

Bijlagen



Auteur	Leontine Schaap
Studentnummer	07047614
Docentbegeleider	de heer P. Stolk
Stagebegeleider	de heer C. Karijomedjo
Datum	24 mei 2011

Inkoopproces

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Auteur	Leontine Schaap
Studentnummer	07047614
Stagebegeleider	de heer C. Karijomedjo
Opdrachtgever	Florence Locatie Oostduin Goetlijfstraat 5 2596 RH Den Haag
Docentbegeleider	de heer P. Stolk
Instelling	De Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Medebeoordelaar	de heer R. Immers Taakgroepchef Gebouwenbeheer bij Centraal Bureau voor de Statistiek
Periode onderzoek	januari 2011– mei 2011

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Geschiedenis Florence	4
Bijlage 2	Zorgaanbod	5
Bijlage 3	Organisatiestructuur	7
Bijlage 4	Organogram	11
Bijlage 5	Omgevingsanalyse	12
Bijlage 6	SWOT-analyse	15
Bijlage 7	Organogram centraal facilitair bedrijf	16
Bijlage 8	Commodity analyse	17
Bijlage 9	Kraljic-matrix	22
Bijlage 10	ABC-analyse	24
Bijlage 11	Inkoopbeleid	27
Bijlage 12	Input Word Cloud	33
Bijlage 13	Interviews	34

Bijlage 1 Geschiedenis Florence

In deze bijlage zal de geschiedenis van Florence beschreven worden.¹

2001	Oprichting stichting Zorggroep Haaglanden.
2002	Het bestuur van de Katholieke stichting voor verpleging en verzorging in de regio 's Gravenhage (KVV) wordt ondergebracht bij de stichting Zorggroep Haaglanden.
2003	Er vindt een naamswijziging plaats bij de overige werkmaatschappijen. Naamswijziging van de stichting Zorggroep Haaglanden tot stichting Zorggroep Florence. Zij bestuurt de overige werkmaatschappijen.
2004	Oprichting Florein B.V. Naamswijziging en statutenwijziging Florein B.V. in Florein Holding B.V. Alle werkmaatschappijen die AWBZ-zorg leveren en door de stichting Zorggroep Florence worden bestuurd fuseren tot een rechtspersoon. Oprichting Florein Zorg B.V. De bestuurder hiervan is Florein Holding B.V.
2005	Oprichting Florein Bemiddeling B.V. De bestuurder is Florein Holding B.V. Oprichting Floor Housekeeping B.V.
2006	Florissant wordt bij de KvK ingeschreven als handelsnaam. Stichting Zorginstellingen 's Gravenhage West Dekkersduin. Uitzicht fuseert met stichting Florence.

¹ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Bijlage 2 Zorgaanbod

Hieronder is een overzicht te zien van de soorten zorg die Florence aanbiedt.²

Casemanagement	Bedoeld voor mensen met een dementie die nog thuis wonen. De casemanager coördineert zorg en biedt begeleiding, óók aan de mantelzorger(s).
Centrum voor Jeugd & Gezin	Jong Florence werkt in de drie Haagse Centra voor Jeugd en Gezin nauw samen met de jeugdgezondheidszorg voor kinderen van 4 tot 19 jaar van de GGD, Bureau Jeugdzorg, Jeugdzorg/Jutters en de welzijnsorganisaties.
Consultatiebureau	Artsen en wijkverpleegkundigen volgen de ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar.
Consultatiebureau ouderen	Voor ouderen van 60 jaar en ouderen, met vragen over de gezondheid.
Cursussen/preventieactiviteiten	Cursussen die uw gezondheid verbeteren én gezellig zijn. Bijvoorbeeld kookworkshops, stoppen met roken en sportief op gewicht. Maar ook zwangerschapmassage, babymassage en opvoeden.
Voedings/dieetvoorlichting	Behandelt bij ondervoeding, overgewicht, diabetes en COPD.
Ergotherapie	Gespecialiseerd in de ouder wordende mens. Helpt om mensen met beperkingen weer zo zelfstandig mogelijk te maken.
Fysiotherapie	Deze vakgroep heeft zich gespecialiseerd in meerdere geriatrische doelgroepen en aandoeningen.
Kraamzorg	Florijntje zorgt tijdens de kraamtijd ervoor dat u zo snel mogelijk weer gezond en vitaal op de been bent.
Logopedie	Logopedisten zijn gespecialiseerd in behandeling van patiënten met neurologische spraak- en taalstoornissen en neurologische kauw- en slikproblemen.
Maatschappelijk werk	Ondersteunt bij problemen die samenhangen met ziekte en opname in een verpleeghuis. Ook voor de mantelzorger(s). Zowel praktisch als emotionele steun.
Nurse practitioners	Deskundigen gespecialiseerd in onder andere: wondverpleegkundige zorg, continëntieverpleegkundige zorg, chronisch geriatrische zorg.
Revalidatie	Een aantal verpleeghuizen van Florence heeft een

