

Inkoopbeleid of inkopen met beleid?

Afstudeeropdracht naar de wijze waarop het inkoop- en bestelproces van het Schevenings Zorg Palet met betrekking tot de facilitaire en primaire inkoop, zodanig georganiseerd kan worden, dat er efficiëntie, effectiviteit en transparantie ontstaat.

Auteur	: Amy Falkena
Docentbegeleider	: Mevrouw J. Hoving
Medebeoordelaar	: De heer W. van der Es
Opdrachtgever	: Het Schevenings Zorg Palet Vissershavenstraat 277 2583DG Den Haag
Mentor	: Dhr. drs. S.N. Vogels
Periode onderzoek	: september 2003-januari 2004
Plaats en datum	: Den Haag, 31 januari 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de beste wijze om het inkoopproces bij het Schevenings Zorg Palet te organiseren opdat er effectiviteit, efficiëntie en transparantie ontstaat.

Om de knelpunten binnen het inkoopproces in kaart te kunnen brengen is onderzoek verricht naar de huidige situatie van de inkoop.

De Fieldresearch heeft geleid tot de volgende informatie: beschrijvingen van de huidige situatie, onderzoeken van de probleemstelling en de beschrijving van de inkoop binnen vijf andere inkooporganisaties.

De Deskresearch geeft inzicht in de crediteurenadministratie waarvan de gegevens vervolgens geanalyseerd werden aan de hand van de Kraljic-analyse, ABC-analyse en het inkoopprocesmodel van Weele.

Belangrijke conclusies die uit het onderzoek zijn voortgekomen betreffen de problematiek met betrekking tot het ontbreken van procedures, kennis, professionaliteit en bevoegdheden voor zowel de facilitaire als de primaire inkoop. De samenwerking tussen de verschillende locaties op het gebied van inkoop is niet waar te nemen.

De aanbevelingen voor de interne situatie bestaan uit het opstellen van tactische en operationele inkoopprocedures, een gecoördineerde inkoop, het gebruiken van inkooppakketten en het vergaren van inkoopkennis door de onderneming.

De aanbevelingen voor de externe situatie bestaan uit het toepassen van leveranciersmanagement en contractmanagement.

Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is voortgekomen uit de fusie tussen Deo Gratias, Het Uiterjoon en Prins Willemhof. Door deze fusie kunnen de vestigingen gaan samenwerken op het gebied van inkoop. Momenteel verloopt zowel de facilitaire als de primaire inkoop ongestructureerd. De inkooptaak is verdeeld over veel verschillende mensen in de drie verzorgingshuizen. Deze mensen kopen zelf in wat zij voor de organisatie nodig hebben bij zelf geselecteerde leveranciers. Deze situatie brengt hoge kosten met zich mee en onenigheid onder het personeel.

De opdracht was dan ook om deze inkoop situatie te verbeteren.

Hiertoe is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze kan het inkoop- en bestelproces van het Schevenings Zorg Palet met betrekking tot de facilitaire en primaire inkoop, zodanig georganiseerd worden dat er een efficiëntie, effectiviteit en transparantie ontstaat?”

Uit het gedane onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken:

- Bevoegd- en verantwoordelijkheden zijn nu niet helder.
- Ontbreken van inkoopkennis.
- Veel dubbele bestellingen of het ontbreken van producten.
- Tussen bestelling van een product en de betaling ervan moeten veel handelingen plaatsvinden.
- Het SZP heeft 532 leveranciers, waarvan meer dan de helft na nader onderzoek afgestoten kan worden.
- De controle op de inkoop is momenteel zeer minimaal.

Uit de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het SZP structuur voor de inkoop nodig heeft. Om dit te kunnen realiseren zijn een aantal doelstellingen geformuleerd:

- *Het aanbrengen van structuur door een gecoördineerde inkooporganisatie op te zetten.*
- *Het vastleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.*
- *Het op schrift stellen van de inkoopprocedures.*
- *Het opstellen van tactische en operationele inkoopprocedures aan de hand van het inkoopprocesmodel Van Weele.*
- *Het gebruik maken van inkooppakketten van NZI.*
- *Het verantwoordelijk stellen van bepaalde medewerkers voor een inkooppakket.*
- *Het vergroten van de inkoopkennis van de eigen medewerkers door het volgen van cursussen.*
- *Het toepassen van leveranciersmanagement. Het belangrijkste hierbij is om eerst het aantal leveranciers te minimaliseren en goede secundaire voorwaarden op te stellen.*
- *Het toepassen van contractmanagement.*

De financiële consequenties met betrekking tot de geformuleerde doelstellingen worden in de analyse behandeld. Per doelstelling is berekend hoeveel manuren en hoeveel geld deze kost.

Tot slot is een activiteitenplan opgesteld met een prioriteitsvolgorde en een implementatieadvies.

Voorwoord

In 2003 ben ik begonnen met mijn afstudeertraject.

De meeste medewerkers waren enthousiast over mijn opdracht omdat ze graag de wijze van de inkoop veranderd wilden zien. Men heeft mij dan ook zeer geholpen met het verkrijgen van de benodigde informatie. Hiervoor wil ik hen bedanken.

Verder wil ik in het bijzonder Sander Vogels (Facility Manager) bedanken voor alle moeite die hij heeft gedaan om mij zo goed mogelijk te begeleiden en omdat hij mij de mogelijkheid geeft om mijn verslag te implementeren in het Schevenings Zorg Palet. Dit ga ik het komende half jaar doen.

Gedurende mijn zoektocht naar informatie zijn er een aantal mensen op mijn pad gekomen die mij hebben geholpen mijn inkoopinzicht te vergroten en die mij tips hebben gegeven om het inkoopadviesrapport zo op te stellen, als dit nu voor u ligt.

De volgende mensen wil ik dan ook bedanken voor hun medewerking:

- Linda ten Berge van de HTM afdeling Service & Middelen.
- Marc de Loyer van verzorgingshuis Bosch en Duin, assistent Inkoop.
- Hans de Ruyter van het ziekenhuis Leyenburg, Hoofd afdeling Inkoop.
- Ted Vermolen van het Ministerie van Economische Zaken, afd. Interne dienst, Hoofd Inkoop.
- Brenda Heppener van Vestia Den Haag Zuid-West, hoofd Service en Communicatie.

Ten slotte wil ik mijn begeleider Janneke Hoving bedanken voor al haar hulp en goede adviezen betreffende het verslag. Zij heeft mij geholpen op verschillende manieren naar het probleem te kijken. Verder wil ik ook de medebeoordelaar Walter van der Es bedanken voor zijn kritische opmerkingen tijdens de werkgroepbijeenkomsten voor afstudeerders en het nalezen van mijn concept verslag.

Zonder de hulp van deze mensen had ik dit eindproduct nooit kunnen realiseren.

Amy Falkena

Den Haag, 31 januari 2004

Inhoudsopgave

AUTEURSREFERAAT	1
MANAGEMENTSAMENVATTING.....	2
VOORWOORD	3
INLEIDING.....	5
HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	8
<i>Fieldresearch</i>	8
<i>Deskresearch</i>	9
HOOFDSTUK 2: ORGANISATIEBESCHRIJVING.....	10
<i>Algemene informatie</i>	10
<i>Structuur van SZP</i>	11
<i>Cultuur van SZP</i>	11
<i>De Facilitaire dienst binnen het SZP</i>	12
HOOFDSTUK 3: THEORETISCH ONDERZOEK	13
<i>Wat is inkoop?</i>	13
<i>Welke fasen zijn er binnen het inkoopproces te onderscheiden?</i>	13
<i>Centrale, decentrale of gecoördineerde inkoop?</i>	14
<i>Inkooppakketten</i>	15
<i>Modellen in inkoopland</i>	16
<i>ABC-analyse</i>	17
HOOFDSTUK 4: HUIDIGESITUATIE	18
<i>Facilitaire en primaire inkoop</i>	18
<i>Organisatiestructuur</i>	18
<i>Organisatieontwikkeling</i>	19
<i>Meerjaren huisvestingsplan</i>	19
<i>Intrakoop</i>	19
<i>Welke knelpunten heeft de huidige situatie?</i>	20
HOOFDSTUK 5: EXTERNE--ANALYSE:	21
<i>ABC-analyse SZP</i>	21
<i>Leveranciers & contracten</i>	22
<i>Portfolioanalyse</i>	23
<i>Verdeling inkoopvolume over het SZP naar de verschillende afdelingen</i>	24
<i>Inkoopproces SZP</i>	24
HOOFDSTUK 6: INKOOP IN ANDERE ORGANISATIES	26
HOOFDSTUK 7: HET GEWENSTE INKOOPBELEID	28
HOOFDSTUK 8: SAMENVATTENDE CONCLUSIES:.....	29
HOOFDSTUK 9: AANBEVELINGEN	31
<i>Structuur (Methoden en procedures)</i>	31
<i>Leveranciersmanagement</i>	32
<i>Implementatie</i>	34
HOOFDSTUK 10: FINANCIËLE CONSEQUENTIES VAN DE AANBEVELINGEN	35
<i>Kosten van de aanbevelingen</i>	35
<i>Baten van de aanbevelingen</i>	37
PROCESEVALUATIE:	38
LITERATUURLIJST	40
WOORDENLIJST KERNBEGRIPPEN:.....	43
BIJLAGEN 1 T/M 14	44

Inleiding

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool heeft ter afronding van de studie een afstudeeropdracht. Deze opdracht dient een onderzoek te zijn naar het oplossen van een geformuleerde probleemstelling, die zowel relevant is voor de opleiding als voor de opdrachtgever.

Organisatie

Het Schevenings Zorg Palet (SZP) is een organisatie die vanuit de vestigingen Deo Gratias, Het Uiterjoon en Prins Willemhof zowel intra- als extramurale producten en diensten in Scheveningen levert.

Het SZP bestaat sinds 1997 toen Deo Gratias en Het Uiterjoon op 16 december samengingen. Per 1 september 2001 is het seniorencomplex Prins Willemhof opgegaan in het Schevenings Zorg Palet. Sinds deze fusie is geprobeerd om een locatieoverschrijdende organisatie te vormen.

Aanleiding & verantwoording

De concurrentie in de zorg neemt toe, daarom is het noodzakelijk dat verzorgingshuizen steeds betere zorg gaan verlenen binnen de vergoeding die zij daarvoor ontvangen. Dit geldt ook voor het SZP. Daarom is het ook voor de ondersteunende diensten van de zorg nodig om meer kwaliteit te bieden binnen het bestemde budget. De verwachting is dat men kan komen tot kostenbesparing en toch kwaliteit kan bieden door professionalisering van de inkoop.

Nu de drie locaties bij elkaar horen kan er gedacht worden aan een vorm van gemeenschappelijke inkoop.

De facility manager is recent aangesteld als hoofd van de facilitaire dienst van de drie locaties en hij is momenteel eindverantwoordelijke voor zowel de facilitaire als de primaire inkoop.

In de huidige situatie koopt ieder de producten die hij nodig heeft zelf in of vraagt of het betreffende hoofd dit doet. Hierdoor heeft de Facility Manager geen overzicht over, wie, wat, waar (leveranciers), tegen welke prijs besteld wordt en of er contracten zijn met bepaalde leveranciers. De factuurafhandeling en controle op de inkoop verlopen hierdoor moeizaam.

De vraag is hoe het inkoop- en bestelproces van het facilitair bedrijf en de inkoop ten behoeve van het primaire proces gestructureerd kan worden in de nieuwe organisatie en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden op de juiste plaats kunnen komen te liggen. De bedoeling hierbij is wel dat het proces deels gezamenlijk wordt voortgezet; zodat de facility manager omvangrijkere bestellingen kan doen en tevens een adviserende rol heeft.

Het kostenaspect, tevredenheid over procedures, kortere doorlooptijden zijn belangrijke aspecten voor de nieuwe inkoop situatie. Het uiteindelijke doel is dat de processen efficiënter op elkaar afgestemd worden en dat er een transparante organisatie ontstaat.

Probleemstelling

De geformuleerde probleemstelling luidt als volgt:

Op welke wijze kan het inkoop- en bestel proces van het Schevenings Zorg Palet met betrekking tot de facilitaire en primaire inkoop, zodanig georganiseerd worden, dat er een efficiëntie, effectiviteit en transparantie ontstaat?

Nadere toelichting probleemstelling:

Effectiviteit: Doeltreffendheid.

Efficiëntie: Groot nuttig effect hebben, doelmatigheid, het efficiënt zijn in economisch of bedrijfskundig opzicht, het doelmatig functioneren, het tegengaan van verspilling van tijd, energie, materiaal en kosten.¹

Transparantie: Het zichtbaar zijn van de inkoop situatie of het inkoopproces voor de gehele organisatie.

Subprobleemstellingen

Huidige situatie

1. In wat voor organisatie wordt de afstudeeropdracht uitgevoerd?
2. Hoe ziet de huidige situatie van het inkoopproces van het SZP eruit?
3. Zijn er knelpunten in het huidige inkoopproces te ontdekken?

Theoretisch kader

4. Wat is inkoop?
5. Welke fasen in het inkoopproces zijn er te onderscheiden?
6. Welke punten zijn belangrijk bij de afweging tussen gezamenlijke inkoop versus individuele inkoop?
7. Hoe kunnen methoden en procedures ondersteuning bieden om het inkoopproces te structureren?
8. Op welke wijze kan een model ondersteuning bieden bij de inrichting van het inkoopproces voor het SZP?

Externe omgeving

9. Welke ontwikkelingen zijn er in de zorginstellingen?
10. Hoe verloopt het inkoopproces in vergelijkbare organisaties en in commerciële organisaties?

Conclusies

11. Wat is het belang van de inkoop voor het SZP?
12. Wat is effectief en efficiënt inkopen voor het SZP?
13. Wat zal voor het SZP de beste manier zijn om het inkoopproces in te richten?

Eindproduct

Een adviesrapport waarin aangegeven wordt hoe het inkoop- en bestelproces effectiever, efficiënter en transparanter kan verlopen.

Opzet van het onderzoek

Leidraad voor het onderzoek is het vijf stappenplan van Coopers & Lybrand Management consultants.

Als eerste is er onderzoek gedaan om de huidige situatie te kunnen omschrijven. Ten tweede is in overleg met de Facility Manager een gewenste situatie geformuleerd. Vervolgens is getracht oplossingen en aanbevelingen te geven die de huidige situatie kunnen verbeteren. Tot slot is er een implementatieplan beschreven voor de aanbevelingen met daaraan gekoppeld de financiële consequenties van de aanbevelingen.

Doelgroepen:

De doelgroep van de scriptie zijn de 'inkopers' van het SZP en studenten en docenten van de Haagse Hogeschool.

¹ Bron: Van Dale: Nederlands woordenboek

Opdrachtgever:

De opdrachtgever van deze afstudeerscriptie is de Facility manager en het managementteam van het SZP.

Leeswijzer:

Als eerste is een algemene organisatiebeschrijving gegeven. Dit hoofdstuk is vooral gericht op lezers van buiten het SZP. Vervolgens is een beschrijving gegeven van het theoretische onderzoek. De beschrijving van dit onderzoek is vooral gericht op de lezers van het verslag zonder inkoopkennis. Daarna is de huidige inkoop situatie van het SZP beschreven op de volgende drie niveaus: Personeel & Organisatie, Informatiesystemen en Methoden & Procedures.

Om exacte gegevens toe te voegen is er een externe analyse op basis van data-analyse gedaan.

Om een goed beeld te krijgen hoe andere bedrijven de inkoop hebben georganiseerd is er een onderzoek gedaan naar de inkoopprocedures in andere bedrijven.

Op basis van de opgedane kennis is samen met de facility manager een Plan van Eisen opgesteld.

Aan de hand van alle onderzoeken zijn doelstellingen geformuleerd voor het SZP om het inkoopproces, transparant, effectief en efficiënt te maken. Daarna is er een implementatieplan beschreven om de doelstellingen te implementeren.

Tot slot zijn de financiële consequenties van de doelstellingen beschreven.

Achterin is een begrippenlijst ingevoegd.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksverantwoording

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is er onderzoek gedaan. In dit hoofdstuk wordt in het kort de gevolgde methoden van onderzoek beschreven. Daarbij is het belangrijk de vraag te beantwoorden waarom voor deze methode gekozen is. Als leidraad voor het onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van een model dat opgesteld is door Coopers & Lybrand Management Consultants. Zoals door Gelderman en Albronda².

Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5
Huidige situatie ➤ Analyse situatie intern -inkoop(beleid) -inkoopproces -procedures -organisatie	Gewenste situatie ➤ Opstellen inkoopbeleid	Doelstellingen ➤ Vaststellen inkoopdoelen	Inkoopplan ➤ Afstemmen plan binnen organisatie	Prestatiemeting ➤ Controle voortgang
➤ Analyse situatie extern -markt -interne klanten	➤ Beleid afstemmen op ondernemings-beleid ➤ Creëren draagvlak bij medewerkers	➤ Doelen zijn: -kwantitatief -consistent -uitdagend -taakstellend	➤ Opstellen activiteiten-plan ➤ Goedkeuren plan management ➤ Implementeren	➤ Alleen aanpassing doelen na akkoord management

Figuur 1: aandachtspunten bij de opzet en uitvoering van het inkoopplan

Bijlage 1: beschrijving stappenplan

Fieldresearch

Intern fieldresearch

Halfgestructureerde diepte-interviews zijn gevoerd met afdelingshoofden die in de huidige situatie direct betrokken zijn bij de inkoop.

Voor de geïnterviewden zijn gesprekspunten opgesteld, afgestemd op de functie, aangevuld met een standaard vragenlijst om de Kraljic-matrix te kunnen invullen.

De halfgestructureerde vorm wil zeggen dat de onderwerpen van tevoren vastliggen, maar de vragen niet.

Voor deze opzet is gekozen, omdat elke geïnterviewde een andere rol heeft in het inkoopproces.

Het aantal 'inkopers' in de huidige situatie was gering waardoor het mogelijk was ze allemaal te ondervragen.

Door ook naar hen te luisteren heb ik geprobeerd de eventuele weerstand, om de toekomstige veranderingen te implementeren, te verminderen.

Het doel van het interview met de verschillende afdelingshoofden is om vaststellen hoe het inkoopproces verloopt, waarbij de aandacht uitgaat naar de verschillende communicatielijnen. Tevens zijn de interviews gebruikt om vast te stellen wie wat inkoopt en welke bevoegdheden zij hebben.

² Bron: Professioneel inkopen, Gelderman/ Albronda

Extern fieldresearch

Het externe onderzoek richt zich op de vergelijking van het inkoopproces van vijf andere organisaties. Daarbij is vooral aandacht geschonken aan de problemen betreffende de organisatie van de inkoop na fusie van verschillende organisaties. Daarbij staan de methode, de procedures, de organisatie en het personeel centraal.

Het doel van de vergelijking is inzicht te krijgen in de wijze waarop andere organisaties het inkoopproces vormgeven.

Vereisten voor de organisaties waren dat ze op verschillende manieren de inkoopfunctie hadden ingericht zodat een beter inzicht verkregen kon worden in de verschillende inkoopmethoden.

De keuze van de organisaties is in overleg met de facility manager vastgesteld.

De informatie is door middel van halfgestructureerde persoonlijke interviews verkregen.

Deskresearch

Interne gegevensverzameling methode

Tijdens dit onderzoek worden gegevens verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd die al eerder door anderen zijn verzameld. Er is gebruik gemaakt van de crediteurenadministratie om een overzicht te krijgen hoeveel leveranciers er zijn, wat er wordt uitgegeven, en hoeveel facturen men ontvangt. Daarnaast is gebruik gemaakt van de functieomschrijvingen van de geïnterviewde hoofden om een beeld te krijgen van de bevoegdheden en taakverdelingen op het gebied van inkoop.

Voor het analyseren van deze gegevens wordt de Kraljic-analyse, ABC-analyse en het inkoopproces van Weele gebruikt, welke methoden tijdens het theoretische onderzoek zijn bestudeerd.

Bestaande rapporten, procedures van werkzaamheden en organogrammen van het SZP zijn bestudeerd om de huidige situatie van de organisatie in kaart te kunnen brengen. Het lange termijn huisvestingsplan 2003-2008 van het SZP waarin strategische doelstellingen zijn geformuleerd voor o.a. de inkoop is bekeken om te kijken of dit in één lijn met het inkoopproces kon komen. Dit om een beeld te krijgen van de veranderingen op strategisch niveau. Belangrijk daarbij was de vraag of deze veranderingen in één lijn kunnen komen met het toekomstige inkoopproces.

Om ideeën te vormen over hoe de inkoop georganiseerd kan worden in een zorginstelling zijn diverse boeken en artikelen gelezen.

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving

Dit hoofdstuk heeft als doel een beeld te schetsen van het Schevenings Zorg Palet, waarbij extra is ingegaan op de facilitaire dienst van het SZP. Hierbij is aandacht besteed aan de huidige structuur en cultuur van de organisatie. Deze informatie dient als kader, waarin het onderzoek geplaatst kan worden.

Algemene informatie

Het Schevenings Zorg Palet (SZP) is in 1997 ontstaan uit een fusie tussen Deo Gratias, het Uiterjoon en later in 2001 Prins Willemhof. In totaal biedt de organisatie plaats aan 500 mensen die niet meer geheel zelfstandig kunnen wonen. De zorg in de huizen is gebaseerd op een protestants christelijke inslag. Dit komt onder meer naar voren in de wekelijkse kerkdienst die gehouden wordt in de tehuizen.

