstraject wordt 8 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Tijdens de implementatie wordt gedurende zes maanden eens in de 2 weken besteed aan het overleg met de projectgroep. Daarnaast wordt 16 uur (4 dagdelen) besteed aan trainingen. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur. In totaal dus 38 uur x € 35 = € 1330.

Schatting inzet manuren Inkoper:

Vorbereidingstraject FALCON	8 uur
Implementatie FALCON	28 uur
Evaluatie FALCON	2 uur
TOTAAL	38 uur

Tijdens het voorbereidingstraject wordt 8 uur besteed aan deelname aan de workshop. Tijdens de implementatie wordt gedurende zes maanden eens in de 2 weken besteed aan het overleg met de projectgroep. Daarnaast wordt 16 uur (4 dagdelen) besteed aan trainingen. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur.

In totaal dus 38 uur x € 35 = € 1330.

Schatting inzet manuren Inkoopmedewerkers A & B & assistent Hoofd Inkoop:

Vorbereidingstraject FALCON	24 uur (3 x 8)
Implementatie FALCON	84 uur (3 x 28)
Evaluatie FALCON	6 uur (3 x 2)
TOTAAL	114 uur

Het gaat om 3 personen: Inkoopmedewerkers A, B en assistent Hoofd Inkoop. Het gemiddelde bruto salaris is € 20. Tijdens het voorbereidingstraject wordt 8 uur besteed aan deelname aan de workshop. Tijdens de implementatie wordt gedurende zes maanden eens in de 2 weken besteed aan het overleg met de projectgroep. Daarnaast wordt 16 uur (4 dagdelen) besteed aan trainingen. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur. In totaal dus 3 personen x 38 uur x € 20 = € 2280.

Schatting inzet manuren adviseur ICTA:

Vorbereidingstraject FALCON	8 uur
Implementatie FALCON	12 uur
Evaluatie FALCON	2 uur
Optimaliseren contractbeheer	10 uur
TOTAAL	32 uur

Tijdens het voorbereidingstraject wordt 8 uur besteed aan het overleg met de projectgroep. Tijdens de implementatie wordt gedurende zes maanden eens in de 2 weken besteed aan het overleg met de projectgroep. In totaal dus 12 uur. Ten slotte volgt een evaluatie aan het eind van het implementatietraject van 2 uur. Daarnaast wordt vervolgens 10 uur besteed aan het optimaliseren van het contractbeheer. In totaal dus 32 uur x € 35 = € 1120.

Jaarlijkse exploitatiekosten

⇒ [Jaarlijkse licentiekosten](#)

De jaarlijkse licentiekosten voor het gebruik van het automatiseringssysteem FALCON bedragen € 30000. Het gaat hier om de periode van januari 2007 tot juli 2008. In totaal dus 1 jaar x € 30000 + 0,5 jaar x € 30000 = € 45000.

Europees aanbesteden

Eenmalige investeringskosten:

⇒ [Basiscursus Europees aanbesteden](#)

Aangezien de Inkoper zal moeten optreden als inkoopcoördinator tijdens een Europees aanbestedingstraject zal deze kennis moeten opdoen over de Europese regelgeving. Nevi-opleidingen verzorgt een basiscursus 'Europees aanbesteden' verdeeld over vijf dagdelen. De kosten hiervoor bedragen € 1220.

⇒ [Vervolgcurcus Europees aanbesteden](#)

Daarnaast zou door de inkoopcoördinator deelgenomen kunnen worden aan de vervolgcurcus 'Europees aanbesteden' door Nevi-opleidingen. De kosten hiervoor bedragen € 563.

⇒ [Inzet extra manuren](#)

Het is moeilijk om een schatting te geven van de kosten met betrekking tot de inzet van het extra manuren betreffende het Europees aanbesteden, aangezien niet duidelijk is hoe vaak een projectgroep opgesteld moet gezien. Dit aantal is natuurlijk afhankelijk van het aantal opdrachten boven de Europese drempelwaarde. Daarom wordt hier een schatting gegeven van het aantal extra manuren voor het deelnemen aan een projectgroep. Er wordt hierbij uitgegaan van een gemiddeld bruto salaris per uur van € 35 per functionaris.

Schatting inzet manuren Hoofd Inkoop:

Vorbereiden op Europees aanbesteden	20 uur
TOTAAL	20 uur

Het Hoofd Inkoop zal zich moeten inlezen in de Europese aanbestedingswetgeving om deze vervolgens te kunnen integreren in het inkoopbeleid. Uitgegaan wordt van 20 uur.

In totaal dus 20 uur x € 35 = € 700.

Schatting inzet manuren Inkoper:

Vorbereiden op Europees aanbesteden	100 uur
TOTAAL	100 uur

De inkoper zal ongeveer 100 uur besteden aan de voorbereiding op de Europese aanbestedingswetgeving en het coördineren van het Europese aanbestedingstraject.