² <http://www.florence-zorg.nl/zorg-en-ondersteuning>

	gespecialiseerde afdeling waar u intensief kunt worden verzorgd.
Palliatieve zorg	Zorg in de laatste fase van het leven.
Personenalarmering	De personenalarmering is voor mensen van alle leeftijden. U kunt hier niet alleen gebruik van maken in spoedeisende gevallen, maar ook als u extra verzorging wenst.
Psycholoog	Aan elke afdeling in het verpleeghuis is een psycholoog verbonden. Ook cliënten die verpleeghuiszorg in het verzorgingshuis ontvangen, kunnen een beroep doen op de psycholoog.
Specialistische zorg	Specialistische ziekenhuiszorg, zoals afasiecentrum, astma, revalidatie.
Specialist ouderengeneeskunde	De vroegere verpleeghuisarts. Kan worden geconsulteerd door huisartsen en specialisten en op huisbezoek gaan. Ook kunnen cliënten naar de polikliniek voor ouderen binnen de behandeldienst worden doorgestuurd.
Team Thuiszorgtechnologie	Technische verpleegkundige bij cliënten thuis. Van dialyse tot het inbrengen van katheters. Van dialyse tot bloedtransfusie.
Thuiszorg	Er zijn verschillende varianten, zoals huishoudelijke hulp, dagverzorging, dagbehandeling en personen alarmering.
Valteam	Het valteam geeft u advies op maat, zodat u in de toekomst weer stevig op uw benen staat.
Wonen met zorg	Er zijn meerdere varianten, zoals verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg, tijdelijke zorg, kleinschalig wonen en wonen met zorg en service.
Zorgwinkel	Dit zijn een aantal winkels in de omgeving Haaglanden waar producten, zoals loophulpmiddelen, douche- en toilethulpmiddelen en andere hulpbehoevende middelen worden verstrekt. Ook wordt er cliëntenondersteuning aangeboden.

Bijlage 3 Organisatiestructuur

Bij de uitvoering van de missie en visie gaat Florence uit van onderstaande vijf organiseerprincipes.³

Integraal management

De lijnmanager is op elk niveau in de organisatie integraal verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het organisatieonderdeel waar hij leiding aan geeft. Voor de uitvoering van het werkproces, de medewerkers, de huisvesting en het budget, maar bijvoorbeeld ook voor de Arbozorg en de informatievoorziening.

Centrale kaders vormen de speelruimte waarbinnen invulling kan worden gegeven aan integraal management. De lijnmanager krijgt de noodzakelijke bevoegdheden om zijn integrale managementtaak in de praktijk waar te kunnen maken.

Elke integraal manager is resultaatverantwoordelijk. Waar nodig schakelen zijn stafmedewerkers in om hun verantwoordelijkheden waar te maken. De stafdiensten op terreinen als PO&O, financiën & ICT en facilitaire zaken ondersteunen de manager bij zijn taak, door het geven van advies en het leveren van ondersteuning bij uitvoerende werkzaamheden. De stafdiensten nemen echter nooit de verantwoordelijkheid van de lijnmanager over. Stafdiensten hebben ook een signalerende en controlerende taak.

De organisatie heeft sturingsinstrumenten, zoals een goed managementinformatiesysteem en een beoordelingssysteem die daadwerkelijk integraal management in de praktijk mogelijk maken.

Beleidsniveaus

Binnen Florence worden drie beleidsniveaus onderscheiden, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Het aantal managementlagen blijft beperkt tot vier. Deze managementlagen geven uitvoering aan de drie beleidsniveaus, hoewel de grenzen tussen de niveaus in de praktijk in elkaar overlopen. De indeling in drie beleidsniveaus lever de onderstaande bevoegdheidsverdeling op.

Strategisch beleid (Raad van Bestuur)

Aan de Raad van Bestuur zijn die beslissingen voorbehouden die de continuïteit van de organisatie raken en die meerjarige consequenties hebben. Verder stelt de Raad van Bestuur de kaders vast voor inzet van mensen en middelen binnen de organisatie.

De Raad van Bestuur neemt besluiten over/stelt kader vast voor:

- Marktbereik en –penetratie van het concern Florence;
- Het aangaan van samenwerkingsrelaties/keuze van samenwerkingspartners;
- Productieafspraken;
- Spreiding van huisvesting;
- Personeelsbeleid;
- Het managementinformatiesysteem;
- Budgettaire kaders en toedeling concernkosten, zijnde niet beïnvloedbare kosten door de regio's;
- Het kwaliteitsmodel;
- Interne en externe communicatie.

Uitgangspunt voor de portefeuillevverdeling van de beide leden van de Raad van Bestuur is dat ieder bestuurslid zowel regiodirecties als ondersteunende diensten aanstuurt. Op die manier wordt ook binnen de Raad van Bestuur zoveel mogelijk recht gedaan aan het beginsel van integraal management.