Naast de service voor de bewoners van het SZP biedt de stichting ook zorgabonnementen voor ouderen in de wijk, plaatsen voor tijdelijk opname, activiteitencentra, restaurantservice en diverse faciliteiten zoals bibliotheek, kapper, pedicure en fysiotherapie.

Sinds de fusie in 1997 hebben er al diverse operationele veranderingen plaats gevonden. Zo kunnen de personeelsleden roulerende werkzaamheden uitvoeren op verschillende locaties, helaas gebeurt dit onvoldoende. Het SZP werkt via een centraal computersysteem dat locatieoverschrijdend is, verder heeft men nog allerlei plannen om de samenwerking tussen de verschillende locaties te optimaliseren.

Om deze doelstellingen te realiseren is er een beleidsplan geschreven voor de periode 2003-2008.

Doel

De stichting heeft tot doel: het bieden van intra- en extramurale zorg in de ruimste zin des woords ten einde de zelfstandigheid, het welzijn en de waardigheid van de medemens in eigen of een passende omgeving te waarborgen met in achtneming van de grondslag, al dan niet in samenwerking met andere instellingen op het gebied van ouderen- en gezondheidszorg en alles wat daarmee in de ruimste zin verband houdt.

Missie

De Protestants Christelijke Stichting Schevenings Zorgpalet biedt huisvesting, verzorging, verpleging, diensten en service in Scheveningen. Zij doet dit met respect, betrokkenheid en aandacht voor het individu en zijn omgeving.

Visie

De visie is dat inwoners van Scheveningen van 55 jaar en ouder zo lang mogelijk zelfstandig in hun vertrouwde leefomgeving moeten kunnen blijven wonen. Het SZP legt de nadruk op de zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid van haar cliënten. Zij bieden cliënten – al dan niet met een AWBZ³-indicatie woonruimte, zorg, service en diensten. Zij hechten belang aan de welzijnsfunctie met betrekking tot sociale veiligheid en recreatieve activiteiten.

Uitgangspunten voor de toekomst

De ouderenzorg zit momenteel in een overgangsfase. De AWBZ wordt gewijzigd. Ontschotting tussen thuiszorg, verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg wordt verder doorgevoerd. De cliënt zal in toenemende mate zelf zijn zorgbehoefte moeten aangeven. De

³Bron: AWBZ: Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten

indicaties voor het verpleeg- en verzorgingshuis zullen per 1 januari 2004 net als bij de thuiszorg functiegericht zijn. Dit betekent dat de cliënt voor elke zorg die hij nodig heeft apart betaald.

Structuur van SZP

De structuur van de organisatie speelt een belangrijke rol bij de indeling en het functioneren van de organisatie. Op basis van de structuur blijkt onder meer waar de bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen, wat de marktbenadering is en wat van belang is bij het opstellen van het inkoopbeleid.

Bijlage 2: organogram Schevenings Zorg Palet

Het SZP is een functionele organisatie. Dit houdt in dat de taken en bevoegdheden van de werknemers gegroepeerd zijn rond een bepaalde bedrijfsfunctie. Het SZP wordt gekenmerkt door een meerhoofdige leiding; het managementteam. Zij nemen met elkaar strategische beslissingen.

Een ander belangrijk aspect is de verbijzondering naar geografische plaats, namelijk Deo Gratijs, het Uiterjoon en Prins Willemhof. Elke locatie heeft tot nu toe zijn eigen inkoopproces. Zo zijn er drie zorgmanagers, die elk inkopen voor hun eigen locatie.

Het SZP heeft een hiërarchische indeling die “topdown” verloopt. Deze opzet komt duidelijk naar voren in de functieomschrijvingen van de afdelingshoofden. Hierin staat omschreven dat een hoofd hiërarchisch leiding ontvangt van de directeur en hiërarchisch leiding geeft aan de afdelingsmedewerkers.

Om te kijken of de organisatie via deze indeling van bevoegdheden werkt, is tijdens de oriënterende interviews gevraagd hoe men dacht dat het organogram er uit zag. Uit de interviews is gebleken dat de formele- en informele structuur grotendeels overeen kwamen. Medewerkers gaven aan dat zij ook informatie en adviezen terug speelden naar hun hoofden. (Bottom-up)

Cultuur van SZP

De onderzochte betrokkenen zien geen essentieel verschil tussen de culturen van de verschillende locaties. Daarom is er voor gekozen om een samenvattende omschrijving te geven van de cultuur van de organisatie.

Er is sprake van een informele open sfeer. Dat blijkt onder andere uit de wijze waarop men elkaar aanspreekt. Hierbij is weinig tot geen onderscheid te maken tussen de niveaus. Zo gaan alle personeelsleden vrij met elkaar om. De zorgmanagers en facility managers zijn voor iedereen aanspreekbaar, zonder dat hiervoor een afspraak gemaakt hoeft te worden.

Veel mensen zijn al geruime tijd werkzaam bij het SZP. Zij hechten dan ook grote waarde aan de huidige werkwijze van de organisatie. Zij geven wel aan open te staan voor verandering. Veel zeggen al diverse veranderingen meegemaakt te hebben zonder dat dit resultaat heeft gehad voor de stichting of zonder dat zij er zelf profijt van hadden.

De Facilitaire dienst binnen het SZP

De facilitaire dienst is een ondersteunende dienst die ervoor zorgt dat het primaire proces goed verloopt. Er zijn 54 medewerkers (circa 35 fte's) die zorgen voor het welzijn van de klanten en het welzijn van de medewerkers op de werkplek. Een aantal werkzaamheden zijn in eigen beheer, andere zijn uitbesteed.

Bijlage 3: organogram Facilitaire dienst

Het hoofd van de facilitaire dienst heeft de leiding over 4 afdelingen, namelijk: hoteldiensten, technische dienst, voedingsdienst en recepties. Hij is verantwoordelijk voor alle facilitaire zaken. Hij stelt het onderhoudsplan op, regelt de inkoop van zowel primaire als facilitaire zaken en probeert op tactisch en operationeel niveau de doelstellingen van zijn afdeling te realiseren. In de functieomschrijving van de facility manager is omschreven dat hij verantwoordelijk is voor zowel de facilitaire als de primaire inkoop.

Bijlage 4: beschrijving afdelingen facilitaire dienst

Na de fusie is in 1998 een facilitair manager aangesteld om voor de drie locaties een centrale facilitaire dienst op te zetten.

Helaas is er tot nu aan toe weinig van deze plannen terechtgekomen omdat er wisselingen zijn geweest.

Uiteindelijk is nu bijna 2 jaar dezelfde facilitair manager bezig een centraal beleid op te zetten.

Om te zorgen dat de facilitaire dienst professioneel wordt, zijn in het meerjaren huisvestingsplan een aantal doelstellingen geformuleerd.

Bijlage 5: doelstelling meerjaren huisvestingsplan

Hoofdstuk 3: Theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk zijn subprobleemstellingen 4 tot en met 8 beantwoord en is theoretisch onderzoek gedaan.

Wat is inkoop?

Een algemene, bruikbare omschrijving van de inkoopfunctie luidt:

*Het geheel van activiteiten dat in organisaties wordt vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken.*⁴

Drie aspecten:

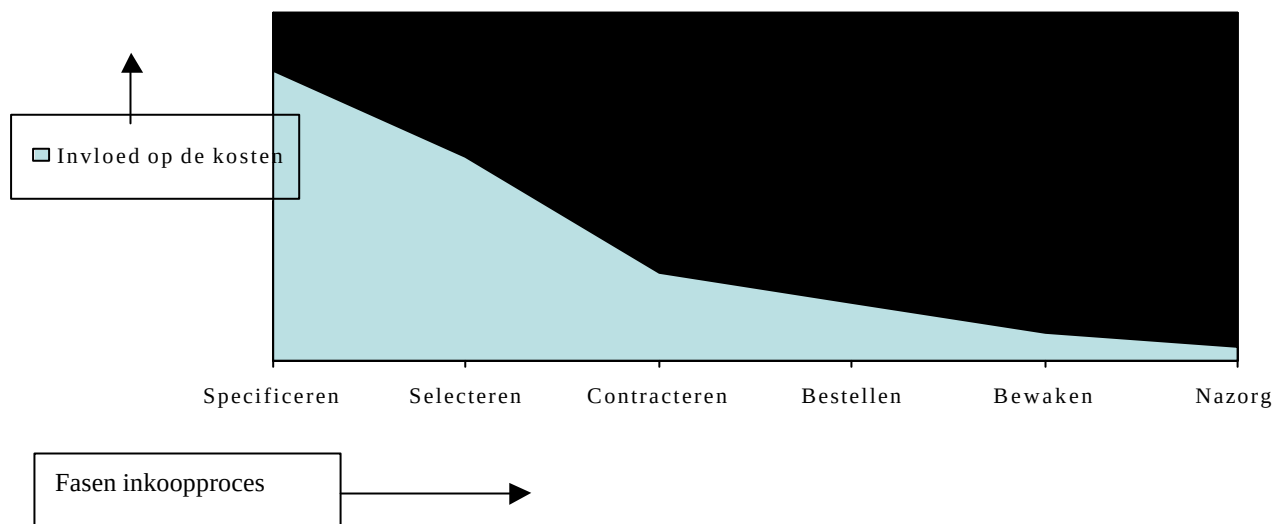
1. Een technisch aspect: de juiste producten van de juiste kwaliteit
2. Een logistiek aspect: de producten moeten op de juiste tijd en plaats beschikbaar zijn
3. Een commercieel aspect: tegen de juiste prijs c.q. tegen de laagste integrale kosten

Het vervullen van inkoopfuncties impliceert altijd een externe oriëntatie: inkopers moeten nadrukkelijk oog hebben voor ontwikkelingen in de externe omgeving, met name leveranciersmarkten. Inkopen is uiteraard geen doel op zich. Er wordt ingekocht met het oog op de interne bedrijfsvoering. Goederen en diensten worden ingekocht ten behoeve van andere afdelingen en medewerkers. Inkopers moeten hun externe oriëntatie daarom altijd koppelen aan een interne oriëntatie.

Welke fasen zijn er binnen het inkoopproces te onderscheiden?

Binnen ieder inkoopproces kunnen diverse fasen worden onderscheiden. Het inkoopproces begint met de constatering van een probleem en eindigt met de beschikbaarstelling van het gevraagde (gekochte) product aan de gebruiker binnen de organisatie. In het inkoopproces worden de activiteiten over fasen verdeeld.

Figuur 2: fasen inkoopproces van Weele.



⁴ Bron: Professioneel inkopen, Gelderman/ Albronda

De indeling van het inkoopproces in fasen is gebaseerd op de onderlinge samenhang en volgtijdelijkheid van de verschillende inkoopactiviteiten. De fasering van het inkoopproces is een belangrijk hulpmiddel om duidelijk te maken hoe organisaties het best kunnen inkopen en om de oorzaak van eventuele problemen op het gebied van inkoop te achterhalen. Veel problemen blijken pas bij levering, of zelfs pas bij gebruik van ingekochte producten. De oorzaak hoeft echter niet altijd bij de leverancier te worden gezocht. Het kan zijn dat eerdere fasen van het inkoopproces slecht (of niet) zijn doorlopen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat er onvolledige specificaties zijn opgesteld, dat de leverancier op grond van verkeerde criteria is geselecteerd, dat de contractuele voorwaarden niet goed zijn uitgewerkt, enz. Kortom als een fase niet goed wordt doorlopen, dan kan dit grote invloed hebben op het resultaat dat in de volgende fasen wordt bereikt.

De eerste drie fasen worden de tactische inkoop genoemd en de laatste drie fasen de operationele inkoop.

Bijlage 6: beschrijving fasen inkoopproces.

Centrale, decentrale of gecoördineerde inkoop?

Centrale inkoop:

In een centrale inkooporganisatie wordt de tactische inkoopfunctie door een specifieke afdeling of functionaris uitgevoerd.

Voor het specificeren van de goederen en diensten doet de afdeling inkoop een beroep op de gebruikers om zodoende de behoeften bij de gebruikers te inventariseren.

Het selecteren en contracteren doet de afdeling inkoop. Het standaardiseren van artikelpakketten is bij centrale inkoop goed realiseerbaar.

Voordelen: Schaalgrootte, betere onderhandelingspositie, eenduidig inkoopbeleid.

Nadelen: Besluitvorming vertraagd, hogere communicatiekosten, reactietijd verlengt, afhankelijkheid.

Decentrale inkoop

In een decentrale inkooporganisatie vindt de tactische en operationele inkoop door meerdere afdelingen plaats. Diverse afdelingen specificeren zelfstandig wat zij nodig hebben en gaan vervolgens zonder afstemming met andere afdelingen leveranciers selecteren en contracteren. Ook het bestellen en bewaken vindt bij de afdelingen zelf plaats.

De strategische inkoop kan niet door elke afdeling afzonderlijk worden uitgevoerd. En zal op een plaats neergelegd moeten worden.

Voordelen: flexibel, geen hoge communicatiekosten, korte reactietijd.

Nadelen: werk wordt dubbel gedaan, hogere bestelkosten, minder goede onderhandelingspositie.

Gecoördineerde inkoopafdeling

Dit is een vorm tussen een centrale inkoop en een decentrale inkoop. Deze is op allerlei verschillende manieren door het bedrijf zelf in te vullen.

De tactische inkoop ligt bij het hoofd inkoop en de bestelfunctie vaak bij verschillende inkoopbevoegden.

De indeling kan gemaakt worden aan de hand van inkooppakketten. Voor elk inkooppakket is iemand hoofverantwoordelijke. De leveranciersonderhandelingen worden door deze hoofverantwoordelijke gedaan samen met het hoofd inkoop. Zij heeft daarom de voordelen van centrale inkoop en decentrale inkoop.

Voordelen: flexibel, inkoopkracht, schaalvoordeel.

Nadeel: mogelijkheid tot terugval naar decentrale inkoop.

Bijlage 7: uitgebreide uitleg Centraal + Decentraal.

Inkooppakketten⁵

Inkooppakketten zijn samenhangende groepen producten of diensten, ruwweg te definiëren als ‘datgene’ wat je bij een leverancier kunt kopen. Werken met inkooppakketten maakt in de eerste plaats het analyseren eenvoudiger. In plaats van alle producten en diensten apart te beschouwen worden de producten en diensten van vergelijkbare aard gebundeld en in samenhang tot elkaar gezien.

Op de tweede plaats is een indeling in inkooppakketten zinvol om de spreiding in de inkopen te zien. Een inkooppakket zou bij één leverancier ingekocht kunnen worden. Als er veel leveranciers per inkooppakket worden gebruikt, dan kan gezegd worden dat er inefficiënt wordt ingekocht.

In veel bedrijven wordt een aantal mensen verantwoordelijk gesteld voor één of meerdere inkooppakketten. De voordelen hiervan zijn dat de regie in handen is van één persoon. Zo kan er optimaal gebruik gemaakt worden van de aanwezige kennis.

Hieronder worden een aantal manieren genoemd, hoe de inkooppakketten kunnen worden samengesteld.

NZI-code

Op basis van de NZI-codes kunnen inkooppakketten worden samengesteld.

De NZI-codes zijn speciaal voor ziekenhuizen en verpleeghuizen opgesteld vanwege de diversiteit van de in te kopen producten en diensten.

De wijze van bundeling van de NZI-codes in pakketten is geheel vrij.

Het voordeel van de NZI-codes is dat alle ziekenhuizen en verpleeginstellingen met dezelfde codes werken. Deze codes gelden ook voor de leveranciers.

Bijlage 8: nummering NZI-codes

Facility Management Nederland⁶

Het facilitaire assortiment, dat een breed scala aan producten en diensten omvat, kan gebruik maken van een rubricering. De vereniging Facility Management Nederland (FMN) heeft met het oog op de ontwikkelingen kerngetallen opgesteld. Zij onderscheidt facilitaire hoofdgroepen, die worden onderverdeeld in facilitaire producten. Een lijst van het FMN is niet bijgevoegd omdat deze geen zorgrubrieken heeft.

Intrakoop

Intrakoop is een inkooporganisatie ten behoeve van de zorginstellingen. Zij gaan raamovereenkomsten aan met diverse leveranciers en hebben deze gerubriceerd in inkooppakketten. Leden van Intrakoop kunnen hierdoor makkelijk zien welke contracten voor bepaalde producten zijn afgesloten.

Bijlage 9: productgroepen Intrakoop.

⁵ Bron: Inkoopmanagement in de zorgsector; Lenselink/Telgen

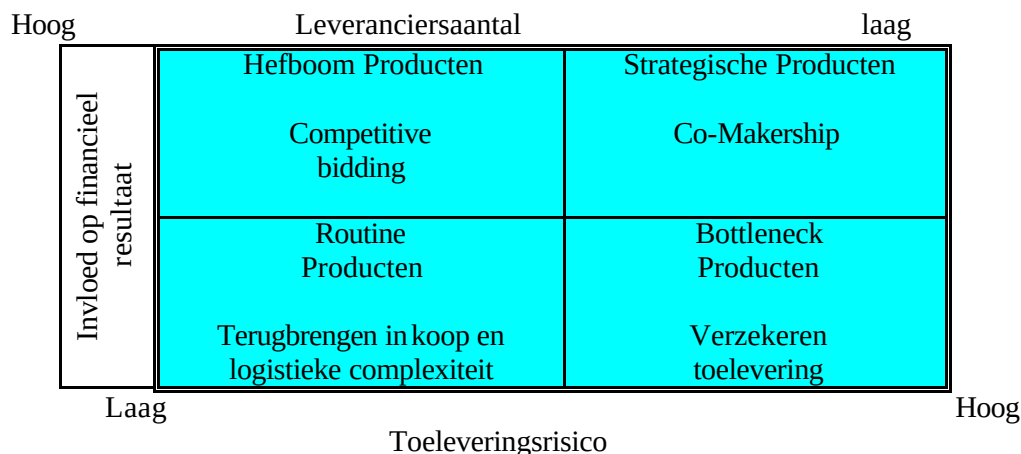
⁶ Bron: Marketing van de facilitaire organisatie. Kok

Modellen in inkoopland

Portfolio methode⁷

Een internationaal gebruikte methode bij het ‘managen beslissingen is het portfolio model van Kraljic. Dit biedt de mogelijkheid voor de organisatie de product- en marktindeling voor in te kopen producten en diensten inzichtelijk te maken.

Figuur 3: Kraljic portfolio



De X-as geeft het toeleveringsrisico weer, hoe verder van het O-punt, hoe groter het toeleveringsrisico. De Y-as geeft de invloed op het financiële resultaat weer, hoe hoger de producten in de tabel zich bevinden, hoe groter de invloed op het financiële resultaat is.

Figuur 4: kenmerken van segmenten in de portfolio:

Routine producten: Is de grootste artikelgroep, veel leveranciers, lage waarde, vergen gemiddeld 80% van mens- en systeemcapaciteit en vertegenwoordigen slechts 20% van de inkoopomzet. Voorbeeld: -magazijnartikelen zoals kantoorartikelen, voedingsproducten	Hefboom producten: Een in aantal kleinere artikelgroep, veel leveranciers en hoge waarde. Voorbeeld: -meestal te bestellen bij inkoop, zoals verbandmaterialen, toners, Inkoopstrategie: -concurrentiestelling -agressieve
Strategische producten: Deze zijn er nauwelijks, hoge waarde, slechts één leverancier en/of hoog toeleveringsrisico Voorbeeld: -Tag-systeem, onderhoudscontracten voor tilliften, piepersysteem. Inkoopstrategie: -duurzame samenwerking met leveranciers -“make or buy” keuze	Bottleneckproducten: Deze zijn er ook niet veel, hebben een lage waarde maar een (relatief) hoog toeleveringsrisico. Voorbeeld: Post, kleine onderhoudscontracten voor apparatuur Inkoopstrategie: -toelevering zeker stellen -ontwikkelen / zoeken alternatieven

⁷ Zorgspecial jr. 4 nr. 6-7 2002, artikel: Uitbesteding van goederenlogistiek als strategische optie.

ABC-analyse:

De ABC-analyse wordt ook wel aangeduid als de Pareto-analyse dit is een analyse waarbij de inhoud van het artikelen- of leveranciersbestand wordt ingedeeld op basis van omzet.

Artikelen en leveranciers kunnen op basis van omzet ingedeeld worden in drie groepen:

- Een A-groep, die een groot gedeelte van de omzet, maar een klein gedeelte van het bestand vertegenwoordigt
- Een B-groep, die een klein gedeelte van de omzet, maar een middelgroot gedeelte van het bestand vertegenwoordigt
- Een C-groep, die een nog kleiner gedeelte van de omzet, maar een extra groot gedeelte van het bestand vertegenwoordigt

Bijlage 10: leveranciersanalyse ABC-analyse, Kraljic en inkooppakketten

Hoofdstuk 4: Huidige Situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige inkoop situatie van het SZP geanalyseerd. Dit wordt gedaan op basis van de informatie verkregen uit gehouden interviews, de crediteurenadministratie, leverancierslijsten, huidige contracten en observaties.

Bijlage 11: interviews Inkopers SZP

Facilitaire en primaire inkoop

Inkoop kan verschillende betekenissen en vormen hebben. Daarom wordt in deze paragraaf beschreven om wat voor soort inkoop het gaat in het SZP.

De Facility manager is voor zowel de facilitaire als primaire inkoop verantwoordelijk.

Facilitaire inkoop is datgene dat de organisatie dagelijks nodig heeft om te kunnen functioneren. Concreet; er worden diensten ingekocht (schoonmaak, winkelbeheer, onderhoud, wasserette) waarbij bewust gekozen is om de dienst uit te besteden en niet zelf uit te voeren. Verder worden er facilitaire producten zoals voeding, meubilair, kleding, kantoorartikelen etc. ingekocht.