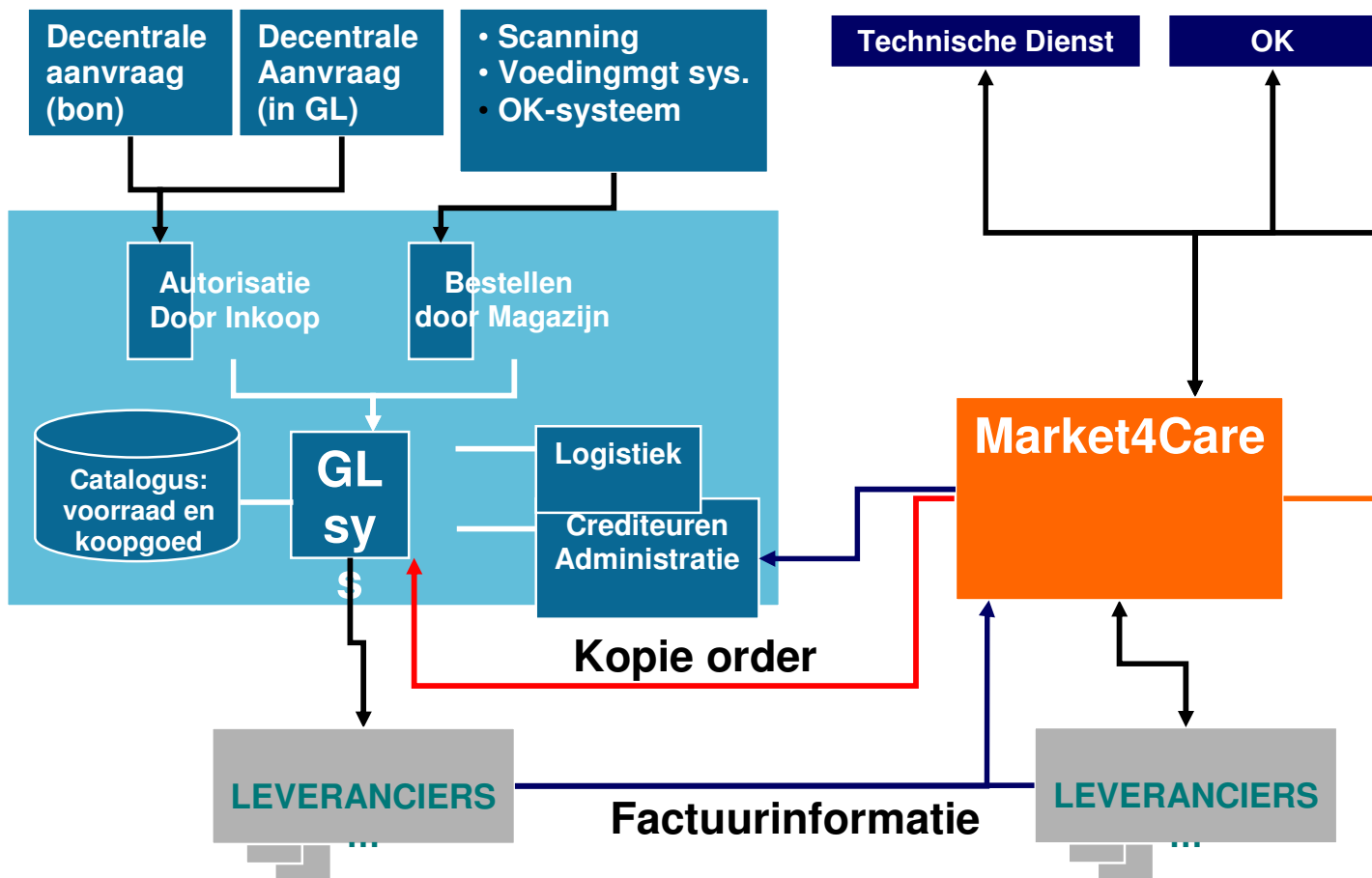
In totaal 100 uur x € 35 = € 3500.

Schatting inzet manuren deelnemers projectgroep Europees aanbesteden:

Vorbereiden op Europees aanbesteden	288 uur (6 x 6 x 4 x 2 uur)
TOTAAL	288 uur

Uitgegaan wordt van gemiddeld 6 deelnemers per projectgroep, waaronder gebruikers (specialisten), een jurist (met juridische kennis over Europees aanbesteden) en verder eventueel technische specialisten en de verantwoordelijke persoon voor het onderhoud en de administratie. Gedurende 6 maanden zullen deze wekelijks deelnemen aan de projectgroep.

6 deelnemers x 6 maanden x 4 weken x 2 uur is 288 uur. In totaal dus 288 uur x € 35 = € 10080.



Bijlage 3 Organogram Facilitair Bedrijf