³ Strategische beleid 2008-2010. 'Florence in balans'

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De Raad van Bestuur bepaalt het strategische beleid van Florence. In het Management Team van Florence stemt de Raad van Bestuur het strategische beleid af met de regiodirecteuren en de manager van de ondersteunende diensten.

Strategisch/tactisch beleid (directeuren/managers ondersteunende diensten)

De directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de regio's binnen de door de Raad van Bestuur vastgestelde kaders. Dit betekent dat de directeuren binnen die kaders de vrijheid hebben om hun integrale verantwoordelijkheid vorm te geven.

Voorbeelden van de verantwoordelijkheden van de regiodirecteuren zijn:

- Het beheer en de aansturing van de regio en de verantwoordelijkheid voor een gezonde financiële exploitatie daarvan;
- Beleidsontwikkeling en –uitvoering binnen door de Raad van Bestuur geformuleerde kaders;
- De ontwikkeling van nieuwe (zorg)diensten en (zorg)producten en het op peil houden van de deskundigheid binnen de regio;
- Het ontwikkelen en uitvoeren van het huisvestingsbeleid;
- Ontwikkeling en vaststelling van tertiaire arbeidsvoorwaarden binnen het vastgestelde centrale kader, het aannemen en aansturen van alle personeel;
- Het vormgeven van het beleid m.b.t. faciliteiten en servicediensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn binnen de regio;
- Het voeren van PR en communicatie.

De regiodirecteuren en managers van ondersteunende diensten communiceren strategisch beleid en ontwikkelen het tactisch beleid in de Regio MT's c.q. de MT's van de ondersteunende diensten.

Operationeel beleid (locatie-/wijkmanagers en afdelingshoofden)

Hierbij gaat het om beslissingen gericht op het uitvoerend proces. De uitwerking van het operationeel beleid vindt plaats door de regiodirecteuren. De locatie/wijkmanagers communiceren het tactisch beleid en ontwikkelen het operationeel beleid in de locatie MT's.

Regio-indeling

De organisatie van het primair proces van Florence krijgt vorm door middel van een aantal geografische regio's. Deze regio's kunnen elk het complete producten- en dienstenaanbod van Florence in hun werkgebied leveren. Daarnaast hebben een aantal producten en diensten een bovenregionale functie. De aansturing van deze bovenregionale diensten is ondergebracht bij een aantal regiodirecteuren.

Florence kent drie regio's:

- De Voorden: Rijswijk, Den Haag-Laak, Benoordenhout, Archipel en Ypenburg, Delft en Midden-Delfland met de locaties Westhoff, Steenvoorde, Vredenburg, Wenckebach, Oostduin en de thuiszorg in deze regio.
- Vliethorsten: Leidschendam-Voorburg, Den Haag-Oost, Centrum, Mariahoeve, Wassenaar, Voorschoten en Leidschenveen met de locaties Mariahoeve, Marienpark, De Mantel, Duinstede, Adegeest en de thuiszorg in deze regio.
- Haagsteden: Den Haag Zuid met de locaties Gulden Huis, Dekkersduin, Houthaghe, Jonker Frans, Loevestein, Loosduinse Hof, Uitzicht en de te ontwikkelen thuiszorg in deze regio.

De volgende producten en diensten hebben een bovenregionale functie:

- Algemeen Maatschappelijk Werk (aansturing regiodirecteur De Voorden);
- Diensten & Service (aansturing voorzitter Raad van Bestuur);
- Gespecialiseerde Thuisbegeleiding (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Jeugdgezondheidszorg (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Preventie (coördinatie door manager afdeling BIK in overleg met regiodirecteuren);
- Team Thuiszorg (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);

- Uitleen van verpleeghulpmiddelen (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Voedingsvoorlichting en dieetadvisering (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);

Een werkgeverschap en een merkenbeleid

Alle medewerkers zijn in dienst van de stichting Florence die als werkgever fungeert. Er is sprake van een werkgeverschap voor alle werknemers van de organisatie.

Bij de inrichting van medezeggenschapsstructuur voor medewerkers volgt de medezeggenschap de zeggenschap. Op regioniveau zijn er vier regionale ondernemingsraden, waarvan de regiodirecteur de overlegpartner is. Er is een Centrale Ondernemingsraad op concernniveau, waarmee de Raad van Bestuur overleg voert.

Het merkenbeleid en de wijze waarop de markt wordt benaderd wordt op concernniveau bepaald. De medezeggenschap voor cliënten krijgt vorm door middel van een Centrale Cliëntenraad op concernniveau waarmee de Raad van Bestuur overlegt. Elke wijk/locatie heeft zijn eigen cliëntenraad met de wijkmanager als overlegpartner.

Beleidsontwikkeling in de lijn/invulling concernstaf

De ontwikkeling van (zorg-)beleid is de taak van de lijnorganisatie. De lijnorganisatie beschikt immers over de inhoudelijke kennis om zorgbeleid vorm te geven en zal dit ook moeten uitvoeren. Vernieuwing en ontwikkeling zijn reguliere taakelementen van de lijnorganisatie.