De primaire inkoop betreft de producten die nodig zijn ten behoeve van het primaire proces.

Denk hierbij aan verbandmiddelen, tilliften, hoog-laag-bedden etc. De primaire inkoop maakt een minimaal deel uit van de totale inkoop omdat de producten van de primaire inkoop grotendeels worden vergoed en ingekocht door de verzekeraars van de cliënten.

Bijlage 12: procesbeschrijving huidige inkoop

Figuur 5: algemene gegevens SZP

Totaal inkoopvolume ⁸	€ 2.407.507. -
Aantal actieve leveranciers 2002 ⁹	319
Totaal aantal leveranciers 2000-2002 ¹⁰	532
Aantal facturen 2002	2461
Gemiddeld factuurbedrag 2002	€ 978.26
Aantal inkopers	18
Aantal medewerkers SZP	222 (137.52 fte)

Organisatiestructuur

Inkoop vindt op dit moment zeer decentraal plaats. De 'inkopers' zijn verspreid over de gehele organisatie werkzaam. Er vindt weinig overleg plaats tussen deze 'inkopers'¹¹, wanneer er ingekocht wordt is er geen overleg tussen vergelijkbare afdelingen van de verschillende locaties.

⁸ Het totale inkoopvolume is exclusief de lonen/ salarissen, afschrijvingen, lasten reikwijdte en huur panden.

⁹ Het aantal actieve leveranciers is het aantal waar in 2002 een factuur van was

¹⁰ Het totaal aantal leveranciers is het aantal leveranciers waar het SZP tussen 2000 en 2003 een factuur van heeft ontvangen

¹¹ Iedereen die in de huidige situatie inkoopt. Afdelingshoofden, activiteitenbegeleiders, controllers, secretaresses, receptionisten etc.

Organisatieontwikkeling

Momenteel is er geen aparte afdeling Inkoop. In de functieomschrijving van de Facilitair manager staat het volgende betreffende de inkoop:

- Hij draagt er zorg voor dat de medewerkers van de facilitaire dienst beschikken over die middelen en materialen die noodzakelijk zijn voor een goede, efficiënte en doelmatige werkuitvoering en waarmee voldaan wordt aan de Arbo-normen.
- Hij draagt zorg voor het inkoopbeleid van de facilitaire dienst en waarborgt hierdoor een doelmatige en efficiënte inzet van materiaal en middelen, onderhandelt met leveranciers en doet voorstellen hierover aan de directie.

De Facility manager is nu 2 jaar in dienst en heeft onvoldoende aandacht kunnen besteden aan de organisatie van de inkoop.

Meerjaren huisvestingsplan

In het Meerjaren huisvestingsplan van 2003-2008 is een doelstelling betreffende de inkoop opgenomen.

‘Structuur brengen in het inkoopbeleid van het Schevenings Zorg Palet en het beperken van leveranciers binnen alle diensten’.

Er is een stappenplan opgesteld om deze doelstelling uit te voeren waarin de volgende stappen zijn beschreven:

- Huidige leveranciers inventariseren
- Bij het bestellen van nieuwe artikelen, direct voor het gehele SZP
- In samenwerking met gebruikers en de leveranciers keuze maken uit bestaande leveranciers voor het gehele SZP
- In overleg met de betrokken managers de personen die bevoegd zijn om bestellingen te plaatsen beperken.
- Opstellen in een protocol.

Dit stappenplan is destijds samengesteld door de facility manager. Deze kwam als snel tot de conclusie dat er meer onderzoek gedaan moest worden voordat men dit stappenplan kon verwezenlijken.

Intrakoop

Intrakoop is een corporatieve inkoopvereniging voor de gezondheidszorg waar het SZP lid van is.

Het SZP is aangesloten bij een aantal raamovereenkomsten welke zijn afgesloten door Intrakoop. De extra korting die het SZP krijgt doordat zij lid is van Intrakoop wordt aan het eind van het kalenderjaar uitgekeerd. Het SZP betaalt jaarlijks contributie van € 300,- maar maakt nauwelijks gebruik van de mogelijkheden van Intrakoop. Er zijn leveranciers waar Intrakoop een raamovereenkomst mee heeft en het SZP ook een contract mee heeft maar waarvan niet de jaarlijkse extra korting wordt teruggevorderd.

Welke knelpunten heeft de huidige situatie?

Tijdens de oriënterende en diepte-interviews met de medewerkers hebben zij aangegeven welke problemen zij ondervinden bij de inkooptaak. De problemen zijn verdeeld in 'organisatie en personeel', 'methoden en procedures' en 'informatievoorziening en – verwerking.'

Organisatie & Personeel

- De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn nu niet helder: wie doet wat, welke voorwaarden en condities zijn er en hoe zit het met betrekking tot uniformiteit?
- Er is geen verdeling van budgetten. Hierdoor heeft men minder overzicht van de uitgaven die men per afdeling doet. Tevens heeft het geen zin om zuinig aan te doen omdat het geld wat overblijft niet aan de betreffende afdeling toekomt.
- Enkele medewerkers gaven aan dat de inkooporganisatie niet transparant is en dat het daarom moeilijk is om samen te werken.
- In het SZP is niemand die specifieke inkoopkennis heeft. Hierdoor is men zich er niet van bewust hoe de inkooporganisatie duidelijker ingericht kan worden.
- Doordat men inefficiënt inkoopt, zijn er soms enkele producten niet, deze worden dan snel in een dicht bij zijnde winkel gehaald.

Opmerkelijk was dat medewerkers die vooral op operationeel niveau werkzaam waren, vonden dat de inkoop nu goed verloopt. Terwijl medewerkers op strategische en tactisch niveau vonden dat het noodzakelijk was dat de inkoop geprofessionaliseerd werd.

Methoden en procedures

- Tussen de bestelling van een product en de betaling van een product moeten momenteel veel handelingen plaats vinden, dit kost veel tijd en is verwarrend voor de medewerker. (procesbeschrijving bijlage 7)
- Het SZP heeft geen indeling in productgroepen, zij heeft alleen kostenplaatsen indeling.
- Men heeft geen duidelijk voorraadbeheersysteem c.q. controle. Hierdoor staat er veel lange tijd in het magazijn. Tevens is er geen controle op de uitgifte van de goederen.
- De huidige leveranciers zijn niet altijd gekozen op basis van rationele overwegingen c.q. marktonderzoek, vaak is het een gewoonte of gevoelskwestie.
- Doordat op bepaalde afdelingen verschillende mensen bestellen, worden er dikwijls artikelen dubbel besteld.

Informatievoorziening en –verwerking

- Het crediteuren systeem BOMAS is verouderd, hierin worden alleen de leveranciersnamen genoteerd, verder zijn er geen gegevens bekend van de leverancier.
- De contractencontrole is niet doorzichtig, contracten liggen op allerlei plaatsen en het is niet duidelijk welke contracten er zijn.
- Er is geen informatie over leveranciers bekend, daarom bestelt iedereen bij een andere leverancier.
- De controle op inkoopopdrachten c.q. bestellingen is zeer minimaal, niemand kan zien wie wat besteld heeft.
- Niet alle inkopers zijn op de hoogte van kortingspercentages die bij bepaalde leveranciers verkregen kunnen worden.

Hoofdstuk 5: Externe--analyse:

De externe analyse is erop gericht om een beeld te krijgen van de omgeving waarin de inkoopafdeling functioneert en ontwikkelingen die zich hierin de komende periode zullen voordoen. In deze analyse zijn de leveranciersmarkt en de interne klanten de aandachtspunten.

ABC-analyse SZP

Het inkoopvolume van het gehele SZP is 2.4 miljoen euro, dit is exclusief de personeelskosten, huur panden, afschrijvingen en sociale lasten. Dit inkoopvolume exclusief bovenstaande kosten wordt ook wel de materiele kosten genoemd.

Figuur 6: uitkomsten ABC-analyse

	Totaal bedrag Inkoopomzet	Percentage van het totale volume	Gem. Factuurbedrag	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A-leveranciers	€1.952.391,04	81.1%	1348.34	1448	49 stuks
B-leveranciers	€ 306.991,44	12.8 %	642.24	478	58 stuks
C-leveranciers	€ 148.124,84	6.1%	276.87	535	210 stuks
Totaal	€2.407.507.30	100 %	755.81	2461	317 stuks

Voor de selectie van de A, B en C leveranciers is zuiver uitgegaan van bedragen.

A-leveranciers zijn alle leveranciers waar in 2002 meer dan € 10.000, - is uitgegeven, bij B leveranciers wordt tussen de € 10.000, - en € 2000, - uitgegeven en onder de € 2000, - zijn de C-leveranciers. Deze bedragen gelden per jaar.

Om de leveranciers te minimaliseren kan men deze indelen in productgroepen. Nu kan men duidelijk zien welke leveranciers er zijn en welke dezelfde producten leveren. Momenteel worden de leveranciers per afdeling weggeschreven, maar zo kan men geen overzicht krijgen welke leveranciers dezelfde producten leveren.

Wanneer men verder wil werken met de ABC-analyse dient men goed te kijken naar de verschillende soorten leveranciers. Soms zijn leveranciers strategische leveranciers en zal ze op andere aspecten moeten beoordelen dan alleen het omzetbedrag.

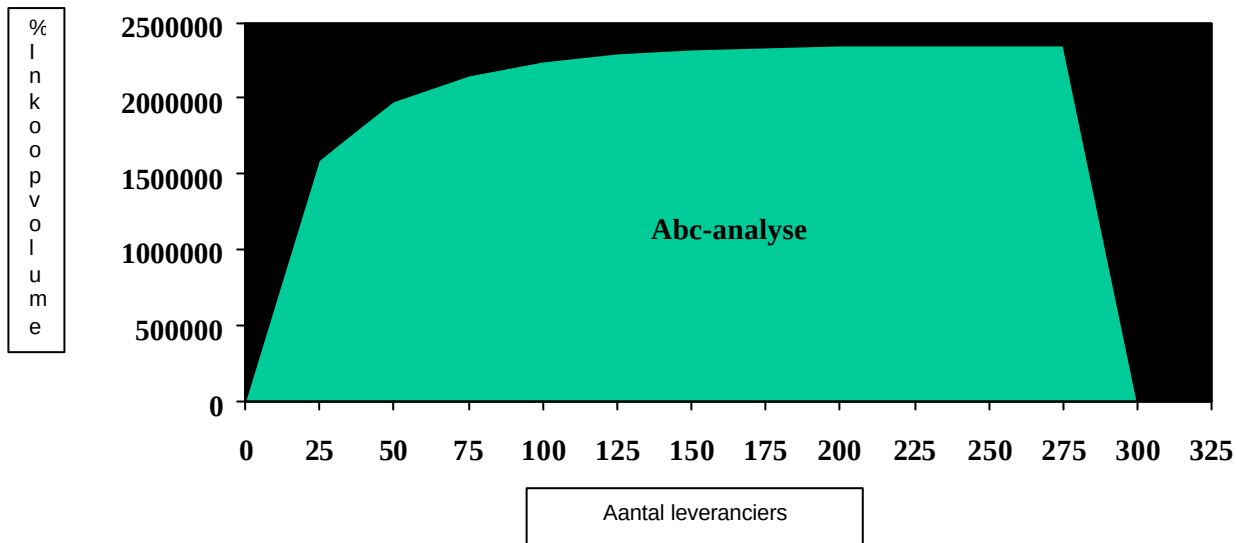
Bijvoorbeeld HBG utiliteitsbouw is in 2002 de grootste A-leverancier en maakt 9,55% van de totale inkoopomzet uit, dit is echter een eenmalige leverancier die de recreatiezaal heeft gerenoveerd. Men kan zich daarom afvragen of deze ook daadwerkelijk een A-leverancier benadering dient te krijgen.

Relatie aantal leveranciers & inkoopvolume

De A-leveranciers beslaan 81,1% van de totale inkoopomzet, terwijl dit maar 15% van alle leveranciers is. De Pareto kromme figuur 7 toont dit aan. Belangrijk is om daarom eerst de C-leveranciers te minimaliseren omdat in deze groep de meeste leveranciers zitten, waar kleine hoeveelheden besteld worden.

Wanneer de minimalisatie van de C-leveranciers heeft plaatsgevonden zal men moeten kijken naar de A- en B-leveranciers, niet zo zeer naar het aantal, maar meer naar de secundaire leveringsvoorwaarden, betrouwbaarheid, prijs, kwaliteit en assortiment.

Figuur 7: Pareto kromme SZP inkoopvolume



Leveranciers & contracten

Naar aanleiding van de uitkomsten van de ABC-analyse is een leverancierslijst langs alle mogelijke inkopers gegaan. Aan hen werd gevraagd aan te geven per leverancier of zij daar nog iets bestelden, of er een contract of overeenkomst mee hadden.

Na deze controle was het volgende te concluderen:

- Van 172 leveranciers gaf men direct aan dat daar de samenwerking mee verbroken was. (van het totaal 532 aantal leveranciers)
- 21 overeenkomsten waren er gesloten met leveranciers. (overeenkomsten zijn afgesproken kortingspercentages of leveringsafspraken, hier kan men te allen tijden vanaf)
- 20 contracten waren er gesloten met leveranciers. Deze contracten zijn voor een bepaalde tijd, meestal voor een periode van 1 jaar, afgesloten. Voor de contractperiode zit men hieraan vast.

Nb. Dit zijn contracten waarvan de medewerkers wisten dat er een contract was en de contracten die in het archief zaten. Men vermoedt dat er nog meer contracten zijn.

Veel contracten zwerven door de organisatie. Medewerkers, die inkopen, hebben zelf de contracten opgeborgen. Sommige contracten zijn wel gearchiveerd maar dit archief is sterk verouderd.

De medewerkers weten niet van elkaar wie welk contract heeft en of er een contract is.

Momenteel is er geen standaard bewaartijd voor de contracten, meestal worden de contracten bewaard tot iemand het nodig acht om het contract weg te gooien.

Het SZP ontvangt van zowel de A, B en C-leveranciers een groot aantal facturen. Hieruit is op te maken dat hier geen afspraken over zijn gemaakt.

Portfolioanalyse:

Het doel van de portfolioanalyse is het toeleveringsrisico en de invloed daarvan op het financieel resultaat in kaart te brengen. Ieder kwadrant heeft eigen richtlijnen om met een leverancier om te gaan.

Er zou gesteld kunnen worden dat men altijd probeert van een strategische leverancier een hefboomleverancier te maken en van een knelpuntleverancier een routineleverancier.

Soort product	Aantal leveranciers	Aantal facturen	Inkoopomzet
Routine producten	172	1328	€ 987.839,62
Hefboom producten	59	696	€ 909.905,91
Strategische producten	23	346	€ 439.815,57
Bottleneck producten	13	55	€ 14.790,05

Figuur 8: portfolioanalyse

Het aantal routineleveranciers is het grootste en het aantal bottleneckproducten het kleinst. Opvallend is dat er 23 leveranciers zijn die strategische producten leveren, terwijl deze leveranciers producten leveren die andere leveranciers ook kunnen leveren. Dit is op te merken uit de leverancierslijst in bijlage 8. Het SZP heeft toegelaten dat leveranciers zich strategische leveranciers kunnen noemen. De ‘inkopers’ van het SZP hebben dit toegelaten door contracten aan te gaan of producten aan te schaffen waarvan de uitbereidingen op deze producten niet bij andere leveranciers zijn te verkrijgen.¹²

Voorbeeld: Voor de tilliften dienen regelmatig nieuwe ‘hangzakken’ te worden aangeschaft, maar dit kan alleen bij de leverancier van de tilliften.

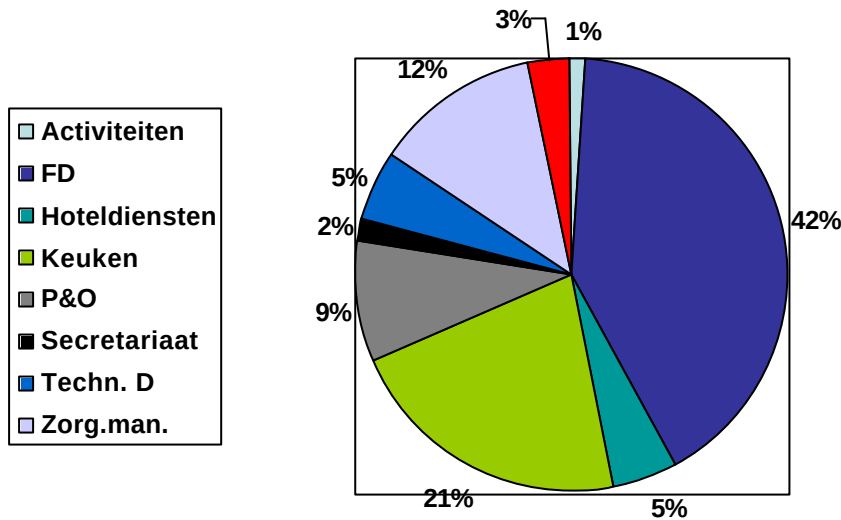
Een ander punt is dat een aantal leveranciers de organisatie goed kent. Zij zijn op de hoogte van de locaties en kennen het personeel vaak persoonlijk. Op zich is dit een prettige situatie, behalve als het gaat om een effectieve en efficiënte inkoop.

De bottleneck producten maken 4.9% van het geheel van het aantal leveranciers uit en 0.6% van de inkoopomzet. Dit geeft aan dat men zich in eerste instantie hier niet op hoeft te richten omdat de voordelen hier niet snel uit te behalen zijn.

¹² Bron: interviews met de ‘inkopers’ SZP

Verdeling inkoopvolume over het SZP naar de verschillende afdelingen.

(interne klanten)



Aantal leveranciers	Afdeling	Aantal facturen	Totaal bedrag inkoopomzet
69	Facilitaire dienst	570	962906.89
14	Activiteiten	57	23929.68
75	Algemeen	108	78825.79
11	Controller	35	55097.57
12	Hoteldiensten	177	119978.02
28	Keuken	517	503553.24
37	Zorg	419	290338.90
30	P&O	221	213250.60
39	Technische dienst	294	119819.92
9	Secretariaat	62	39806.69
319	Totaal	2461	2407507

De verdeling van het inkoopvolume is niet gelijk over het SZP verdeeld. De FD en de keuken hebben een groot gedeelte van het totale inkoopvolume. Het is daarom van belang dat de ABC-analyse per inkooppakket wordt uitgevoerd en niet per afdeling.

De voedingsdienst (keuken) zal altijd grote hoeveelheden moeten bestellen, ook al worden de leveranciers per inkooppakket ingedeeld.

Inkoopproces SZP

Het onderzoek aan de hand van het standaard inkoopproces van Weele¹³ levert resultaten op over de kwalitatieve inkoop situatie van het SZP.

De resultaten op het gebied van processen zijn te vinden in de onderstaande tabel. Het uitgangspunt is dat in de ideale situatie alle activiteiten zijn vastgelegd in procedures.

Wanneer het SZP geen procedure heeft, maar de betreffende inkopers wel een informele richtlijn volgt, is er nog steeds geen sprake van een ideale situatie. Het blijkt dat in de fasen specificeren, selecteren en contracteren het SZP helemaal geen procedures heeft opgesteld.

¹³ Bron: Inkoop in strategisch perspectief, van Weele

Inkoopbeleid of inkopen met beleid?

Wel worden informele richtlijnen gevolgd die voortkomen uit gewoonte. Er is weinig van op papier gezet. Wel is het bij een aantal activiteiten mogelijk procedures op te stellen, omdat de ‘inkopers’ van het SZP vaak eigengemaakte, bijvoorbeeld offerteaanvragen en beoordelingen gebruiken.

De operationele inkoop (laatste drie fasen) is ook heel summier in procedures vastgelegd, alleen voor de crediteurencontrole is er een vaste procedure, verder zijn er wel een aantal informele richtlijnen.

Tabel 1: inkoopproces volgens van Weele.

	Activiteiten	Procedure	Uitgevoerd	Informele richtlijn	Mogelijk
Specificeren	Formuleren behoefte	nee			Ja
	Specificaties vastleggen PVE	nee			Ja
	Marktonderzoek	nee			
	Specificeren materiaalbehoefte	nee		Ja	
Selecteren	Leveranciersselectie	nee		Ja	
	Leveranciersbeheer	Nee			
	Offerteaanvraag	Nee		Ja	Ja
	Offertebeoordeling	Nee		Ja	Ja
Contracteren	Leveranciersmanagement	nee			
	Onderhandelen	Nee			
	Contractbeleid	Nee			
	Contractbeheer	nee		Ja	Ja
Bestellen	Materiaal en werkplanning	nee		Ja	Nee
	Ordenen	nee			Nee
	Afroepen	Nee			
Bewaken	Contractbewaking	Nee			
	Volgen van leveringen	nee		Ja	Ja
	Factuur controle	ja	ja	--	--
	Informeren klant	nee			
Nazorg	Beoordelen leverancier	nee		Ja	--
	Garantie	nee		Ja	Ja
	Geschillen	nee		ja	Ja

Wanneer er procedures opgesteld zouden worden voor bepaalde activiteiten is de vraag of er in de huidige situatie middelen voor zijn in de vorm van systemen en personeel. Als er in de huidige situatie geen capaciteit is om de activiteit uit te voeren dan staat er een “nee” in de kolom ‘mogelijk’.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er te weinig procedures op schrift zijn gesteld, op basis waarvan de inkopers hun beslissingen of acties zouden kunnen verantwoorden, om te kunnen spreken van een efficiënte en effectieve inkoop.