Naast deze ontwikkelingsfunctie bestaat er op concernniveau een staf die de Raad van Bestuur ondersteunt in het voorbereiden en uitwerken van beleid en het besturen van de organisatie. Daarnaast heeft de concernstaf ook uitdrukkelijk een initiërende taak. Om versnippering van kennis en kwaliteit te voorkomen worden staffuncties niet op regioniveau vorm gegeven. De concernstaf levert vanzelfsprekend wel diensten en ondersteuning aan de regiodirecties.

Binnen de concernstaf, die door de Raad van Bestuur wordt aangestuurd, worden de volgende taakgebieden onderscheiden:

- Personeel, Organisatie en Opleidingen (PO&O);
- Financiën en ICT;
- Facilitair Bedrijf en Bouw;
- Beleid, Innovatie en Kwaliteit (NIK):
 - o Zorgontwikkeling- en innovatie.
 - o Kwaliteit.
 - o Algemene en Juridische Zaken.
 - o Secretariële ondersteuning van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.
- Marketing, PR en Communicatie.

Bij de inrichting van de relatie tussen staf- en lijnfunctionarissen wordt gestreefd naar een logische ordening van taken en bevoegdheden. Dit heeft ertoe geleid dat voor de diverse stafdiensten op onderdelen verschillende oplossingen zijn gekozen voor de verhouding met de lijnorganisatie.

Bij de beschrijving van de rol van de verschillende ondersteunende diensten is de managersfunctie van belang. De managersfunctie is te onderscheiden in drie rollen: functioneel (vakbaas), hiërarchisch (beherende baas) en operationeel (werkbaas). Vaak worden deze rollen door een manager vervuld, soms door meer managers (matrixorganisatie). De rol van operationeel leidinggevende valt veelal samen met die van de hiërarchische, maar is soms, meestal bij externe inhuur/detachering van medewerkers gescheiden. Deze werkbaas bepaalt dan welke werkzaamheden, waar, wanneer en tegen welke prijs worden verricht.

Personeel, Organisatie en Opleidingen

De personeelsadviseurs en het personeelsbeheer zijn fysiek in de regio gehuisvest. De regiodirecteur vervult de rol van werkbaas en bepaalt welke diensten geleverd worden. Om praktische redenen en gezien het belang van de uniformiteit van de processen en werkwijze is

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

de salarisadministratie op centraal niveau ondergebracht. De vier regionale personeelsadministraties worden eveneens centraal ondergebracht zodra de personeelsgegevens elektronisch zijn vastgelegd. In verband met de borging van de kwaliteit van het werk van de personeelsfunctionarissen ressorteren deze functioneel en hiërarchisch onder de manager PO&O.

Het team AVR (Arbo, Verzuim en Re-integratie), de Florence Academie en de beleidsmedewerkers PO&O worden integraal aangestuurd door de manager PO&O.

Financiën en ICT

De afdeling Financiën & control en de afdeling ICT worden hiërarchisch aangestuurd door de manager Financiën en ICT. De Manager Financiën en ICT stuurt de volgende medewerkers hiërarchisch aan: hoofd Financiële Administratie, regiocontrollers, medewerker AO/IC en manager ICT. De regiocontrollers hebben een adviesfunctie binnen de regio. De medewerker Administratieve Organisatie en Interne Controle is belast met het toezicht op de naleving van de Kaderregeling AO/IC AWBZ.

De afdeling ICT kan worden onderverdeeld in:

- Het team Automatisering/infrastructuur die verantwoordelijk is voor alle technische aspecten van de ICT van Florence, waaronder de servicedesk, het systeembeheer, het netwerkbeheer en het telecombeheer;
- Het team Informatisering dat verantwoordelijk is voor het informatiseringbeleid, de informatieanalyse en de projectleiding van ICT-projecten.

Facilitair Bedrijf en Bouw

De regiodirecteur heeft een integrale lijnverantwoordelijkheid naar het facilitair bedrijf in de regio. Het facilitair beleid wordt bewaakt en gecoördineerd door de centrale manager Facilitair Bedrijf. Functionarissen die centraal taken uitoefenen op de gebieden huisvesting, voeding en inkoop werken onder verantwoordelijkheid en aansturing van de centrale manager Facilitair Bedrijf. Het huisvestingsbeleid wordt centraal bepaald en decentraal uitgevoerd. De aansturing van de voedingsdienst vindt centraal plaats. Voor inkoop gelden centrale kaders.

De manager Facilitair Bedrijf bewaakt de borging en vernieuwing van deskundigheid en kwaliteit van de regionaal facilitair managers en is voorzitter van de vakgroep van facilitair managers en stuurt de facilitaire organisatie in de lijnorganisatie functioneel aan. De overwegingen voor deze keuze zijn dat de omvang van de decentrale facilitaire functies in de regio's vrij groot is. Daarnaast maakt de verwevenheid van primaire en facilitaire processen sturing in de regio wenselijk.

Vanwege de grote hoeveelheid bouwprojecten is een bouwmeester aangesteld die de voorbereidingen coördinatie van nieuwbouwprojecten doet. Deze functie zal in de toekomst in het facilitair bedrijf worden ondergebracht.

Beleid, Innovatie en Kwaliteit (BIK)

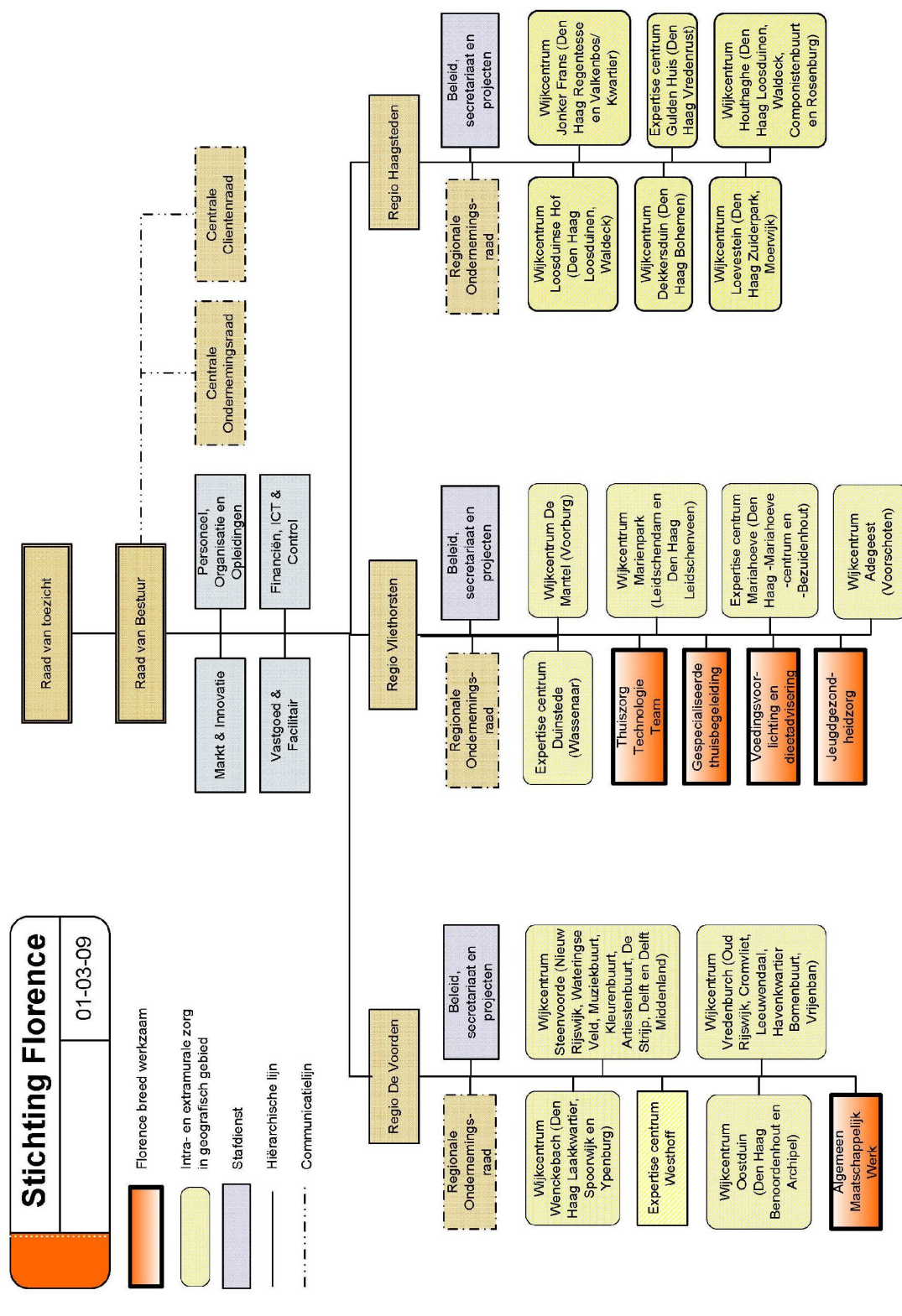
De nieuwe afdeling Bestuursondersteuning, Innovatie en Kwaliteit bestaat uit een klein aantal zeer gekwalificeerde medewerkers die zorg gaan dragen voor hoogwaardige en gerichte advisering. De manager BIK wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur. De manager BIK is ook verantwoordelijk voor de hiërarchische aansturing van de bestuurssecretaris en de secretariële ondersteuning van de Raad van Bestuur.