Activiteiten zoals contractmanagement, leveranciersmanagement en marktonderzoek zijn nu helemaal niet opgenomen in het beleid van SZP. De informatie die in deze activiteiten wordt vastgelegd gaat zijn vruchten afwerpen wanneer er geschillen zijn met een leverancier of wanneer nieuwe inkopers het werk op zich nemen. Het vastleggen van gebeurtenissen en verworven informatie is op langere termijn een kostbare informatiebron.

Hoofdstuk 6: Inkoop in andere organisaties

Voor de vergelijking zijn vijf organisaties benaderd. Er is getracht zoveel mogelijk verschillende bedrijven te benaderen om een zo breed mogelijk inzicht te krijgen in de methoden en procedures die worden gehanteerd in andere bedrijven. Dit omdat zorginstellingen net beginnen met het opstellen van inkoopprocedures en dan moeilijk overzicht verkregen kan worden of zo een procedure ook daadwerkelijk werkt.

Bijlage 13: uitwerking interviews geïnterviewde bedrijven

Algemeen

Leyenburg

Het ziekenhuis Leyenburg maakt gebruik van het systeem Market4care (kosten 1% v.d. inkoopomzet). Market4care is een digitaal systeem dat de contractinformatie en catalogi van alle leveranciers bevat. Tevens maakt dit systeem vergelijkingen. Bevoegde medewerkers kunnen op dit systeem inloggen en bestellingen doen.

Volgens het Leyenburg worden er proceskosten bespaard maar is dit niet te berekenen.

Verzorgingshuis Bosch en Duin

Hoofd inkoop heeft een inkoopbeleid opgesteld. Dit beleid is nog niet geïmplementeerd.

Wil men nu iets bestellen, dan moet men een aanvraagformulier invullen en bij de afd. inkoop afleveren. Deze bestelt en voert de controle uit.

HTM

De HTM heeft voor de afdeling Service en Middelen een inkoopprocedure opgesteld. In deze procedure is vastgelegd hoe en door wie bepaalde producten besteld moeten worden. Voor de dagelijkse inkopen heeft de afdeling een eigen inkooppunt waar deze bestellingen via de mail of de fax worden verstuurd.

Ministerie van Economische Zaken, directie interne zaken

De inkoop gebeurt volgens de zes stappen van het inkoopproces van Weele. Hierbij spelen de eerste twee fasen, specificeren en selecteren, de belangrijkste rol. Voor de aanbesteding voor grotere contracten (geen vaste norm) worden inkoopteams gevormd.

Vestia

Vanuit het hoofdbureau worden voor de vestigingen mantel- en raamovereenkomsten afgesloten. Elke vestiging is echter vrij om hiervan gebruik te maken of zelf een contract af te sluiten.

Vergelijking wat betreft de implementatie:

- Het Leyenburg heeft geen gedwongen winkelnering, zij wil dat de afdelingen uit eigen wil bij de afdeling Inkoop bestellen.
- Bosch en Duin heeft het inkoopbeleid nog niet geïmplementeerd. Dit komt waarschijnlijk doordat het een 25 pagina dikke handleiding met regels is.
- HTM: de inkoopprocedure is nog niet volledig geïmplementeerd. Men doet dit in fasen. De medewerkers worden hiervan op de hoogte gebracht door het nieuwsblad.
- Min. EZ: Elk seizoen wordt een folder uitgegeven door de afdeling inkoop, met de nieuwste ontwikkelingen, maar ook met de resultaten van gerealiseerde projecten.

Vergelijking betreffende contracten:

- Leyenburg: De contracten zijn verwerkt in het market4care systeem.
- HTM: Alle contracten liggen op een bepaald punt.
- EZ: voornamelijk mantelcontracten die Europees zijn aanbesteed. De contractmanager beheert de contracten.
- Vestia: Alle contracten worden in een Excelbestand gesorteerd op contractduur.

Tabel 2: gebruik bepaalde inkoopaspecten in verschillende organisaties

Aspecten	Ziekenhuis Leyenburg	Bosch en Duin	HTM	Ministerie Economische Zaken	Vestia DH Zuid-West
Artikelgroep	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Codering artikelen	NZI-code	NZI-code	Nee	Eigen nummering	Nee
Digitaal systeem	Market4care	Excelbestand Planon	c-bonnen	SAP	Excel DIS
Economisch Verantwoord	Milieuaspecten Standaard bep.	Nee	Nee	Standaard bep., milieuaspect	Nee
Mantelcontracten	Veel	Gemiddeld	Weinig	Veel	Gemiddeld
Raamcontracten	Veel	Gemiddeld	Veel	Veel	Gemiddeld
Centraal / decentraal	Gecoördineerd	Centraal	Centraal	centraal	Gecoördineerd
Samenwerkingsovereenkomsten	Ja	Nee	Nee	Nee	Intern
Budgetten	Per afdeling	Per afdeling	Per afdeling	Per afdeling	Per afdeling
Gebruik Intrakoop	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Bewaartermijn contracten	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee
Bevoegdheden ¹⁴	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja

De problemen liggen voornamelijk bij de inkoopprocedures, deze zijn niet voor iedereen duidelijk te begrijpen. Bedrijven vinden het belangrijk om duidelijke procedures op te stellen, waarmee de medewerkers bepaalde bevoegdheden hebben.

Een digitaal inkoopstelsel om de inkoopprocedures te ondersteunen wordt door veel organisaties aanbevolen. Een centrale inkooporganisatie wordt aangeraden door het grootste deel van de bedrijven omdat de medewerkers anders nog de neiging hebben producten zelf te bestellen. De implementatie moet niet te snel en in kleinere voor iedereen begrijpbare stappen worden uitgevoerd. Voorlichting daarover kan middels intranet, personeelsblad of e-mail. Wanneer het SZP gekozen heeft hoe zij haar inkoop gaat inrichten kan zij gebruik maken van de formulieren en procedures die geïnterviewde bedrijven geschreven hebben. Deze formulieren en procedures zijn inmiddels al in het bezit van het SZP met goedkeuring van het betreffende bedrijf. Bij de formulieren en procedures is aangegeven wat de voor en nadelen ervan zijn. Deze zijn niet opgenomen in het verslag maar worden overgedragen aan het SZP voor de implementatie.

De geïnterviewde bedrijven hebben allen nog niet bereikt wat zij op het gebied van inkoop willen bereiken. Wel is het duidelijk dat inkoop een 'hot' item is.

¹⁴ Bevoegdheden wat betreft de bedragen tot hoe hoog een persoon mag inkopen

Hoofdstuk 7: Het gewenste inkoopbeleid

Na de beschrijving van de huidige situatie, theoretisch onderzoek en extern onderzoek, is er samen met de Facility Manager een gesprek gevoerd om een definitief plan van eisen op te stellen.

Bij het opstellen van dit plan van eisen is rekening gehouden met de uitkomsten van het onderzoek.

De facility manager stelt de volgende eisen aan de inkoop:

Intern:

Inkoopproces:

- Het inkoopproces moet zo ingericht worden dat hij voor iedereen te volgen is.
- Het inkoopproces moet transparant zijn voor het managementteam.
- Het invoeren van het inkoopbeleid zal vanaf 1 februari 2004 van start kunnen gaan en voor 1 februari 2005 gerealiseerd kunnen zijn.
- Het inkoopstelsel mag geen extra kosten met zich mee brengen, alleen wanneer er kan worden aangetoond dat het terugverdiend kan worden.

Organisatie en personeel

- Het SZP wil geen formatieplaatsen beschikbaar stellen voor de functie van inkoper, mensen uit de bestaande organisatie kunnen een deel van de inkoop op zich nemen.

Informatiesystemen

- Er zal nader onderzoek gedaan moeten worden naar een geschikt digitaal stelsel. Dit stelsel dient door de medewerkers makkelijk te gebruiken zijn.

Methoden en procedures

- Het inkoopplan mag niet meer dan 20% van de tijd van de Facility manager in beslag nemen.
- De gebruikte methoden moeten geschikt zijn voor een eventuele samenwerking met het verzorgingshuis Bosch en Duin.

Extern

Markt:

- Verbetering van de doorlooptijden en leveringsbetrouwbaarheid
- Leveranciersminimalisatie

Hoofdstuk 8: Samenvattende conclusies:

In dit hoofdstuk worden de conclusies samengevat vanuit het onderzoek.

Intern inkoopstructuur:

Het grootste probleem is dat men geen overzicht heeft wie, wat, waar momenteel inkoopt (transparantie). Dit komt doordat er drie gebouwen zijn met in elk gebouw nog alle activiteiten zo als deze oorspronkelijk waren, ook wat betreft inkoop.

De inkoop is zeer decentraal georganiseerd, elke afdeling koopt zijn eigen producten in. In de functieomschrijvingen van de medewerkers staan geen verantwoordelijkheden wat betreft inkoop omschreven. De verschillende afdelingen van de verschillende locaties kopen zelf hun producten in. Het aantal leveranciers is hierdoor groot en er kunnen schaalvoordelen behaald worden.

De controller¹⁵ krijgt veel facturen binnen waarvan hij niet weet wie het besteld heeft, hierdoor neemt de factuurafhandeling veel tijd in beslag en is de controle op de inkoopopdrachten zeer minimaal.

Inkoopproces

Het managementteam van het SZP is zich bewust dat er door de inkoopactiviteiten te structureren zichtbaar geld verdiend kan worden. Denk aan offerteaanvraag en beoordeling, contracten en facturen controle.

De activiteiten waarbij op langere termijn geld kan worden verdiend zoals contractmanagement, leveranciersmanagement en marktonderzoek zijn activiteiten waarin geïnvesteerd moet worden om op langere termijn resultaat te leveren. Voor activiteiten, zoals contractmanagement en leveranciersmanagement, zijn middelen nodig in de vorm van een geautomatiseerd systeem waarin de informatie op een logische wijze te verwerken en te genereren is. Het SZP beschikt niet over een dergelijk systeem.

Het SZP heeft de indeling van de leveranciers momenteel aan de hand van de afdelingen vastgesteld. Dit houdt in dat bijvoorbeeld de afdeling hoteldiensten gebruikt maakt van een x-aantal leveranciers en de keuken ook gebruikt maakt van zijn eigen leveranciers. Bij een dergelijke indeling kan men geen overzicht krijgen van de soorten leveranciers. De afdeling hoteldiensten heeft een leverancier die bijvoorbeeld zeeproducten levert en de keuken heeft ook een leverancier die zeeproducten levert. Volgens deze indeling kan men geen overzicht krijgen van wat, welke leveranciers leveren, waardoor het SZP meerdere leveranciers heeft die dezelfde producten leveren.

Extern onderzoek:

De geïnterviewde bedrijven prefereren een centrale inkooporganisatie omdat men dan minder weerstand van medewerkers ondervindt. Wanneer men voor een gecoördineerd inkoopbeleid kiest, ziet men dat medewerkers de oorspronkelijke taken zoals die voorheen uitgevoerd werden gaan oppakken. Met een centrale inkoop is dit niet het geval.

Bedrijven gaven aan dat het belangrijk is om een vaste groep van leveranciers te hebben en deze in te delen in productgroepen.

De geïnterviewde bedrijven gaven aan dat het invoeren van een centraal inkoopbeleid moeizaam verloopt en men nog niet bereikt heeft wat men wil bereiken op inkoopgebied. Daarom is een duidelijk implementatiebeleid van belang.

¹⁵ Controller: Financieel verantwoordelijke voor het SZP

Leveranciers

Het management en de inkopers van de verschillende afdelingen zijn zich niet genoeg bewust van hun positie ten opzichte van de leverancier.

Het aantal leveranciers van het SZP is te groot om een overzicht van te krijgen tevens kunnen geen schaalvoordelen behaald worden en is het zeer tijdrovend voor de medewerker.

Hierdoor kunnen geen afspraken over secundaire voorwaarden worden gemaakt.

Bijvoorbeeld wie de kosten voor transport betaalt, wat er gebeurt met verkeerde leveringen en garantievoorwaarden. Ook dit zijn zaken waarin geld verdiend kan worden.

De 'inkopers' weten vaak niet welke producten de leverancier levert, waardoor het SZP veel leveranciers heeft die dezelfde producten leveren.

Het aantal facturen dat het SZP ontvangt is groot, omdat er veel leveranciers zijn en er geen afspraken zijn gemaakt over verzamelfacturen¹⁶.

De ABC-analyse is een mogelijkheid om het aantal leveranciers te beperken.

¹⁶ Verzamelfacturen: Facturen die eens in de zoveel tijd worden gestuurd met daarop bestelde producten van de betreffende periode.

Hoofdstuk 9: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan die antwoord geven op de probleemstelling. Op welke wijze de inkoop efficiënter, effectiever en transparanter kan verlopen.

Structuur (Methoden en procedures)

Het is van belang een gestructureerd inkoopproces te realiseren, zodat er een transparante bedrijfsvoering ontstaat. Een voorwaarde voor transparantie is dat de procedures worden vastgelegd.

Als eerste is het belangrijk om te zorgen dat niet meer iedereen kan bestellen, maar dat dit een beperkt aantal personen is met kennis over de te bestellen producten.

Daarom moet er een keuze gemaakt worden over hoe de inkoopafdeling georganiseerd moet worden.

Een gecoördineerde inkoop voor het SZP is aan te raden met als hoofd inkoper de facility manager. Hij zorgt dat alle inkoopfasen zoals beschreven in de laatste paragraaf van hoofdstuk 6 worden doorlopen. Om deze inkoopfasen gestructureerd te laten voorlopen zullen voor deze fasen standaard procedures opgesteld moeten worden.

Aangezien het SZP wil dat de inkoop voor 1 februari 2005 gestructureerd georganiseerd gaat worden en de facility manager weinig tijd heeft, wordt aangeraden om een externe (met inkoopervaring) tijdelijk aan te stellen om deze procedures vast te stellen.

De leveranciers worden ingedeeld aan de hand van een beperkt aantal NZI-inkooppakketten. Per inkooppakket wordt een verantwoordelijke vanuit de organisatie aangesteld, welke zich voornamelijk richt op de laatste drie fasen (bestellen, bewaken, nazorg) van het inkoopproces van Weele: de operationele inkoop.

Voor elk inkooppakket stelt de facility manager samen met de verantwoordelijke een beperkt aantal leveranciers samen, die het gehele inkooppakket kunnen leveren.

De verantwoordelijke is bevoegd om tot een bepaald bedrag (welke per productgroep moet worden vastgelegd) te kunnen bestellen, wanneer men boven dit bedrag komt moet men toestemming vragen aan de facility manager.

De gecoördineerde inkoop kan veel weerstand opleveren doordat men in de nieuwe situatie locatieoverschrijdend moet gaan werken. Er zal overleg plaats moeten vinden tussen de verschillende locaties. Hierdoor is het belangrijk dat er strakke communicatielijnen worden vastgelegd, tevens is het van belang dat het gehele inkoopproces gestandaardiseerd wordt. Denk hierbij aan standaard productenlijsten voor elk inkooppakket.

Inkoopkennis

De facility manager en de medewerkers van SZP beschikken allen niet over specifieke inkoopkennis. In de nieuw te vormen inkoop situatie dienen de inkooppakketverantwoordelijke en de facility manager te beschikken over inkoopkennis. Om de kennis over inkoop te vergroten, kan gekozen worden om een medewerker een opleiding te laten volgen. Het NEVI¹⁷ heeft inkoopcursussen op verschillende niveaus tegen redelijke prijzen.

¹⁷ Bron: [Http://www.nevi.nl](http://www.nevi.nl)

Leveranciersmanagement

Het aantal leveranciers kan aan de hand van de ABC-analyse¹⁸ worden geminimaliseerd. De abc-indeling wordt gemaakt door inkooppakketten van het NZI. Per inkooppakket wordt een verantwoordelijke aangesteld, die verantwoordelijk is voor de operationele inkoop van haar inkooppakket.

Hieronder is de ABC-analyse voor het inkooppakket medische producten verder uitgewerkt in overleg met de zorgmanagers en de facility manager. Het aantal leveranciers is geminimaliseerd. Helaas blijft er een groot aantal B en C leveranciers bestaan, omdat deze leveranciers producten leveren die niet bij één leverancier besteld kunnen worden.

De verantwoordelijke voor het inkooppakket, medische producten, kan het beste een zorgmanager zijn omdat deze ook kennis van de producten heeft. De selectie voor het aanstellen van een verantwoordelijke kan gedaan worden door de zorgmanagers te laten solliciteren op deze functie.

ABC-analyse inkooppakket: Medische producten								
A-leveranciers								
Subgroep	NZI	Leverancier	Product	Factuurbedrag	Aantal factuur	Inkoop omzet	% totaal inkoop omzet	Contract overeenkomst
Overig	4629	Bureau Klasse Zorg	slaapwacht	€ 2.903,65	12	34843,77	1,43%	C
Overig	4629	Arjo Nederland	til/badliften	€ 1.206,06	11	13266,71	0,54%	C
Verband	4626	Thuiszorg Den Haag	hulpmiddelen	€ 467,11	23	10743,52	0,44%	
B-leveranciers								
Overig	4629	Scholten Medische Instr.	med. Instrumenten	€ 290,93	22	6400,51	0,26%	
Overig	4629	Bogaart, Huisarts	huisarts	€ 822,01	8	6576,10	0,27%	O
Therapien	4628	Fysiotherapie Vennik	gym	€ 119,93	18	2158,67	0,09%	O
C-leveranciers								
Overig	4629	Wynia, D.N. huisarts	huisarts	€ 2.387,38	1	2387,38	0,10%	O
Overig	4629	Heijer, den Apotheek	apotheek	€ 61,93	31	1919,97	0,08%	O
Overig	4629	Hygiëne Keur BV	Hyg. Advies	€ 1.653,21	1	1653,21	0,07%	
Overig	4629	Medifix	Medicijn wagen	€ 510,10	3	1530,29	0,06%	
Therapien	4628	Nieuwe Park Fysio	fysiotherapie	€ 109,35	12	1312,15	0,05%	O
Medische gassen	46221	Hoekloos bv	zuurstof	€ 39,85	13	518,03	0,02%	
Overig	4629	Harting-bank	hulpmiddelen	€ 38,20	1	38,20	0,00%	
Overig	4629	De Unie Zorg en Welzijn		€ 8,61	1	8,61	0,00%	
Overig	4629	CMO Mortuariabeheer BV	verz. overlijden					O

De andere leveranciers van de andere afdelingen zijn ook ingedeeld in NZI-inkooppakketten. Bijlage 14:NZI-inkooppakketten .

¹⁸ Zie aanbevelingen ABC-analyse + bijlage 8 ABC-analyse

De inkooppakketten zoals beschreven in bijlage 14, zullen nog een verdere minimalisatie moeten ondervinden om zo een goed aantal leveranciers te krijgen. Deze selectie van leveranciers zal de verantwoordelijke samen met de facility manager moeten doen.

Wanner het SZP de indeling van de NZI-inkooppakketten aanhoudt zoals deze zijn ingedeeld in bijlage 14 zijn er 10 inkooppakketten.

Tien inkooppakketten betekent ook tien verantwoordelijken en dit is eigenlijk te veel om overzichtelijk te kunnen organiseren, daarom wordt aangeraden om één verantwoordelijke aan te stellen voor meerdere inkooppakketten. Zo kan bijvoorbeeld de verantwoordelijke van het algemene beheer ook verantwoordelijk zijn voor het inkooppakket energie & leasing. Voor het vaststellen van de verantwoordelijke van de inkooppakketten dient overleg gevoerd te worden door de facility manager met het managementteam.

De ABC-analyse is gedaan op basis van het interne onderzoek, er zal echter nog een nadere selectie van leveranciers gedaan moeten worden om het aantal leveranciers nog verder te minimaliseren.

Het is belangrijk om op de volgende punten te letten bij leveranciersselectie:

- Welke producten kan de leverancier leveren? (kunnen hierdoor andere leveranciers vervallen?)
- Secundaire voorwaarden (garantie, wie betaalt de kosten voor transport, wat gebeurt er bij verkeerde leveringen etc.)
- Prijsverschillen

Een aandachtspunt bij deze indeling is dat de bedragen voor A, B en C leveranciers per inkooppakket zouden moeten verschillen.

Voorbeeld:

Bij het inkooppakket 'onderhoud & gebouwen', worden vaak grote bedragen per leverancier besteed in vergelijking met andere inkooppakketten. Hierdoor zijn er veel A-leveranciers bij 'onderhoud & gebouwen', terwijl dit niet allen A-leveranciers zijn. Vaak zijn er leveranciers die eenmalig voor het SZP, onderhoud of verbouwingen uitvoeren. Dan kan er niet gesproken worden van een A-leverancier.

Contractmanagement

Als eerste dient het SZP een centraal contractpunt maken. In een digitaal bestand dienen gegevens betreffende contracten worden opgeslagen. Wanneer iemand uit de stichting een contract nodig heeft, dan kan zij in het digitale systeem de eigenschappen opzoeken. Het contractpunt dient bewaakt en beheerd te worden. Ook dienen er standaardvoorwaarden te worden opgesteld.

De facility manager zou het beste ook de contracten kunnen beheren. Hij sluit ze tenslotte ook af.

Het uitvoeren van overige onderdelen van contractmanagement zal voor het SZP pas in een later stadium kunnen worden uitgevoerd, daarom wordt hier niet verder op ingegaan.

Voor verdere informatie over contractmanagement kan ik u verwijzen naar de NEVI boekenreeks.