Marketing, PR en Communicatie

De afdeling Marketing, PR en Communicatie is belast met de marketing, de public relations en de interne en externe communicatie van Florence. De PR- en communicatiestrategie is uitgewerkt in een communicatieplan dat is gebaseerd op de in deze notitie vastgelegde strategische doelstellingen van Florence in de periode 2008-2010. De afdeling heeft een bewakende rol t.a.v. een uniform gebruik van de huisstijl van Florence en coördineert de contacten met de pers. De afdeling wordt aangestuurd door de manager PR en Communicatie die ressorteert onder de Raad van Bestuur.

Bijlage 4 Organogram

Hieronder is het organogram van Florence te zien.⁴



⁴ Jaardocument Florence 2009

Bijlage 5 Omgevingsanalyse

Florence bevindt zich in een turbulente omgeving, zowel regionaal als landelijk. Dit krachtenveld wordt beschreven vanuit vijf perspectieven: demografisch, sociaal-maatschappelijk, politiek, economisch en technologisch.⁵

Demografisch perspectief

De Nederlandse samenleving verandert van samenstelling. Er is sprake van vergrijzing: een sterke stijging van het aantal ouderen (75-plussers) en een daling van het aantal jongeren en werkenden. In de regio Haaglanden is de stijging van het aantal 75-plussers echter al bijna over het hoogtepunt heen. Het aantal alleenstaande neemt toe. Het aantal mensen van allochtone afkomst stijgt. Door een toename van het aantal werkende vrouwen en een daling van het kinderaantal sinds de jaren '70 zijn er in de toekomst minder mensen om mantelzorg te verlenen. Het beroep op professionele zorg zal hierdoor de komende jaren naar verwachting nog toenemen.

Tabel Demografische ontwikkeling aantal 75-plussers in de regio Haaglanden

75+	Den Haag	L'dam-Voorburg	Rijswijk	Wassenaar	Zoetermeer	Regio Haaglanden	Delft
2006	33.297	7.079	5.300	2.911	5.853	54.440	6.367
2010	29.947	7.288	5.086	2.648	6.502	51.471	6.344
2015	28.020	7.008	4.843	2.604	7.008	49.842	6.248
2020	28.911	7.090	4.839	2.825	8.318	52.583	6.548
Groei 75+							
2006	100	100	100	100	100	100	100
2010	90	103	96	91	111	95	99
2015	84	99	91	89	119	92	98
2020	87	100	91	97	142	97	102

(bron: Contracteerbeleid 2008 Zorgkantoor Haaglanden + cijfers CBS)

Uit de tabel wordt duidelijk dat het aantal 75-plussers in Den Haag, Delft, Rijswijk en Wassenaar de komende jaren afneemt. In de gemeente Leidschendam-Voorburg is eerst nog sprake van een lichte groei en daarna van een daling van het aantal 75-plussers. Oer de gehele regio Haaglanden gezien is er tot en met het jaar 2020 sprake van een daling van het aantal 75-plussers. In de gemeente Delft begint het aantal 75-plussers rond 2020 weer te stijgen. Binnen de groep 75-plussers neem het aantal 85-plussers op korte termijn toe. Dit zal consequenties hebben voor de vraag naar (intra- en extramurale) zorg.

Sociaal-maatschappelijk perspectief

De welgestelde babyboom-generatie, geboren tijdens de geboortegolf in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, stopt momenteel met werken en gaat met pensioen. Deze generatie zal de komende jaren steeds meer gebruik gaan maken van voorzieningen op het gebied van de gezondheidszorg. Deze groepen ouderen wordt gekenmerkt door hun mondigheid, hun hogere opleidingsniveau en hun goede financiële positie. Cliënten uit deze groep stellen hogere eisen aan de dienstverlening door maatschappelijk organisaties. Ouderen met een goede financiële positie zijn bereid te betalen voor een op hun levensfase en levensstandaard afgestemde woonomgeving en voor privaat gefinancierde zorg. Zij willen om en nabij hun thuissituatie zorg krijgen en zullen pas in het uiterste geval een beroep doen op een intramurale verblijfsvoorziening.

Zorgorganisaties moeten zich anders (vraaggericht, kwalitatief hoogstaand zorgaanbod) opstellen om in de wensen van deze groep cliënten te kunnen voorzien. Het beroep op traditionele intramurale voorzieningen zal de komende jaren onder invloed hiervan afnemen.

⁵ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Zorgaanbieders zullen hun traditionele intramurale capaciteit af moeten bouwen ten gunste van kleinschalige woonvormen en de realisatie van een verdere scheiding van wonen en zorg.

Politiek perspectief

Al bijna tien jaar werkt de landelijke overheid aan modernisering en herziening van de Nederlandse gezondheidszorg. Er wordt gestreefd naar een grotere rol voor de cliënt, flexibele vraaggestuurde zorg, vermindering van regelgeving en een grotere financiële doelmatigheid.

De gezondheidszorg ondergaat in korte tijd grote veranderingen:

De marktwerking wordt door vrijwel alle politieke richtingen onderschreven en is een onomkeerbaar proces. De overheid wil hiermee prijsconcurrentie en doelmatig werken stimuleren.

- De invoering van de Zorgverzekeringswet is geslaagd en er wordt overwogen om ook onderdelen van de AWBZ hierin onder te brengen. Zorgverzekeraars krijgen hierdoor een grotere rol in de ouderenzorg. De Sociaal-Economische Raad (SER) brengt begin 2008 een advies uit over de toekomst van de AWBZ: hoe kunnen de stijgende kosten van de AWBZ worden beteugeld? Naar verwachting zal onder andere een groter beroep worden gedaan op eigen betalingen door cliënten.
- De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) is met ingang van 1 januari 2007 ingevoerd. De huishoudelijke verzorging is uit de AWBZ overgeheveld naar de WMO en is een eenvoudiger 'hulp bij het huishouden' geworden. De WMO legt de verantwoordelijk voor het eigen welbevinden in de eerste plaats neer bij de burger zelf en de maatschappij. De komst van de WMO heeft opnieuw voor een aanzienlijke stijging van de bureaucratie gezorgd.
- De overheid wil de administratieve lasten verminderen, maar slaagt hier nog niet in. Een goed voorbeeld is het voornemen van het Centrum van Indicatiestelling Zorg (CIZ) om zorgaanbieders te mandateren om de indicatiestelling zelf uit te voeren. Het CIZ controleert de rechtmatigheid van deze indicaties dan achteraf steekproefsgewijs.
- De bekostiging van de intramurale zorg zal meer worden gebaseerd op de zorgwaarde van de cliënt. Hierdoor zullen intramurale instellingen hun vaste kosten uit de exploitatie van hun locaties moeten bekostigen.
- De financiering op grond van de diagnose-behandelcombinaties stimuleert ziekenhuizen nog meer om de ligduur van patiënten zo kort mogelijk te laten zijn. Dit maakt ziekenhuizen tot belangrijkste verwijzers voor zorgaanbieders in de ouderenzorg.
- De naleving van de landelijke Normen voor Verantwoorde Zorg wordt bewaakt door zowel zorgorganisaties zelf als door de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Economisch perspectief

Ondanks dat er op dit moment sprake is van een economische hoogconjunctuur, wil de overheid een halt toeroepen aan de stijging van de uitgaven in de AWBZ (algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Zij stuurt daarom aan op een toename van de marktwerking (concurrentie op prijzen) en een beperking van uitgaven in de gezondheidszorg.

Hoewel er recent extra financiële middelen ter beschikking zijn gesteld om de personeelstekorten in de verpleeghuizen tegen te gaan, wordt er ook in de komende jaren bezuinigd op de AWBZ-uitgaven. Ook het gebruik van het aanbestedingsinstrument leidt tot een neerwaartse druk op de tarieven. De

AWBZ-tarieven en de inkomsten uit de AWBZ zullen de komende jaren verder dalen, onder andere door het loslaten van de contracteerplicht voor de intramurale zorg en het verdere uitbreiden van de selectieve gunning van de extramurale zorg. Door invoering van volledige outputfinanciering voor intramurale zorg, zijn locaties met een hoge boekwaarde en leegstand niet meer exploitabel.

De marktwerking leidt tot schaalvergroting in de Nederlandse gezondheidszorg. Deze schaalvergroting doet zich zowel regionaal als op landelijk niveau voor. Door fusie zijn er enkele

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

zeer grote landelijke aanbieders op het gebied van de care ontstaan. Andere organisaties zoeken de samenwerking op inhoudelijke onderwerpen door het vormen van netwerkorganisaties en samenwerkingsverbanden.

Economische groei vertaalt zich ook in groeiende personeelstekorten in de gezondheidszorg. Door aantrekkelijker arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in andere maatschappelijke sectoren kiezen jongeren minder vaak voor een opleiding/baan in de gezondheidszorg. Ook het verloop onder het vaste personeel is hoger door de aantrekkende werking van andere maatschappelijke sectoren. Dit noodzaakt zorgorganisaties om zich te profileren als aantrekkelijke werkgever en te investeren in een goed opleidings- en doorstromingsbeleid.

Technologisch perspectief

Technologische ontwikkelingen binnen de ouderenzorg zijn veelal gericht op het toepassen van hulpmiddelen om mensen in hun eigen woon- en/of leefomgeving te ondersteunen. Het betreft bijvoorbeeld aangepaste woningen, waarbij mensen met behulp van technologische apparatuur in staat zijn langer zelfstandig thuis te blijven wonen.

Voor zorginstellingen zijn efficiencywinsten te behalen door automatisering van zorgdossiers, roosterplanning en zorgregistratie en de geautomatiseerde gegevensuitwisseling met instellingen als het Zorgkantoor, het Centraal Administratiekantoor en de gemeenten. Voor de dagelijkse zorgverlening in de ouderenzorg zal technologie echter geen grote toepassing krijgen, omdat zorg vooral mensenwerk is en blijft.