Implementatie

Tot slot worden er enkele punten gegeven om de aanbevelingen te implementeren. Hierbij wordt getracht zowel de mogelijk positieve als negatieve gevolgen weer te geven.

- In algemene zin is het belangrijk om het proces in kleine stappen te verdelen. Zo blijft het proces voor alle betrokkenen overzichtelijk en begrijpbaar. Gezien de heersende cultuur is dit verstandig. De medewerkers zijn momenteel erg gewend aan hun gewoontes, men geeft aan open te staan voor veranderingen, maar uit onderzoek blijkt dat er ook veel tegenstand zal komen. Tevens is de acceptatiekans hoger. De voortgang dient echter wel bewaakt te worden om verzanding van het proces te voorkomen.
- Rapporteer de voortgang van het inkoopproces in een nieuwsbrief, intranet en e-mail. In deze nieuwsbrief wordt gemeld welke onderdelen van het inkoopproces gerealiseerd zijn, wat de planning voor de volgende periode is, een lijst met medewerkers inkoop en hun werkzaamheden etc.
- Betrek de medewerkers bij het nieuw op te stellen beleid, instrueer ze goed. Zo wordt onduidelijkheid en het niet opvolgen van procedures voorkomen.

Hoofdstuk 10: Financiële consequenties van de aanbevelingen

De financiële consequenties van het advies zijn berekend per gegeven doelstelling. De kosten zijn opgesplitst in startkosten en beheerskosten. Dit is ook gedaan met de berekening van de manuren die zijn opgesplitst in start-uren en beheer-uren.

Het doel van de berekening is om te kijken hoeveel tijd de facility manager in de toekomstige situatie met de inkoop bezig is en hoeveel geld dit kost en hoeveel tijd en geld het kost om het plan in te voeren. In de berekening is ook tijd van andere medewerkers opgenomen.

Kosten van de aanbevelingen

Kennis Inkoop

De inkoopkennis wordt verkregen door het volgen van inkoopcursussen bij Nevi¹⁹. Deze cursussen worden afgesloten met een bewijs van goed doorlopen van de cursus.

Soort	Kosten in euro	Tijd	Wie
Nevi 1: operationeel	787.75 x 5	3 dagen x 5	5 inkopers*
Nevi 2: strategisch	902.75 x 1	3 dagen x 1	Facility manager
Totaal	4841.50	18 dagen (144 uur)	
Opfriscursus	€ 250. - p.p.	1 dag	Facility manager,

*Voor deze berekening wordt ervan uitgegaan dat elke verantwoordelijke verantwoordelijk is voor 2 inkooppakketten, waardoor het aantal inkopers op vijf komt.

De structuur

Voor het aanbrengen van structuur moeten voornamelijk de procedures en bevoegdheden worden aangepast. De berekeningen hiervoor worden dan ook gedaan in manuren.

Het inhuren van de externe kost € 3000,- per maand en er wordt van uitgegaan dat deze 3 maanden de tijd heeft om alle procedures juist op te stellen.

Opstartkosten:	Berekening	kosten	Wie
Student AO voor onderzoek	4 mnd a € 250,-	€ 1000,-	Student
Facilitair manager	Uitwerken uitkomsten AO	100 uur	Facility manager
Inhuren externe	3 mnd à € 3000,- per maand	€9000,-	Externe
Voorlichting bijeenkomsten	2 bijeenkomsten à 2 uur x 5 verantwoordelijken	20 uur	Verantwoordelijke (5)
Voorlichtingsfolder	5 minuten lezen		Medewerkers
Totaal uren		120 uur	
Totaal kosten		€ 10.000,-	
Beheerkosten:		Per jaar	
Beheerwerkzaamheden	Voorlichting + beheer + vernieuwing	50 uur	Facility manager
Vergadering	4 x per jaar een vergadering à 1,5 uur x 5	30 uur	Verantwoordelijke (5)
Totaal uren		80 uur p/j	

¹⁹ [Http://www.nevi.nl](http://www.nevi.nl)

Inkoopbeleid of inkopen met beleid?

Contractmanagement

Het contractmanagement richt zich vooral op het juist inrichten en organiseren van de contracten. Daarom worden alleen manuren berekend en geen kosten. Er zal geen speciaal digitaal contractstelsel komen. De contracten zullen wel ingescand worden maar in het huidige computersysteem verwerkt worden.

Soort kosten	Berekening	Kosten	Wie?
Opzetten centraal contractpunt	Verzamelen, organiseren, plaatsen	50 uur	Facility manager
Opzetten database contracten	Contracten nazien, systeemkeuze	50 uur	Facility manager
Contractcondities opzetten		10 uur	Facility manager
Totaal		110 uur	
Beheer contractpunt	2 uur per maand	24 uur	Facility manager
Vernieuwing contractcondities	2 uur per maand	24 uur	Facility manager
Totaal		48 uur	

Leveranciersmanagement

Soort kosten	Berekening	Kosten	Wie?
Besprekingen over leveranciers	10 uur per inkooppakket (10x)	100 uur	Verantwoordelijke, facility manager
Besprekingen met leveranciers	1 uur per leverancier**	200 uur	Verantwoordelijke, facility manager
Afstoten overige leveranciers***	417 leveranciers worden afgestoten	417 x 0.39 € =162.- 417 x 5 minuten =34 uur	Secretariaat
Totaal uren		334 uur	
Totaal kosten		€ 162,-	
Beheer leveranciers	2 uur per maand	24 uur per jaar	

*Deze 10 uur is 5 uur voor de verantwoordelijke van het inkooppakket en 5 uur voor de facility manager.

**Geschat wordt dat er gemiddeld 10 leveranciers per inkooppakket behouden worden, deze besprekingen worden gedaan met de verantwoordelijke en facility manager.

***Het afstoten van leveranciers wordt gedaan aan de hand van het versturen van brieven.

Totale uren en kosten van de aanbevelingen

Totale kosten leveranciers management		334 uur
Totaal aantal uren leveranciers management		€ 162,-
Totaal aantal uren contract management		110 uur
Totale kosten structuur		€ 10.000,-
Totaal aantal uren structuur		120 uur
Totale kosten inkoopkennis		€ 4841,50
Totaal aantal uren inkoopkennis		144 uur
Totale kosten		€ 15.003,-
Totaal uren		708 uur (19.6 werkweek)*

*Werkweek = 36 uur

Baten van de aanbevelingen

- Het SZP heeft nu 319 actieve leveranciers (hier is in 2002 besteld), gerekend wordt dat elke leverancier op jaarbasis gemiddeld een half uur in beslag neemt van een medewerker dit is in totaal 160 uur. Geschat wordt dat de 213 non-actieve leveranciers(hier is niet in 2002 besteld) gemiddeld een kwartier in beslag nemen van de medewerkers. Dit is op jaarbasis 52 uur. In de nieuwe situatie nemen de 100 leveranciers nog gemiddeld 50 uur in beslag van de medewerkers van het SZP. Dit is 112 uur minder dan in de oude situatie.
- Door betere afspraken over secundaire voorwaarden en leveranciersminimalisatie wordt geschat dat het aantal facturen met de helft kan afnemen. Dit is een afname van 1250 facturen per jaar. De factuurafhandeling en betaling is gemiddeld een kwartier per factuur. Dit betekent een afname van 310 uur op jaarbasis.
- Wanneer er een duidelijke inkoopprocedure gevolgd wordt en goede secundaire voorwaarden worden opgesteld en grotere hoeveelheden bij één leverancier besteld worden kan men ervan uit gaan dat er ook bespaard kan worden op de inkoopomzet.

Totale besparing uren op jaarbasis bij implementatie van de aanbeveling = 422 uur

$708 / 422 = 1.7$ jaar

Conclusie: na 1,7 jaar zijn de uren terugverdiend en bespaart men in de volgende jaren de totale 422 uur.

- Besparing op inkoopomzet door aanbevelingen is buiten beschouwing gelaten
- Besparing in procedures is buiten beschouwing gelaten

Procesevaluatie:

Beschrijving van de gevolgde route

De route die ik gevolgd heb bij het zoeken naar een oplossing voor het probleem bestaat uit de stappen die beschreven zijn in de onderzoeksopzet. Er hebben zich gedurende het afstudeertraject weinig problemen voorgedaan. Soms duurde het lang voordat iemand tijd had voor een interview, terwijl deze wel van belang was voor het onderzoek.

Knelpunten

Het knelpunt, waar ik mee te maken had tijdens het afstudeertraject, was dat ik veel moest wachten op bepaalde informatie. Een punt wat ook moeilijk was en veel tijd heeft gekost, is de keuze hoe de uitkomsten van het onderzoek geanalyseerd en verantwoord moesten worden.

Weerstand

Tijdens het onderzoek was er niet veel weerstand, bijna iedereen was het er wel mee eens dat er iets moest gebeuren. Toch waren er ook mensen die vonden dat nu alles goed liep. Gelukkig hielpen zij wel mee met het onderzoek. Tijdens zo'n gesprek probeerde ik de medewerkers ook een beetje te sturen in de richting van een inkoopplan.

Terugkoppeling AO-doelstellingen

Het zelfstandig en systematisch opzetten en uitvoeren van een project om een facilitair beleidsprobleem op te lossen

Het aspect waar ik moeite mee heb gehad bij het oplossen van het probleem, is het inzicht krijgen in welke fasen ik moest doorlopen om de oplossing te verkrijgen en hoe ik moest beginnen met het onderzoek. Je zit met het probleem dat er zoveel theorie en modellen zijn, dat je helemaal niet meer weet welke je het best kan gebruiken voor het oplossen van het probleem.

Op basis van relevant onderzoek advies uitbrengen en implementeren

Ik heb verschillende aspecten van de inkoop onderzocht. Op die manier heb ik de huidige situatie proberen te analyseren. Aan de hand van de resultaten van de onderzoeken heb ik naar oplossingen voor het probleem gezocht. Ik heb geprobeerd om zoveel mogelijk onderzoek naar de praktijk te doen omdat ik denk dat te veel theorie niet goed is. Daarna heb ik theorie en praktijk samengenomen om zo tot een advies te komen.

Het kunnen doorzien en analyseren van situaties

Het doorzien en analyseren lukt goed. Ik had er alleen problemen mee hoe ik dat het beste moest weer geven op papier, zodat het voor iemand anders ook duidelijk is en zodat anderen ook weten hoe ik dat geanalyseerd heb.

Op adequate manier rapporteren

Ik heb geprobeerd alles zo duidelijk maar toch zo beknopt mogelijk te rapporteren. Ik vond het belangrijk dat het voor iedereen leesbaar is, daarom staat er ook redelijk veel theorie in het rapport die niet relevant is voor de nakijkende docenten, maar wel relevant voor de stagebiedende organisatie, omdat zij die kennis nog niet bezitten.

Zelfreflectie

Probleemanalyse, probleemoplossend vermogen en creativiteit

Na twee maanden werd mij helemaal duidelijk hoe ik het daadwerkelijke probleem moest analyseren. Verder ben ik uitgegaan van veel bestaande en al gevolgde procedures. Ik ben wat dat betreft niet echt creatief, als iets elders goed werkt waarom zal ik dan iets nieuws gaan verzinnen.

Oordeelsvorming en visie

Tijdens het afstudeertraject heb ik gemerkt dat oplossingen die in de theorie worden aangedragen vaak in de praktijk niet haalbaar zijn. Het kwam vaak voor dat ik voor een bepaald onderzoek eigenlijk al wist hoe ik het moest doen, terwijl als ik het onderzoek helemaal had uitgevoerd de uitkomsten toch anders bleken te zijn.

Effectief analyseren, implementeren en creëren van draagvlak

Tijdens het afstudeertraject heb ik veel informatie gekregen. Hierdoor vond ik het moeilijk om de gegevens effectief te analyseren en te zeggen wat echt belangrijk is. Door met de 'inkopers' te praten en deze op de hoogte te stellen van de vorderingen, heb ik geprobeerd draagvlak te creëren.

Persoonlijke leerdoelen

Tijdens de managementstage heb ik doelstellingen geformuleerd voor de AO-periode.

1. Duidelijk uitleggen wat ik bedoel, zowel mondeling als schriftelijk.

Ik heb geprobeerd naar de medewerkers van het SZP en de facility manager duidelijk proberen te vertellen wat ik bedoel. Soms wist ik van te voren dat het om een moeilijk onderwerp ging waar niet iedereen van op de hoogte was, dan had ik voor mijzelf eerst opgeschreven wat ik precies wilde vertellen. Tijdens de interviews heb ik vragenlijsten opgesteld, waarvan ik achter de vraag heb proberen uit te leggen wat er precies met de vraag bedoeld werd.

2. Georganiseerd en overzichtelijk werken (planning)

De planning heb ik deels gemaakt aan de hand van het boek 'advieskunde voor praktijkstages', volgens het tien stappenplan wat hierin beschreven staat. Dit is een goede leidraad geweest, ik heb mij tijdens de afstudeerperiode ook niet druk hoeven maken dat ik het verslag niet op tijd af zou hebben.

3. Goed naar anderen luisteren

Ik heb geprobeerd naar anderen te luisteren, dit niet alleen op het werkvlak, maar ook tijdens de pauzes om zo een beeld te krijgen hoe werkelijk de inkoop georganiseerd is.

Toekomstvisie

Ik ga eerst een half jaar bij het SZP werken om het inkoopplan te implementeren. Kan ik meteen zien of de aanbevelingen echt werken in de praktijk.

De toekomst op lange termijn is eigenlijk nog geheel onbekend. Ik heb wel een aantal ideeën opgedaan welke richtingen ik op zou kunnen gaan. Wat ik belangrijk vind in een baan is dat hij uitdagend en afwisselend is en ook een verbetering/ vernieuwing aanbrengt in het bedrijf.

Literatuurlijst

Boeken

- Kempen. P.M., Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieverandering als leerproces. 2^e druk, 2000. Wolters-Noordhoff Groningen. ISBN 90-01-46822-5
- Borsboom en Parlevliet, Organisatiecultuurveranderingen vanuit het perspectief van de sociale identiteitstheorie.
- Borsboom, T.A. en Parlevliet, W.: Organisatieveranderingen vanuit het perspectief van de sociale identiteitstheorie. 1992, Lemma, Utrecht.
- Botter, H.: Op weg naar Excellent inkopen. 1^e druk, Samson, 1999, Alphen a/d Rijn. ISBN 90-14-06391-1
- drs. C.J. Gelderman / Drs. B.J.Albronda: Professioneel inkopen. 1^e druk, 1999 Educatieve Partners Nederland, ISBN 901105345
- Harink J.H.A. e.a. Inkoopmanagement in gemeenten...op weg naar professionalisering. Alpen aan de Rijn: Samson 1999
- Kok, H.: Marketing van de facilitaire organisatie, concurreren op de interne markt, 1^e druk, Samson, 1998, Alphen a/d Rijn. ISBN 90-14-05657-5
- Lennartz, R.E. en Trompetter A. en Veeke R.A.F.:Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen. 1^e druk : Samson, 2000, Alphen a/d Rijn. ISBN 90-14-06607-4
- Lenselink, M. en Telgen. J.: Inkoopmanagement in de zorgsector. 1^e druk, Deventer: Kluwer 1998. ISBN 9026728301
- Organisatiecultuur, een antropologische visie, J.Tennekes, 1995, J. Tennekes en Garant Uitgevers BV Leuven/Apeldoorn, ISBN 90-5350-376-5
- Plu. R. drs: Procedures en tools voor het inkoopproces. Alphen a/d Rijn Kluwer 2002. ISBN 90-140-8843-4
- Prof.dr. Weele A.J. van: Inkoop in strategisch perspectief. 3^e druk, 1999, Alphen a/d Rijn. Samsom. ISBN 90-14051778
- Rietveld, G.: Facilitair inkoopmanagement, concurrentievoordeel door inkoopkracht. Academic Service, 1995, Schoonhoven n. ISBN 90-52611637
- Schreuder, R.P.I.J.: Methoden & Technieken van Onderzoek. Schoonhoven Academic Service. 2000. ISBN 90-5261-329-x
- Tromp. J.H.M, Rietmeijer E.F.H.: De aanpak van onderzoek. Houten Bohn Stafleu Van Loghum. 1991. ISBN 90-313-0993-1
- Verhage, B drs e.a.: Grondslagen van de marketing. 4^e druk, 1998, Houten, educatieve partners Nederland. ISBN 90-20728180
- Versteegh. A.: Inkoop maakt winst. Alphen a/d Rijn. Samsom. 1999. ISBN 90-14-06-366-0
- Weele, A.J.:Inkoop in strategisch perspectief. 3^e druk, Samson, 1997, Alphen a/d Rijn. ISBN 90-14-05177-8
- Werkgroep Nevi: Nevi-Model Inkoopvoorwaarden....goed geregeld. 1^e druk, Samson, 1999, Alphen a/d Rijn. ISBN 90-14-06273-7

Internet

- Sheet Inkoopmanagement 2, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, november 2002, Blackboard.hhs
- <http://www.managementsite.nl>
- <http://www.avvv.nl/index.html>
- <http://www.demantelzorger.nl>
- <http://www.market4care.nl>
- <http://www.psi-projects.nl/portfoli.htm> : artikel De inkoopportfolio van Kraljic in een ander perspectief: Henri Mors maart 2002

Artikelen

- Communicatie: de belangrijkste tool van de facility manager. In: Fivivi Facility management informatie, Nr. 7, (juli 2002)
- Rationele keuzes inzake de contracaterings strategie: voorwaarts en/of achterwaarts? In: Fivivi Facility management informatie, Nr. 8 (okt. 2003)
- De emotie van FM en de geloofwaardigheid van de aanbiedermarkt. In: Fivivi Facility management informatie, Nr. 8, (augustus 2003)
- Broot, Rouwen, A. en Scholten P.: Facility Service Twente. In: Fivivi Facility management informatie, Nr. 8 (augustus 2003)
- Zorgspecial jr. 4 nr. 6-7 2002, artikel: Uitbesteding van goederenlogistiek als strategische optie.

Afstudeerscripties:

- Ravenek. M. Inkoopmanagement facilitair bedrijf academisch ziekenhuis Rotterdam: Den Haag, opleiding Facility management, Haagse hogeschool. 2002.
- Asten. R. Professionalisering van het facilitaire inkoopproces: Den Haag, opleiding Facility management, Haagse Hogeschool. 2003
- Aalst. V. Inkoopplan: Den Haag, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2003.
- Duijn, E. Een stap in de nieuwe richting: Den Haag, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2002
- Berge, L. De lijn naar inkoopkostenbesparing met halte professionele inkoop: Den Haag, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2003
- Vogels, S. Identiteit, Symbolen en Bedrijfskleding: Den haag, Opleiding Cultuur en Organisatie, Vrije Universiteit.1998
- Kamerman, S. Samenwerking tussen facilitaire diensten binnen twee verzorgingshuizen: Den Haag, Opleiding facilitaire dienstverlening, Haagse Hoge school. 1997. (in opdracht van Schevenings Zorg Palet)

Syllabi

- Mante, Y. Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 1999/2000. Nr. 1FD-vt
- Bouter, R.F. Handleiding voor de afstudeeropdracht. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2002. ISBN 90-73077-09-5
- Rest, J.I. Be 2 Budgettering. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2000/2001. Nr. 2332
- Krimpen, J, van. Facility Management in perspectief. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2002/2003. Nr. 2347

Verslagen

- Jaarverslag 2002 Schevenings Zorg Palet, ‘van vrijwilliger tot veranderen’.
- Informatiemap (producten, diensten en condities) Intrakoop (coöperatieve inkoopvereniging voor gezondheid- en seniorenzorg o.a).
- Beleidsplan 2003 Schevenings Zorg Palet
- Meerjaren huisvestingsplan 2003-2008
- Inkoopbeleid KPN: afd. Vastgoed & Facilities t.b.v. projecten. 1999
- Inkoopprocedure, verzorgingshuis Bosch en Duin, 14 april 2003
- Aangepaste actieplannen n.a.v. MT-vergadering 17 april 2003 Schevenings Zorg Palet
- Inkoopbeleid Ziekenhuis Leyenburg, juli 2001

Woordenlijst kernbegrippen:

- Decision Making Unit (DMU): degenen die participeren in de besluitvorming met betrekking tot de inkoop van een product of dienst. Tot de groep van gebruikers behoren gebruikers, de beïnvloeders van het koopproces (bijvoorbeeld: ergotherapie/fysiotherapie/technische dienst/ARBO-commissie, de inkopers, de beslissers en de bewakers. Ook wel: Buying center.
- Inkoopbeleid: maakt onderdeel uit van het algemene beleid, waarin de doelstellingen en uitgangspunten voor de middellange en lange termijn vastliggen²⁰
- Jaarorders/raamcontract: een schriftelijke overeenkomst tussen leverancier en inkoop waarbij de eerste zich verplicht om in een bepaalde periode goederen tegen vooraf vastgestelde prijs en condities te leveren. Aan de leverancier wordt vooraf een indicatie gegeven van de af te nemen hoeveelheid. De specifieke aantallen en levertijden worden bepaald in zogenoemde afroeporders, ook wel raamorders.
- Mantelcontract: Hierin zijn condities geregeld voor toekomstige orders, echter met uitzondering van de te leveren hoeveelheden. De contractvoorwaarden zijn bekend en worden periodiek in onderhandelingen bepaald. De kopende organisatie kan naar behoefte bestellen.
- Maincontracting: het onderbrengen van een hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire producten en diensten in een (flexibel) integraal uitbestedingscontract, waarin de externe aanbieder risico draagt over de te behalen resultaten.²¹ Dit risico wordt alleen door de externe aanbieder gedragen, indien het maincontract op basis van een vaste aanneemsom is opgesteld. Indien het contract op basis van open boekcalculatie wordt opgesteld, dient de opdrachtgever achteraf eventuele extra kosten zelf te betalen, waarbij het risico door de opdrachtgever gedragen wordt.
- Bestellen: opdracht tot levering
- Afdelingsoverschrijdende inkoop: wordt verricht door uit de afdelingen geformeerde inkoopteams²²
- Halfgestructureerde interviews: de onderwerpen liggen van tevoren vast, maar de vragen niet.

²⁰ Bron: Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda

²¹ Bron: Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda

²² bron: Inkoopmanagement in de zorgsector, Lenselink en Telgen

Bijlagen 1 T/M 14

Bijlage 1:

Stappenplan Gelderman en Albronda

Stap 1:

Analyseer de huidige situatie. Maak hierbij een analyse van de interne en externe situatie. Ga na hoe de processen binnen de inkoopafdeling verlopen en welke ontwikkelingen op het functioneren van de afdeling van invloed zijn.

Stap 2:

Bepaal het inkoopbeleid en zorg ervoor dat dit in overeenstemming is met het ondernemingsbeleid. Stem eventuele onduidelijkheden van tevoren met het management af. Creëer binnen de organisatie draagvlak voor het beleid door dit af te stemmen in overleg met de direct betrokken afdelingen en medewerkers.

Stap 3:

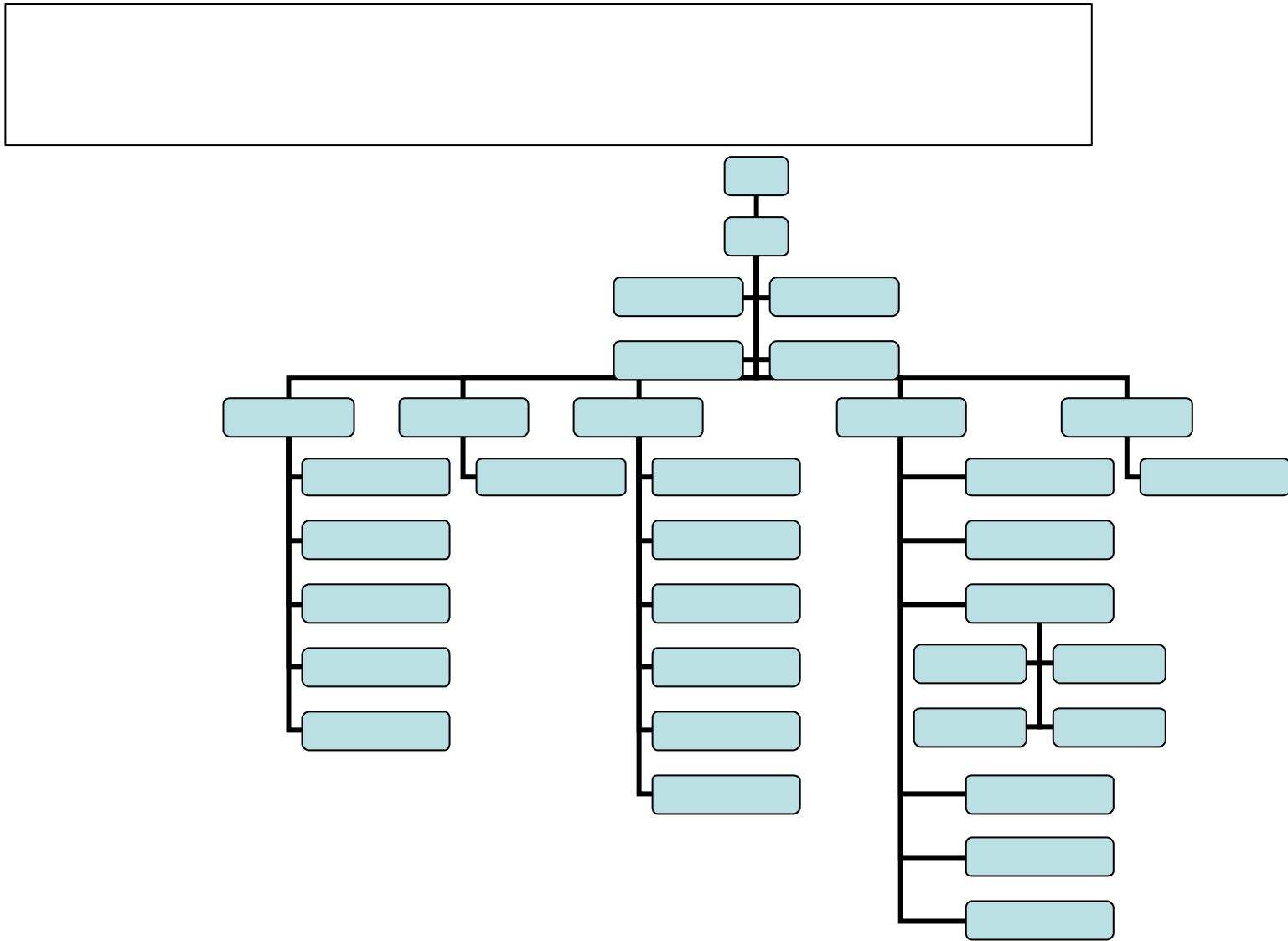
Breng de mogelijkheden en beperkingen in kaart. Maak grote problemen tot overzichtelijke hindernissen en bepaal de doelstellingen. Zorg ervoor dat de doelstellingen kwantitatief zijn; dit biedt de mogelijkheid om het resultaat van acties aan de doelstellingen te koppelen. Verder moeten de doelstellingen consistent en uitdagend zijn en moeten ze taakstellend zijn voor de betrokkenen.

Stap 4:

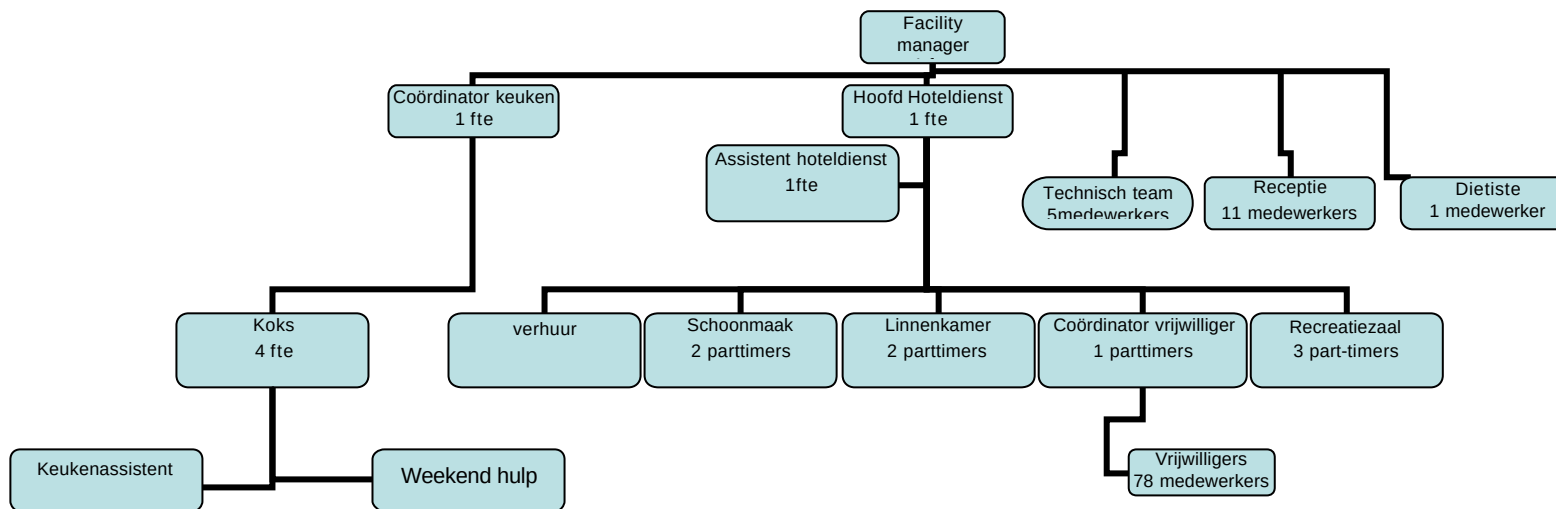
Stel het inkoopplan op en voer het uit. Houd bij de opstelling van een planning rekening met taken, verantwoordelijkheden en capaciteiten. Maak hierbij gebruik van een mijlpalen- en activiteitenplan.

Stap 5:

Controleer de voortgang met behulp van het mijlpalen- en activiteitenplan. Meet aan de hand van de doelstellingen de inkoopprestaties en stuur met behulp van het activiteitenplan zo nodig bij. Alles moet erop gericht zijn de doelstellingen te bereiken. Pas de doelstellingen alleen in uitzonderlijke situaties aan en alleen na overleg met het management.



Bijlage 3: organogram Facilitaire Dienst



Inkoopbeleid of inkopen met beleid?

Bijlage 4: Beschrijving afdelingen facilitaire dienst

Hoteldiensten

De afdeling hoteldiensten is opgesplitst in vier afdelingen, namelijk verhuur, linnenkamer, schoonmaak en vrijwilligers. De schoonmaak is grotendeels uitbesteed maar er is ook een deel in beheer van het SZP.

Voedingsdienst

De voedingsdienst is verantwoordelijk voor het bereiden van de maaltijden van het SZP en de maaltijden voor de extramurale zorg. Verder koopt zij ook in voor de restaurants binnen het SZP.

Technisch team

Het technische team is verantwoordelijk voor het onderhouden en controleren van de technische installaties en onderhoudswerkzaamheden. Tevens zijn zij verantwoordelijk voor de storingen die voorkomen.

Zij is bevoegd om opdrachten aan derden uit te besteden, indien het niet mogelijk is om de opdracht zelf te doen.

Recepties

De recepties van de huizen zijn het front office van het SZP. Zij zijn het aanspreekpunt voor zowel de interne als de externe klant. Zij ontvangen alle inkomende telefoontjes en post en zijn verantwoordelijk voor een correcte afhandeling ervan.

Bijlage 5: Doelstellingen Meerjaren Huisvestingsplan

Meerjaren huisvestingsplan

In het meerjaren huisvestingsplan 2003-2008 zijn een aantal doelstellingen voor de facilitaire dienst geformuleerd, waarvan de bedoeling is dat zij binnen de gestelde periode van vijf jaar gerealiseerd worden.

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd:

- Evalueren en eventueel bijstellen van de werkzaamheden van het schoonmaakbedrijf Asito.
- In samenwerking met KPMG, het MT en de werkgroep in de toekomst komen tot een lange termijn huisvestingsplan om zo duidelijkheid te krijgen over de vormen van zorg- en dienstverlening en daaraan gekoppeld de toekomst van de gebouwen van het SZP.
- Medewerkers laten besteffen dat zij in dienst zijn van het SZP (en niet van Deo Gratijs, het Uiterjoon of Prins Willemhof)
- De telecomstructuur aanpassen aan de huidige wensen en eisen van de gebruiker en zijn omgeving.
- IT structuur aanpassen aan huidige wensen en eisen van de gebruiker en zijn omgeving.
- Keukenstructuur (personeel) verbeteren
- De restaurantfunctie binnen het SZP verbeteren

Structuur brengen in het inkoopbeleid van het SZP en het beperken van leveranciers binnen alle diensten

Bijlage 6: Beschrijving fasen inkoopproces

Inkoopproces beschrijving²³:

	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	Bewaren	Nazorg en evaluatie
Taak inkoop	-doen specificeren behoefte	-adequate leveranciers keuze	-opstellen contract	-bestellen	-doen bewaken uitstaande orders + orderafhandeling	-afhandelen geschillen vastleggen ervaring + terugkoppeling
Aspecten	-functionele specificatie -wijzigingen beheer -inbreng leveranciers kennis	-prekwalificatie leveranciers -aanvraag offertes -leveranciers keuze	-kennis contract voorwaarden -onderhandelingsvoorwaarden -eindredactie	-ontwerpen bestelroutine	-orderbewaking -‘troubleshooting’.	-claimafhandeling -dossier vorming -opdracht evaluatie
Documenten	-inkooporder specificatie -norm-/specificatie bladenbeheer wijziging procedures	-leveranciers keuze voorstel	-contract	-bestel-/orderbon	-‘overdue’lijst -afkeurrapportage	-Vendor rating score -Vendor ranking score

Vendorrating: Gedetailleerde schema’s waarop de presentatie van leveranciers wordt bijgehouden.

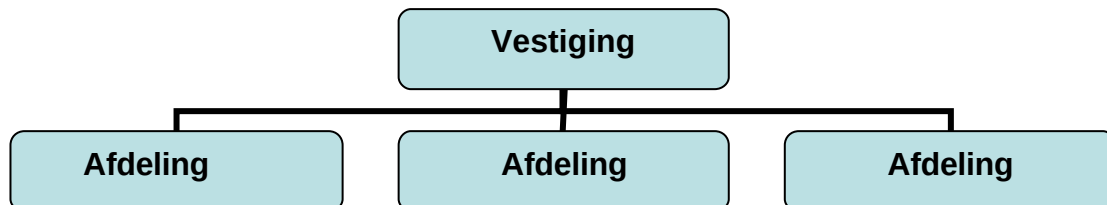
²³ Bron: Weele, inkoop in strategische perspectief.

Bijlage 7: Centrale, Decentrale inkoop

Centrale Inkoop

Centralisatie van de inkoopfunctie betekent dat de beslissingsvoorbereiding, de beslissing en de uitvoering op één plaats in de organisatie wordt uitgevoerd.

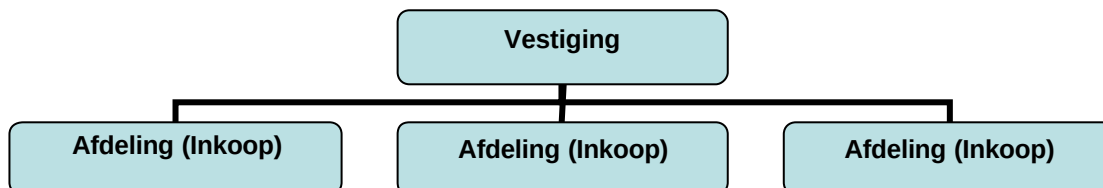
Figuur 9: centrale inkoop



Decentrale inkoop

Bij decentrale inkoop wordt tenminste één van de fasen van beslissingsvoorbereiding, beslissing en uitvoering op meer dan één punt in de organisatie uitgevoerd.

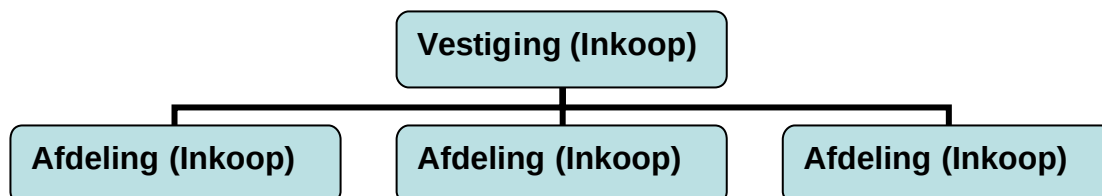
Figuur 10: decentrale inkoop



Gecoördineerde Inkoop

Bij een combinatie van centrale en decentrale Inkoop worden zaken als het maken van centrale prijsafspraken, het samenstellen van een standaard inkooppakket, leveranciersbeoordelingen e.d. centraal geregeld. De bestellingen van artikelen gebeuren echter door de decentrale afdelingen.

Figuur 11: gecoördineerde inkoop



Voor- en nadelen van centrale, decentrale en gecoördineerde inkoop

Om een goede afweging te maken tussen centrale en decentrale inkoop zullen alle voor- en nadelen tegen elkaar afgewogen moeten worden. In deze paragraaf zullen alle voor- en nadelen besproken worden.

Voordelen van centrale Inkoop

Het belangrijkste voordeel van centrale Inkoop is de mogelijkheid om efficiëntievoordelen te bereiken als gevolg van schaalgrootte en specialisatiemogelijkheden. Wanneer in één keer

een grote hoeveelheid producten/ diensten wordt ingekocht, hoeven kosten als verzendkosten, order- en administratiekosten en dergelijke, slechts één keer betaald te worden.

Een tweede voordeel is dat een centrale inkoopfunctie over een betere onderhandelingspositie beschikt, doordat de totale inkoopsom hoger is dan bij decentrale inkoop.

Vanuit de centrale inkoopfunctie kunnen eenvoudig initiatieven tot standaardisatie ten uitvoer worden gebracht. Dit leidt tot een beperking van het inkoopassortiment, wat positieve invloed heeft op de schaalgrootte en de onderhandelingspositie van de organisatie.

Nadelen van centrale inkoop

Naast de verschillende voordelen van centrale inkoop zijn er ook enkele nadelen van centralisatie.

De besluitvorming zal vertragen, doordat met veel ondernemingsbelangen rekening gehouden moet worden. Bovendien zullen de communicatie- en coördinatiekosten verhogen, doordat er meer afstemming moet plaatsvinden voordat de daadwerkelijke inkooporder geplaatst kan worden. De reactietijd zal verlengen, als gevolg van de vertraagde besluitvorming en de lange communicatiekanalen. Bovendien kost het bundelen van de verschillende inkoopbehoeften tijd. Het laatste mogelijke nadeel is dat er een grotere afhankelijkheid ontstaat van gespecialiseerde inkoopfunctionarissen.

Voordelen van decentrale inkoop

Standaardisatie komt bij een decentrale inkoopfunctie niet of nauwelijks voor. Hierdoor wordt inkoop zeer flexibel. Deze flexibiliteit is het belangrijkste voordeel van decentrale inkoop. De communicatielijnen zijn korter, doordat de afnemer en de inkoper op dezelfde vestiging of afdeling werken.

De reactietijd is korter, doordat de inkoopbehoeften niet gebundeld worden.

Nadelen van decentrale inkoop

Het grootste nadeel van decentrale inkoop is dat werkzaamheden dubbel gedaan worden, wat extra kosten met zich meebrengt. Kosten als verzendkosten, order- en administratiekosten en dergelijke, worden meerdere keren gemaakt.

Een decentrale inkoopfunctie beschikt over een minder goede onderhandelingspositie, omdat de totale inkoopsum lager is dan bij centrale inkoop.

Voordelen van gecoördineerde inkoop

Het grote voordeel van gecoördineerde inkoop (combinatie van centraal en decentraal inkopen) is dat het belangrijkste voordeel van centrale inkoop, de inkoopkracht, gecombineerd wordt met het grootste voordeel van decentrale inkoop, de flexibiliteit.

Nadelen van gecoördineerde inkoop

Een mogelijk nadeel van gecoördineerde inkoop is dat niet alle afdelingen samen zullen werken met de afdeling die de inkopen gaat verrichten. De kans bestaat zo dat de verschillende afdelingen of vestigingen weer zelf gaan inkopen.

Bijlage 8: NZI-codes

Deze codes worden gehanteerd door alle Nederlandse ziekenhuizen, een aantal woonzorgcentra en door leveranciers die aan deze stichtingen/ bedrijven leveren.

Bij de samenstelling van het Inkooppakket is alleen uitgegaan van goederen en diensten waar het SZP behoefte aan heeft.

Inkooppakket	Subgroepen	NZI-codes
Tijdelijk personeel	• Stagiaires • Uitzendkrachten	• 4171 • 4181
Personeelskosten	• Werving & Selectie • Overige personeelskosten • Opleiding & vorming	• 4231 • 4234 • 4232
Kleding	• Kosten voorgeschreven kleding	• 4233
Voeding	• Ingrediënten • Complete maaltijden • Dieet • Keukenapp. en benodigdheden	• 4311 • 4312 • 4313 • 432
Schoonmaak	• Schoonmaak door derden	• 44118
Afval	• Afvalverwijdering	• 44121
Meubilair en stoffering	• Meubilair • Stoffering / vloerbedekking • Wandversiering • Inventarissen	• 44141 • 44142 • 44143 • 4834
Ov. Huishouding/ inrichting	• Toiletbenodigdheden • Automaten • Verpakkingsmateriaal • Beveiliging en bewaking • Overig huishoudelijk	• 4413 • 44191 • 44194 • 4450 • 4419
Linnen & bedden	• Linnengoed • Dekens, kussens etc. • Linnenkamer	• 44211 • 44212 • 44214
Wassen	• Wasapparatuur +benodigdheden • Waskosten derden	• 44221 • 44228
Vervoer	• Intern transport • Externvervoer	• 4431 • 44322
Kantoor	• Kantoorbenodigdheden • Kantoormachines • Kopieerkosten • Computerbenodigdheden	• 45111 • 45113 • 45115 • 45116
Automatisering	• Software • Randapparatuur • Diensten derden	• 45151 • 45152 • 45153
Communicatie	• Porti • Telefoon	• 4521 • 4522
Overig algemeen beheer	• Kosten betalingsverkeer • Bijdragen, lidmaatschappen, vakliteratuur • Reis- en verblijfkosten dienststreizen • Belastingen en verzekeringen	• 4514 • 4532 • 4533 • 4541
Audiovisueel	• Audiovisuele apparatuur • Omroepbijdrage/ BUMA	• 45511 • 45512
Medische producten	• Medische gassen • Verband • Therapieën • Overig	• 46221 • 4626 • 4628 • 4629

Inkoopbeleid of inkopen met beleid?

Verpleging/verzorging	• Incontinentie	• 4643
Onderhoud gebouwen en terreinen	• Onderhoud terreinen • Onderhoud gebouwen • Installaties • Materiaal, machines, gereedschappen	• 4711 • 4712 • 4713 • 4714
Huur en operationele leasing	• Huur en operationele leasing	• 4830
Energiekosten	• Elektriciteit • Gas • Water	• 4733 • 4734 • 4736

Bijlage 9: Productpakketten volgens Intrakoop

Intrakoop heeft 6 productgroepen

Deze productgroepen zijn niet genummerd.

Het zijn de volgende:

- Techniek en onderhoud
- Huishouding en inrichting
- Verpleging en verzorging
- Voeding
- Administratie en financiën
- Overige diensten

Bijlage 10: Leveranciersanalyse

- ABC-analyse
- Kraljic-analyse
- Inkooppakketten

Bijlage 11: Uitwerking Interviews medewerkers SZP

Mink Keus

Functie: Controller (Hoofd administratie)

Welke knelpunten ervaart u in het inkoopproces?

Controller: Er zijn te veel leveranciers en hierdoor komen er ook te veel facturen binnen. De factuurafhandeling kost veel tijd.

Kraljic matrix heeft geen zin omdat de controller niet inkoopt maar toeziet op de betaling van de facturen van de leveranciers.

Werkwijze bij het ontvangen van een factuur:

- De factuur wordt genoteerd als creditblad
- Vervolgens wordt op het creditblad de informatie geschreven over de factuur. Blad gaat naar de betreffende 'inkoper'
- 'Inkoper' tekent voor akkoord
- Zij zijn verantwoordelijk voor een correcte controle
- Zij houden de pakbonnen in eigen bezit
- Creditblad gaat terug naar de Controller
- Deze codeert het creditblad
- Betaling factuur (meestal binnen 14 dagen)

Leverancierskeuze

1. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?

Controller: Ik betaal de facturen. Ik koop financiële diensten en ondersteuning in.

2. Heeft u meerdere leveranciers voor één en hetzelfde product?

Controller: Ik zie wel dat er facturen komen van verschillende leveranciers die dezelfde producten leveren.

3. Let u bij de keuze van de leverancier op politieke/ economische achtergronden en op arbeidsvoorwaarden van de leverancier?

Controller: Volgens mij wordt dat niet gedaan, er wordt meer naar de prijs gekeken.

4. Weet u of andere afdelingen/ personen dezelfde producten als u inkopen?

Controller: Ik weet dat er verschillende afdelingen zijn die hetzelfde in kopen. Op welke schaal dit gebeurt, weet ik niet precies

5. Registreert u bestellingen, zodat u weet wanneer wat binnen moet komen?

Controller: Dit doen de personen die bestellen zelf. De factuur wordt eerst bij ons ingeboekt en gaat daarna naar de betreffende afdeling. Daar controleert de 'inkoper' zelf of de factuur correct is en alle goederen zijn afgeleverd.

6. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?

Controller: Wij krijgen normaal geen bevestiging van bestelling, hier heb ik ook niks mee te maken.

7. Wanneer krijgt u de facturen binnen?

Controller: Meestal een week na aflevering.

8. Wie ontvangt de goederen?

Controller: 'inkopers' zelf

9. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?

Controller: Nee

10. Onderhoudt u één of meerdere contracten?

Controller: Nee

11. Wat denkt u dat beter zou zijn: centrale inkoop of decentrale inkoop?

Controller: Centrale inkoop, grotendeels want de afdelingen moeten de dagelijkse artikelen wel voor een deel zelf inkopen. In ieder geval een centraal geregeld systeem

12. Welke producten kunnen wel centraal en welke producten niet centraal ingekocht worden?

Controller: Niet centraal de dagelijkse producten, misschien kan de bestelling wel centraal naar de leverancier. Zo komen er ook minder facturen

13. Welke voordelen denkt u dat er gehaald kunnen worden d.m.v. centrale inkoop?

Controller: Grotere kortingen, beperking facturen, betere/ duidelijkere afspraken tussen ons en leverancier

14. Ziet u problemen bij een centrale inkoop?

Controller: Nee

15. Overige suggesties voor een inkoopbeleid?

Controller: Let ook bij het selecteren van leveranciers op de leverancierscondities. Deze zijn toch ook belangrijk, de prijs hoeft niet altijd doorslaggevend te zijn.

Graag op de hoogte houden via de e-mail.

Opmerkingen:

- Uitzendbureaus moeten normaal binnen 14 dagen betaald worden, dit is alleen niet mogelijk doordat het creditblad eerst nog naar de verantwoordelijke 'inkoper' moet. Dit kost vaak al 14 dagen.
- Deo Gratias maakt veel gebruik van uitzendkrachten.
- Betaling van het personeel wordt ook door de controller gedaan.
- De boekhouding met de bijbehorende facturen wordt gedurende 7 jaar bewaard. Dit is een wettelijke norm.
- Het leveranciersbestand is nog nooit opgeschoond. Dit moet wel gaan gebeuren omdat het heel veel leveranciers zijn. Opschonen op korte termijn belangrijk.
- Budgetten: In principe wordt er geen gebruik gemaakt van budgetten, er is alleen een personeelsbudget dat niet overschreden mag worden en max. maaltijd kosten van € 3,- per persoon per dag. Verder is men vrij om in te kopen.
- Voorkeur wat betreft de budgetten: voor de aanschaf van duurzame goederen het jaar ervoor tijdens het MT aangeven welke goederen dit zijn en ten behoeve van wat. Zo kan het MT bepalen of deze goederen er komen of niet.
- Afschrijving: 10 jr. voor inventaris, 20 jr. voor gebouwgebonden installaties.
- Belangrijk voor een centrale inkoop is de grens tussen de locaties weghalen.
- Momenteel zijn er nog twee budgetten voor HU en DG. Dit kan op een gegeven moment voor een deel samengevoegd worden.

- Prins Willemhof maakt zo nu en dan gebruik van de faciliteiten van de huizen. Dit wordt niet direct doorbelast. PW is in bezit van Woonzorg Nederland.
- De panden van het HU en DG zijn in eigen beheer maar worden wel gehuurd.
- Er moeten richtlijnen komen over wie waar wat mag inkopen. Dan krijgen we meer overzicht en minder facturen.
- Er moet ook iets gevonden worden zodat dat leveranciersbestand elke keer (1x pj) wordt bijgewerkt. Wij weten alleen niet precies van welke leveranciers er nog gebruik wordt gemaakt.
- Er zijn geen productgroepen maar kostenplaatsen.
- Er zijn automatische afschrijvingen van KPN – Deli XL – Kaptein – Eneco – Getronics (software) – Telegraaf.
- Wordt weinig gebruik gemaakt van verzamel facturen.

Persoonlijk interview Astrid van Dam (hoofd hoteldiensten)

Datum: maandag 21 september 2003 10:30-12:15

Wat houdt uw functie in?

- Verhuur van de in- en aanleunwoningen Deo Gratias, Uiterjoon en Prins Willemhof
- Verhuur van de verzorgflat samen met de zorgmanager van Deo Gratias en het Uiterjoon
- Beheer linnenkamers
- Beheer recreatiezaal
- Gedeeltelijke schoonmaak van de openbare ruimtes
- Begeleiding coördinator vrijwilligerswerk

Welke knelpunten ervaart u in het inkoopproces?

Niks, ik vind dat alles goed loopt.

1. Is het aantal leveranciers dat zich voor deze productgroep op de markt bevindt hoog of laag?

Hoofd HD: Hoog

2. Is het inkooprisico voor deze productgroep hoog of laag?

Hoofd HD: Laag

3. Zijn er veel of weinig logistieke problemen te verwachten voor de (sub)productgroep?

Hoofd HD: Weinig

4. Is de afhankelijkheid van de leverancier voor deze (sub) productgroep hoog of laag?

Hoofd HD: Laag

5. Is de prijs van deze (sub)productgroep hoog of laag?

Hoofd HD: Laag

6. Is de onderhandelingsruimte voor deze (sub)productgroep hoog of laag?

Hoofd HD: Hoog

7. Indien er uit wordt gegaan van een 5-puntenschaal waarbij 1 staat voor 'zeer klein' en 5 voor 'zeer groot', wat is dan het belang van deze (sub) productgroep voor het resultaat voor de unit?

Hoofd HD: Redelijk groot dus 4

8. Indien er uit wordt gegaan van een 5-puntsschaal waar bij 1 staat voor 'zeer klein' en 5 voor 'zeer groot', in welke mate is er dan te spreken van maatwerk voor deze (sub) productgroep?

Hoofd HD: Klein dus 2.

Leverancierskeuze

16. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?

Hoofd HD: Afvalverwerking, Schoonmaakmiddelen, Schoonmaakdiensten, Wasserettediensten, Kantoorartikelen via receptie, Bloemen incidenteel

17. Heeft u meerdere leveranciers voor één en hetzelfde product?

Hoofd HD: Eigenlijk niet. Het komt wel voor dat als een artikel groter of duurder is bij de vaste leverancier of ergens anders makkelijker te krijgen dat ik het bij een andere leverancier bestel. Dit terwijl het bij de vaste leverancier ook te krijgen is.

18. Welke overweging maakt u voor de keus voor een bepaalde leverancier?

Hoofd HD: De leveranciers waren al vastgesteld. Ik hoef nooit echt een keuze te maken. Bij goedkope artikelen ga ik meestal uit van het gemak. Bijvoorbeeld een bloemetje koop ik bij een bloemist die ik onderweg naar de klant tegenkom.

19. Hoe vaak maakt u een heroverweging voor een leverancier?

Hoofd HD: Doe ik niet

20. Let u bij de keuze van de leverancier op politieke/ economische achtergronden en op arbeidsvoorwaarden van de leverancier?

Hoofd HD: Momenteel doe ik dat niet. Ik vind wel dat dit moet gebeuren. Men moet alleen niet alles ervan af laten hangen.

Bestellen

21. Hoe vaak koopt u iets in?

Hoofd HD: Paar keer per week

22. Wanneer koopt u goederen in?

Hoofd HD: Als het personeel merkt dat iets op is, dan leggen ze een briefje op mijn bureau met de artikelen die besteld moeten worden.

23. Wanneer koopt u diensten in?

Hoofd HD: Als dit nodig is.

24. Hoe koopt u die in?

Hoofd HD: Doe ik niet zelf.

25. Weet u of andere afdelingen/ personen dezelfde producten als u inkopen?

Hoofd HD: Bij de keuken bepaalde schoonmaakmiddelen, kantoorartikelen bij receptie en bloemen iedereen die dit nodig heeft

26. Koopt u individueel in of overleg u met anderen?

Hoofd HD: Bij de dagelijkse inkopen koop ik individueel in. Bij de niet dagelijkse inkopen vanaf € 100,-- vraag ik toestemming aan de facilitair manager. Dit is in alle gevallen niet echt handig. Ik vind het handig als hier een vast bedrag voor samengesteld wordt.

27. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?

Hoofd HD: Ik kan er voor kiezen als ik via het Internet bestel. Dit doe ik niet, ik heb briefjes met daarop wat ik bestel

28. Voor welk bedrag koopt u gemiddeld per maand in?

Hoofd HD: € 1200,--

29. Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld per maand aan het inkopen?

Hoofd HD: 2,5 uur

Ontvangst en afhandeling

30. Wanneer krijgt u de facturen binnen?

Hoofd HD: Gemiddeld een week na levering

31. Wie ontvangt de goederen?

Hoofd HD: Zelf, controle wordt ook wel gedaan door het personeel

32. Worden deze goederen gelijk bij ontvangst gecontroleerd?

Hoofd HD: Ja, en dit wordt genoteerd op de afleverbon

33. Hoe vaak (in %) krijgt u een verkeerde levering?

Hoofd HD: 2% nihil

34. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?

Hoofd HD: Nee

35. Onderhoudt u één of meerdere contracten?

Hoofd HD: Ik onderhoud twee contracten, Eén met Asito het schoonmaakbedrijf en één met Edelweiss, dit is de wasserette

36. Zijn er standaard leveringsafspraken, of wordt er per contract tot nieuwe afspraken gekomen?

Hoofd HD: Dit wordt per contract bekeken

Centrale inkoop

37. Wat denkt u dat beter zou zijn centrale inkoop of decentrale inkoop?

Hoofd HD: Centrale inkoop, dit is duidelijker

38. Welke producten kunnen wel centraal en welke producten niet centraal?

Hoofd HD: Men moet de keuzevrijheid kunnen behouden

39. Welke voordelen denkt u dat er gehaald kunnen worden d.m.v. centrale inkoop?

Hoofd HD: Overzichtelijker

40. Ziet u problemen bij een centrale inkoop?

Hoofd HD: Nee

Vragen persoonlijke interviews Tineke Verbaan

Functie: Hoofd Personeel en Organisatie

Functieomschrijving:

Doel functie: het leveren van de beleidsontwikkeling op het gebied van personeel, opleiding en organisatie en uitvoering geven aan het arbobeleid in het Schevenings Zorg Palet.

Welke knelpunten ervaart u in het inkoopproces?

Daar heb ik niet veel mee te maken. Bij het inkopen van personeel is het probleem dat het personeel vaak ziek is.

De ID-banen nu worden volledig gesubsidieerd. Met het nieuwe beleid is dit nog maar de vraag.

De inkoop die het hoofd personeel en organisatie doet is zeer specialistisch.

Leverancierskeuze

1. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?

- Personeel
- Opleiding bestaande uit opleiding, cursussen, trainingen, sessies²⁴ en vorming²⁵.
- Advertentie, grotendeels personeelsadvertenties
- Publicatie regelgeving: boeken, vakliteratuur, magazines
- Contactonderhandelingen met leveranciers. Vb. collectieve overeenkomsten
- Juridische hulp
- Outplacementbureau: begeleiding van een extern bureau voor een werknemer die elders beter in een functie zou kunnen passen

2. Heeft u meerdere leveranciers voor één en hetzelfde product?

P&O: Er zijn meerdere uitzendbureaus omdat ons hoofduitzendbureau Randstad waar ook een contract mee is, niet altijd in staat is om personeel te leveren. Dan wordt er gebruik gemaakt van andere uitzendbureaus.

Zo is het hetzelfde met opleidingen. Personeel in opleiding heeft vaak een voorkeur voor een bepaalde school of zitten al op die school. Dan wordt daar de opleiding dus ook afgenomen.

2. Welke overweging maakt u voor de keus voor een bepaalde leverancier?

P&O: Prijs / Kwaliteit verhouding, Leveranciersvoorwaarden, effectiviteit

3. Hoe vaak maakt u een heroverweging voor een leverancier?

P&O: Hier is geen procedure voor. Meestal als een contract is verlopen of er veel klachten zijn dan gaat men kijken of er geen andere leverancier nodig is.

4. Let u bij de keuze van de leverancier op politieke/ economische achtergronden en op arbeidsvoorwaarden van de leverancier?

P&O: Bij mijn sector is dit niet van toepassing. Ik vind alleen wel belangrijk dat met andere inkoop hier rekening mee gehouden wordt.

²⁴ Sessies: vb. besprekingen van MT in een huisje, evt. met externe begeleider erbij

²⁵ Vorming: De opleiding die er aan vooraf gaat met als resultaat hoe iemand uiteindelijk moet worden / of wat iemand uiteindelijk moet kunnen.

Bestellen

5. Hoe vaak koopt u iets in?

- Een keer per jaar wordt er een overzicht gemaakt van het aantal mensen die een cursus / opleiding wil volgen, dit wordt dan in het MT-overleg besproken.
- Vakliteratuur indien dit nodig is
- Outplacementbureau / Juridische hulp: incidenteel
- Advertenties indien er personeel nodig is
- Personeel: Wanneer er een vacature openstaat
- Uitzendbureau: Met uitzendbureau Randstad is er een overeenkomst voor het inkopen van personeel bij hen. Indien deze niet kan leveren wordt er gebruik gemaakt van Start Medium Intrim en Goudriaan.

6. Weet u of andere afdelingen/ personen dezelfde producten als u inkopen?

- Alle afdelingen moeten het aanvragen bij Hoofd P&O wanneer men personeel nodig heeft of een cursus wil volgen
- Er wordt door de planningfunctionarissen van DG en HU rechtstreeks bij de uitzendbureaus personeel besteld. Hier heeft het hoofd P&O niks mee te maken. Het creditblad wordt ook door hen of door de zorgmanagers ondertekend.

7. Koopt u individueel in of overleg u met anderen?

P&O: Individueel

8. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?

P&O: Nee

9. Voor welk bedrag koopt u gemiddeld per maand in?

P&O: Opleidingen: gem. € 68.000,- per jaar

Ontvangst en afhandeling

10. Wanneer krijgt u de facturen binnen?

P&O: 14 dagen na levering

11. Wie ontvangt de goederen?

P&O: De zorgmanagers ontvangen het personeel en bewaken de correctheid en de kwaliteit

12. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?

P&O: Nee

13. Onderhoudt u één of meerdere contracten?

- Randstad Uitzendbureau
- Centraal beheer: collectieve overeenkomst
- Opleidingen zijn altijd incidenteel en afgestemd op de student, geen vaste afspraken

14. Zijn er standaard leveringsafspraken, of wordt er per contract tot nieuwe afspraken gekomen?

P&O: Nee

15. Wat denkt u dat beter zou zijn centrale inkoop of decentrale inkoop?

P&O: In het geheel Centraal maar mijn afdeling Decentraal

16. Welke producten kunnen wel centraal en welke producten niet centraal?

P&O: Personeelsinkoop en cursussen. Eventueel zou de inkoop van vakliteratuur centraal kunnen de rest is al centraal geregeld.

17. Ziet u problemen bij een centrale inkoop?

P&O: Voor mijn afdeling is dit niet van toepassing.

Persoonlijk interview Liesbeth

Functie: Zorgmanager

Welke knelpunten ervaart u in het inkoopproces?

- Doordat er geen budgetten zijn heeft men minder overzicht van het bestedingspatroon van zijn afdeling
- De duur tussen een behoefte constateren en het betalen van een factuur is momenteel erg lang en moet langs veel verschillende personen.

Voorbeeld: er is behoefte aan verband

- Constateren behoefte aan verbanddozen door de verzorging
- Deze geeft dit mondeling door aan Liesbeth
- Deze gaat kijken hoeveel behoefte er precies is, eventueel kijkt Thijs (assistent zorgmanager) wat er precies nodig is
- Vervolgens heeft Liesbeth overleg met BHV-ers of er bij hen ook behoefte is aan verbandmiddelen.
- Eventueel heeft zij ook nog contact met het Uiterjoon of zij ook verband nodig hebben (dit verloopt niet al te gemakkelijk, schiet er ook wel eens bij in).
- Liesbeth neemt contact op met Scholte (verbandleverancier)
- Bespreekt de mogelijkheden met Scholte over de verbanddozen
- Zij maakt een bepaalde keuze
- Bestellen
- Aflevering (Liesbeth tekent)
- Liesbeth controleert de pakbon
- Pakbon naar Nancy de Groot (administratief med)
- Doet de pakbon aan de factuur en doet daar ook een creditblad aan en geeft dit terug aan Liesbeth
- Liesbeth controleert en tekent.
- Pakket factuur/creditblad/pakbon terug naar Nancy, zij betaalt

Indien het geen dagelijkse inkopen zijn zoals in dit geval dan wordt er ook nog eerst met de controller overlegd of er genoeg 'budget' is. Aan de hand van het te besteden bedrag maakt men ook een keuze voor een bepaald product.

Vragen voor invulling Kraljic matrix:

9. Is het aantal leveranciers dat zich voor deze productgroep op de markt bevindt, hoog of laag?

Zorgm: Laag

10. Is het inkooprisico -het risico dat een product er niet is – voor deze productgroep hoog of laag?

Zorgm: Hoog

11. Zijn er veel of weinig logistieke problemen te verwachten voor de (sub)productgroep?

Zorgm: Misschien iets langere wachttijden voor bv. specifieke tilliften

12. Is de prijs van deze (sub)productgroep hoog of laag?

Zorgm: Gemiddeld

13. Is de onderhandelingsruimte voor deze (sub)productgroep hoog of laag?

Zorgm: Gemiddeld

14. Indien er uit wordt gegaan van een 5-puntenschaal waarbij 1 staat voor 'zeer klein' en 5 voor 'zeer groot', wat is dan het belang van deze (sub) productgroep voor het resultaat voor de unit?

Zorgm: Zeer groot

15. Indien er uit wordt gegaan van een 5-puntsschaal waarbij 1 staat voor 'zeer klein' en 5 voor 'zeer groot', in welke mate is er dan te spreken van maatwerk voor deze (sub) productgroep?

Zorgm: 4 maatwerk

Leverancierskeuze

18. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?

Zorgm: Verzorg- en verpleegartikelen, ook specifieke apparatuur

19. Heeft u meerdere leveranciers voor één en hetzelfde product?

Zorgm: Meerdere om zo het risico te spreiden

20. Welke overweging maakt u voor de keus voor een bepaalde leverancier?

Zorgm: Betrouwbaarheid, snelle levering, duidelijke afspraken

21. Hoe vaak maakt u een heroverweging voor een leverancier?

Zorgm: Als ik heel ontevreden ben over een bepaalde leverancier dan ga ik kijken of er een andere geschikte leverancier op de markt is. Hier is niet echt een standaard procedure voor.

22. Let u bij de keuze van de leverancier op politieke/ economische achtergronden en op arbeidsvoorwaarden van de leverancier?

Zorgm: Ik vind het wel belangrijk dat hier op gelet wordt, ik denk alleen niet dat het op mijn afdeling van toepassing is.

Bestellen

23. Hoe vaak koopt u iets in?

Zorgm: Wanneer er iets nodig is, niet een bepaalde frequentie, denk aan uitzendkrachten alleen wanneer deze nodig zijn, soms 4x per jaar, soms wel 15x per jaar.

24. Wanneer koopt u goederen in?

Zorgm: Als men constateert dat de voorraad bijna op is.

25. Wanneer koopt u diensten in?

Zorgm: Als men niet uitkomt met de planning voor de verzorging dan komt er een uitzendkracht bij.

26. Hoe koopt u die in?

Zorgm: Uitzendkrachten via een contract. Producten middels een bestellijst via de fax. Andere artikelen bij een leverancier die we altijd gebruiken of anders een andere zoeken.

27. Weet u of andere afdelingen/ personen dezelfde producten als u inkopen?

Zorgm: In het Uiterjoon kopen dezelfde artikelen in.

28. Koopt u individueel in of overleg u met anderen?

Zorgm: Hangt van het product af. Veel toch in overleg met anderen.

29. Registreert u uw bestellingen, zodat u weet wanneer wat binnen moet komen?

Zorgm: Nee, wel controle met de faxen die ik gestuurd heb om te bestellen.

30. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?

Zorgm: Nee.

31. Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld per maand aan het inkopen?

Zorgm: 1 uur pw is 4,5 per maand.

Ontvangst en afhandeling

32. Wanneer krijgt u de facturen binnen?

Zorgm: Administratie krijgt facturen binnen

33. Wie ontvangt de goederen?

Zorgm: Zelf

34. Worden deze goederen gelijk bij ontvangst gecontroleerd?

Zorgm: Ja, via de pakbon

35. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?

Zorgm: Nee, alleen indien er ontevredenheid bestaat. Bij Scholte (verband) is er 2x per jaar overleg.

Centrale inkoop

36. Wat denkt u dat beter zou zijn centrale inkoop of decentrale inkoop?

Zorgm: Centrale inkoop, maar wel met overzicht van uitgaven teruggekoppeld naar de afdeling.

37. Welke producten kunnen wel centraal en welke producten niet centraal?

Zorgm: Voor sommige producten is wel expertise nodig, deze moeten wel in overleg met de zorgmanagers, rest zou centraal kunnen. Wel in overleg met zorgmanagers.

38. Welke voordelen denkt u dat er gehaald kunnen worden d.m.v. centrale inkoop?

Zorgm: Meer overzicht, besparing, ook besparing op het aantal leveranciers / facturen.

39. Ziet u problemen bij een centrale inkoop?

Zorgm: Dat de afdeling zelf het overzicht kwijt raakt, maar als dit goed wordt teruggekoppeld moet dit geen probleem zijn.

33. Overige suggesties voor een inkoopbeleid?

Zorgm: Inkoopbudgetten vaststellen voor een afdeling, men gaat dan efficiënter en effectiever inkopen, wordt kritischer, men is zich ook meer bewust van het bestedingspatroon van de afdeling.

- Voorraad wordt bijgehouden door Thijs (ass. Zorgmanager)
- Alleen grote behoeftes worden besproken met de zorgmanager van HU
- Voor het maken van een opleidingsplan voor het volgende jaar werkt zij samen met Silvia Toet (Praktijkopleidingen).
- Doet kennis op via beurzen

Interview: Ruud Overman
Functie: Voedingscoördinator

Omschrijving functie:

- Verantwoordelijkheid over de keuken
- Voedingsbeleid
- Personeelszaken in overleg met Sander Vogels (Facilitair Manager)
- Roosterplanning
- Menuadministratie
- Inkoopbevoegdheden voor alle artikelen die te maken hebben met voedsel

Vragen voor invulling Kraljic matrix:

1. Is het aantal leveranciers dat zich voor deze productgroep op de markt bevindt, hoog of laag?

Voedc: Hoog

2. Is het inkooprisico -het risico dat een product er niet is – voor deze productgroep hoog of laag?

Voedc: Laag

3. Zijn er veel of weinig logistieke problemen te verwachten voor de (sub)productgroep?

Voedc: Men heeft wel te maken met voedsel, dit kan bederven of niet goed vervoerd worden.

Dit zijn kritische punten.

4. Is de afhankelijkheid van de leverancier voor deze (sub) productgroep hoog of laag?

Voedc: Laag

5. Is de prijs van deze (sub)productgroep hoog of laag?

Voedc: Laag

6. Is de onderhandelingsruimte voor deze (sub)productgroep hoog of laag?

Voedc: Hoog

7. Indien er uit wordt gegaan van een 5-puntenschaal waarbij 1 staat voor 'zeer klein' en 5 voor 'zeer groot', wat is dan het belang van deze (sub) productgroep voor het resultaat voor de unit?

Voedc: Zeer groot

8. Indien er uit wordt gegaan van een 5-puntsschaal waar bij 1 staat voor 'zeer klein' en 5 voor 'zeer groot', in welke mate is er dan te spreken van maatwerk voor deze (sub) productgroep?

Voedc: Klein

Leverancierskeuze

1. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?

Voedc: DKW (kruidenierswaren), Versartikelen(vlees, groente, vis), Disposebles, papier, toners, zeep (ook voor de zorg), klein keuken materiaal, serveermateriaal voor het restaurant en de kerstpakketten.

2. Heeft u meerdere leveranciers voor één en hetzelfde product?

Voedc: Ja, Deli-xl is in staat om ook versproducten te leveren en de versproducten worden dan wel geleverd door de kleine leveranciers waar nu ook voornamelijk gebruik van wordt gemaakt. Dit is een erg interessant systeem. Afgelopen jaar werkte het alleen nog niet optimaal daarom is er niet voor die wijze gekozen. Zodra het mogelijk is, gaat de voorkeur daarnaar uit.

3. Welke overweging maakt u voor de keus voor een bepaalde leverancier?

Voedc: Gebruikgemak, ik kan weinig voorraad hebben, dus er moeten goede duidelijke korte communicatiestromen zijn, eventueel een voorraadbeheer op de inkoop, deze een deel door de leverancier geregeld. Momenteel is er samen met Bosch en Duin een wensen & eisen pakket opgesteld om zo tot de keuze van een bepaalde leverancier te komen.

4. Hoe vaak maakt u een heroverweging voor een leverancier?

Voedc: Dit gebeurt niet met een bepaalde regelmaat, alleen als men ontevreden is over een leverancier. Wel is er met een bepaalde regelmaat contact met de vertegenwoordigers van leveranciers om zo het contact zo goed mogelijk te houden.

5. Let u bij de keuze van de leverancier op politieke/ economische achtergronden (Max Havelaar of Irak) en op arbeidsvoorwaarden (salaris, kinderarbeid) van de leverancier?

Voedc: Ik denk niet dat dit mogelijk is voor de voedingsdienst. Zoals biologisch vlees is ver boven de prijs van gewoon vlees. Wij hebben een budget per maaltijd en dan zou het financieel niet rendabel zijn.

6. Hoe vaak koopt u iets in?

Voedc: Gemiddeld 4x per dag

7. Wanneer koopt u goederen in?

Voedc: Diepvries en Versproducten aan de hand van de totaallijsten van de voedingsadministratie. Hier staat het aantal maaltijden voor een bepaalde dag op met de hoeveelheden.

8. Wanneer koopt u diensten in?

Voedc: Dit zijn alleen uitzendkrachten en die huur ik in als we niet uitkomen met het aantal personeelsleden.

9. Hoe koopt u die in?

Voedc: Via het uitzendbureau, wij hebben standaard uitzendbureaus

10. Hoeveel koopt u in één keer in?

Voedc: Van het uitzendbureau erg incidenteel

11. Weet u of andere afdelingen/ personen dezelfde producten als u inkopen?

Voedc: Zeep door hoteldiensten, papier door het secretariaat en onderhoud door de facilitaire dienst.

12. Koopt u individueel in of overleg u met anderen?

Voedc: Over het algemeen zelf, de koks bestellen ook vers en diepvriesproducten, dit wel met toestemming van mij.

13. Registreert u uw bestellingen, zodat u weet wanneer wat binnen moet komen?

Voedc: Van Deli-xl krijg ik direct een computeruitdraai. Van de versleveranciers gaat dit per fax en dan worden de faxen bewaard

14. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?

Voedc: Deli-xl via de mail, versproducten alleen via de faxbevestiging. Overige producten geen bevestiging.

15. Wanneer krijgt u de facturen binnen?

Voedc: Deli-xl 6x per maand, versproducten 1x per maand, overige goederen een paar dagen na levering.

16. Wie ontvangt de goederen?

Voedc: Koks, keukenassistentes

17. Worden deze goederen gelijk bij ontvangst gecontroleerd?

Voedc: Ja, dit wordt door de koks of keukenassistentes gedaan.

18. Hoe vaak (in %) krijgt u een verkeerde levering?

Voedc: 1%

19. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?

Voedc: Nee, nu niet misschien in de toekomst met het wensen- en eisenpakket

20. Onderhoudt u één of meerdere contracten?

Voedc: Kramer, Deli-xl

21. Zijn er standaard leveringsafspraken, of wordt er per contract tot nieuwe afspraken gekomen?

Voedc: Ja

22. Op welke punten denkt u dat u goed inkoopt?

Voedc: Kritisch kwaliteit – prijsverhouding

23. Op welke punten denkt u dat u minder goed inkoopt?

Voedc: Te weinig tijd om op kwaliteit – prijsverhouding goed te letten, weinig verkenning nieuwe producten

24. Wat denkt u dat beter zou zijn centrale inkoop of decentrale inkoop?

Voedc: Overzichtelijker, alles is bij één leverancier onder gebracht

25. Welke producten kunnen wel centraal en welke producten niet centraal?

Voedc: Voedingsproducten zijn moeilijk om centraal te doen omdat dit dagelijks moet gebeuren. De overige artikelen zoals borden, bekens, zeep, toners, onderhoud kan centraal worden gedaan.

26. Welke voordelen denkt u dat er gehaald kunnen worden d.m.v. centrale inkoop?

Voedc: Duidelijkheid in wie wat inkoopt, meer financieel voordeel

27. Ziet u problemen bij een centrale inkoop?

Voedc: Communicatieproblemen, door onduidelijkheid

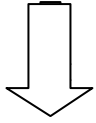
28. Overige suggesties voor een inkoopbeleid?

Voedc: Zo snel mogelijk een leverancier voor de dagelijkse bestellingen, duidelijkheid in het te volgen inkoopproces, graag een standaard procedure.

Denk aan helderheid: breng de doelen en voordelen goed in beeld zodat men weet dat het een interessant project is.

Bijlage 12: Procesbeschrijving huidige Inkoop

Afdelingsmedewerker signaleert behoefte



Behoeftte wordt doorgegeven aan afdelingshoofd

Afdelingshoofd signaleert behoefte of krijgt het van de medewerker door



bestellen

Afdelingshoofd noteert dit op een papiertje en legt het op de stapel nog te

Zij gaat kijken in boekjes van leveranciers waar het product het beste besteld kan worden, zo nodig vraagt zij een offerte aan voor het betreffende product.



Het afdelingshoofd maakt op grond van het voorgaande onderzoek een keuze voor een leverancier. De voorkeur gaat uit naar een leverancier waar men normaal gebruik van maakt.

Afdelingshoofd vraagt vervolgens toestemming aan de facilitair manager of het product besteld kan worden.



Keuze leverancier

Gaat het bij de inkoop om een hoog bedrag (hier is geen richtlijn voor) dan wordt het eerst besproken in de MT-vergadering.



Indien het niet naar de MT-vergadering hoeft dan wordt het wel besproken met de controller i.v.m. het budget²⁶

Terugkoppeling naar afdelingshoofd. Deze stelt een bevestigingsbrief op om naar de leverancier te sturen



Aanschaf goederen door afdelingshoofd

Levering



Controle door afdelingshoofd

Fouten worden genoteerd op de afleverbon



Na ontvangen van factuur door controller, wordt er een credit-blad gestuurd naar het afdelingshoofd

²⁶ Controller zit in het management team (MT)

Afdelingshoofd tekent voor akkoord, geeft zonodig fouten door op het credit-blad



Credit-blad gaat terug naar de controller

Credit-blad wordt gecontroleerd door de controller. Factuur wordt betaald

Werkwijze bij het ontvangen van een factuur door de controller

- De factuur wordt genoteerd als credit blad
- Vervolgens wordt op het credit blad de informatie geschreven over de factuur. (zie bijlage)
- Blad gaat naar de betreffende 'inkoper'
- 'Inkoper' tekent voor akkoord
- Zij zijn verantwoordelijk voor een correcte controle
- Zij houden de pakbonnen in eigen bezit
- Creditblad gaat terug naar de Controller
- Deze codeert het creditblad
- Betaling factuur (meestal binnen 14 dagen)

Bijlage 13 : Uitwerking interviews externe bedrijven

Ziekenhuis Leyenburg (ZL)

Ziekenhuis Leyenburg ligt in Den Haag Zuid heeft 1600 FTE's en 480 bedden.

Zij geeft voor gemiddeld 40 miljoen uit aan goederen en exploitatiekosten.

ZL heeft een aparte inkoopafdeling die bestaat uit zes personen, waarvan er drie op operationeel niveau werken, twee op strategisch niveau en één op tactisch niveau.

Contracten:

De afdeling inkoop beschikt nu over 225 contracten voor inkooppakketten met alles bij elkaar 14000 artikelen in het bestand. Momenteel liggen er 2000 artikelen op voorraad. In het systeem zit een artikelengroepindeling waar allerlei gegroepeerde overzichten uit te voorschijn kunnen komen. Alle gebruikers hebben hier rechtstreeks toegang tot.

Procedures:

Het ziekenhuis Leyenburg maakt gebruik van het systeem Market4care²⁷ (kosten 1% inkoopomzet)

Het ziekenhuis is heel tevreden met het systeem en merkt dat er echt proceskosten worden bespaard, dit hoewel deze niet exact berekend kunnen worden.

In 2001 is er een inkoopbeleid opgesteld door PriceWaterhouseCoopers. Via dit inkoopbeleid wordt de inkoop geregeld.

Punten die nuttig kunnen zijn voor het vervolg:

- Grootste post zijn de exploitatiekosten. Men besteedt daarom hier de meeste aandacht aan. In het Leyenburg is dit 5/7 deel van de totale inkoopkosten.
- Kosten speciale projecten (b.v. Bouwprojecten) zijn in Nederland in zorginstellingen gemiddeld 40%. Deze is buiten beschouwing gelaten bij de inkoopkosten.
- Het Leyenburg heeft ervoor gekozen dat er geen gedwongen winkelnering kwam maar dat men zelf naar de afdeling inkoop zou gaan voor begeleiding en advies. Nu is de situatie zo dat 80% van de te contracteren inkopen door de afdeling inkoop wordt gedaan.
- De oriëntatiefase is een specialisme doordat er specifieke kennis voor nodig is, de betrokkenheid van de afdeling inkoop blijft daarom klein.
- Medewerkers kunnen via intranet bestellen. Bestellen wordt door inkoop operationeel gedaan.

Tip: Je moet als inkoper blijven onderhandelen over prijzen. De inkoper moet dat blijven doen, want anderen doen dat niet.

Verzorgingshuis Bosch en Duin

Verzorgingshuis Bosch en Duin is een verzorgingshuis in Scheveningen dat geheel zelfstandig is. Het huis is een gecombineerd verpleeg- en verzorgingshuis. In Bosch en Duin wonen 180 mensen in het verpleeghuis en 45 mensen in het verzorgingshuis en 70 mensen maken gebruik van de dagbehandeling. Er zijn 400 medewerkers waaronder 65 vrijwilligers. Inkoopafdeling: 1 hoofd inkoper(tactisch) en 1 assistent inkoper (operationeel).

Methoden & procedures

Er is een inkoopbeleid opgesteld door de hoofd inkoper. Helaas wordt hier niet tot nauwelijks gebruik van gemaakt.

²⁷ www.market4care.nl

Inkoopbeleid of inkopen met beleid?

Als men iets wilt bestellen, dan kan men dit invullen op een aanvraagformulier en bij de afdeling inkoop inleveren. Deze bestelt en voert de controle uit. Tevens onderhoudt hij ook de contacten met leveranciers.

Leverancierskeuze

Voor een aantal artikelen zijn er contracten afgesloten. Indien dit het geval is, wordt bij de betreffende leverancier besteld. Is er geen contract of overeenkomst dan worden er verschillende offertes aangevraagd en gekeken welke het voordeligst is.

Implementatie inkoopbeleid:

De implementatie van het inkoopbeleid is nog niet voltooid. Men heeft het inkoopbeleid aan alle 'hoofden' uitgedeeld en persoonlijk toegelicht. Toch werkt men helaas nog niet volgens dit beleid.

Oorzaak: Het inkoopbeleid is moeilijk te begrijpen, hij is +/- 25 pagina's dik. Men neemt niet de moeite om dit door te lezen.

Overig:

- Denk niet alleen aan kostenbesparing door zo voordelig mogelijke prijzen te krijgen, maar ga je ook verdiepen in hoe bepaalde artikelen door het bedrijf gebruikt worden.
- Alleen de assistent inkoper en hoofd inkoper hebben tekeningsbevoegdheid.
- Zij heeft een magazijn waar 5 dagen per week uitgifte wordt gedaan.

Bosch en Duin heeft voor elke afdeling bepaalde budgetten. Hierdoor wordt door de medewerkers meer op het uitgavenpatroon gelet.

HTM

HTM Personenvervoer N.V. is een zelfstandige onderneming die met bussen en trams het openbaar vervoer in de regio Haaglanden verzorgt. Met circa 2200 medewerkers vervoert HTM jaarlijks meer dan 125 miljoen reizigers.

Procedures afdeling Service en Middelen

De HTM heeft voor de afdeling Service en Middelen een inkoopprocedure opgesteld. In deze procedure is vast gelegd hoe en door wie bepaalde producten besteld moeten worden.

Implementatie inkoopprocedure:

De inkoopprocedure is opgesteld maar nog niet volledig ingevoerd. Men houdt haar medewerkers op de hoogte via een afdelingsnieuwsblad. In dit blad vertelt zij over de inkoopprocedure.

Overig:

- Alle contracten liggen op een centraal punt
- Voor de dagelijkse inkopen heeft elke afdeling een eigen inkooppunt,
- Bij HTM mogen geen relatiegeschenken worden aangenomen omdat men daardoor beïnvloed kan worden.

Ministerie van Economische Zaken, directie interne zaken

Directie interne zaken is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening van het Ministerie van Economische Zaken.

De afdeling inkoop van interne zaken bestaat uit 1 contractbeheerder, 2 junior inkopers, 3 senior inkopers en 1 hoofd inkoper.

Bent u in bezit van specifieke inkoopkennis?

Ik heb wel de afgelopen jaren een inkoopfunctie bij andere bedrijven gehad.

Overig:

- Belangrijkste reden voor het werken met inkoopteam is het transparant maken van de inkoop
- EZ heeft een ABC-analyse gedaan om zo de tijdsbesparing aan te tonen.
- EZ heeft een milieugeschrift voor leveranciers
- EZ geeft 4x per jaar een informatiefolder uit voor de interne klanten over wat zij gerealiseerd hebben en wat de plannen zijn voor de komende periode. Ook wordt verteld hoe de interne klant optimaal gebruik kan maken van de afdeling inkoop.

Contracten

EZ heeft voornamelijk mantelcontracten die Europees worden aanbesteed.

Voor elke aanbesteding worden inkoopteams opgesteld.

Methodes en Procedures

Deze gaan via de 6 stappen van het inkoopproces, hierbij spelen de eerste 2 fases de belangrijkste rol. Hier valt volgens het hoofd inkoop, het meeste te verbeteren, omdat EZ vorig jaar door een extern bureau een inkooponderzoek heeft laten doen.

Op basis van dit onderzoek hoopt het EZ een goede inkoopstrategie opgesteld te hebben. EZ wil zeker eens in de zoveel tijd een onderzoek laten doen, om zo goed mogelijk in te spelen op de veranderende behoefte van het bedrijf.

Contractmanagement

Contractmanagement wordt gedaan door SAP (digitaal systeem).

Er zijn vaste bewaartermijnen voor contracten.

Min EZ heeft voornamelijk mantelcontracten.

Besturingssysteem

Interne zaken heeft een AT-base dit is een software programma waar alle leveranciers in staan omschreven en wat voor contracten er mee zijn.

Vestia Den Haag Zuid West

Vestia is een woning bouwcorporatie. De woning bouwcorporatie heeft 17 vestigingen door heel Nederland. Bij Vestia DHZW zijn 70 mensen werkzaam.

Vestia heeft geen aparte inkoopafdeling. De facilitaire inkoop is ondergebracht bij de afdeling Service & Communicatie.

Contracten:

Voor de facilitaire inkoop zijn er een aantal raamcontracten afgesloten door het hoofdkantoor van Vestia. Via deze raamcontracten worden de routine artikelen en PR-producten besteld.

Overig:

- Geen systeem voor garantiebepalingen
- Inkoopkennis wordt door het bedrijf heen gebruikt, de Vestia Groep heeft een hoofd inkoper die de locaties adviseert over de inkoop. Dit gebeurt via Intranet.

Tip: Doe niet teveel centraal, dit kost veel tijd en de efficiëntie verval.

Bijlage 14: Inkooppakketten voor het SZP volgens NZI