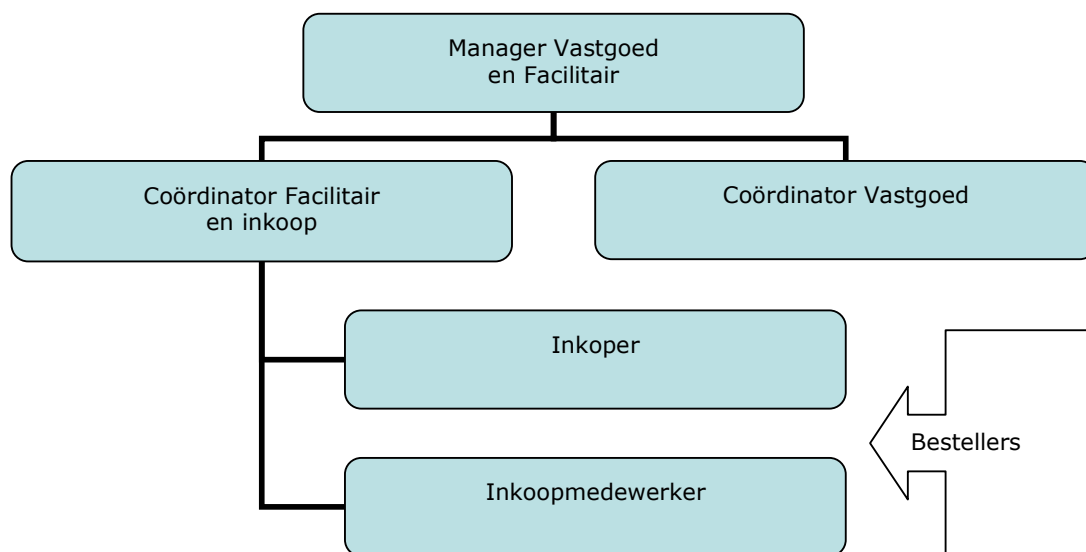
Bijlage 6 SWOT-analyse

Hieronder zullen de sterkten/zwakten en de kansen/bedreigingen voor Florence in de toekomst beschreven worden.⁶

STERKTE	ZWAKTE
- Integraal (wijk)management in combinatie met een breed geïntegreerd producten- en dienstenaanbod. - Instroom nieuwe cliënten op zorgwinkels en Cliënt Contact Centrum. - Enthousiaste en trotse medewerkers. - Breed gedragen missie en visie door medewerkers. - Breed opleidingsaanbod Florence Academie. - Grote naamsbekendheid. - Goed image bij stakeholders. - Stabiele bezetting intramurale locaties. - Volumegroei thuiszorg. - Huisvestingsbeleid. - Expertise voor specifieke doelgroepen: Huntington en jong dementerende. - Groei servicepakket. - HKZ-certificatie locaties en thuiszorg. - Snelle groei dochterondernemingen: Florein en Florissant. - Nieuw aanbod kraamzorg: Florijntje.	- Onvoldoende samenhang in primair proces en tussen wonen, zorg en welzijn. - Interne bedrijfsvoering en beheer onvoldoende ontwikkelt. - Klantgerichtheid ondersteunende diensten. - Nog te weinig eenheid in sturing en leiderschap. - Effectieve kostenstructuur. - Onvoldoende inzicht in en sturing op prestaties. - Samenhang in de onderdelen van de planning en control cyclus. - Onvoldoende leren van elkaar. - Verlies van positie huishoudelijke verzorging. - Ontwikkeling wijkketens niet uniek.
KANSEN	BEDREIGINGEN
- Inspelen op invoering WMO. - Inspelen op verkorting van de ligduur in ziekenhuizen. - Ontwikkeling particuliere zorg voor groep welgestelde ouderen. - Vastgoedmanagement. - Samenwerking met regionale en ketenpartners in de wijk. - Uitbouw goed imago als werkgever. - Samenwerking met scholen. - Aantrekkelijk voor cliënten door breed dienstenpakket en gemakkelijke bereikbaarheid.	- Prijsvechters die zich op zorgmarkt storten en minder geld vragen. - Marktwerving en concurrentie leiden tot meer druk op de prijzen. - Wijzigingen in de financiering waaronder bezuinigingen en financiering van de vaste kosten van locaties uit de AWBZ. - Toenemende arbeidsmarktproblematiek. - Beeldvorming bij gemeenten, zorgverzekeraars en ziekenhuizen dat het beter zaken doen is met kleine gespecialiseerde organisaties. - Stagnerende zorgvraag door afname vergrijzing. - Individualisme en keuzevrijheid cliënt.

⁶ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Bijlage 7 Organogram centraal facilitair bedrijf



Bijlage 8 Commodity analyse

Hieronder is een uitgebreide versie te zien van de commodity analyse.

Daaronder is een matrix weergegeven met de verschillende kostenplaatsen in vergelijking met de kostensoort. Dit is in bedragen en percentrages weergegeven.

Kostenplaats (naam)	Kostensoort (naam)	Totaal
OD 1e en 2e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 12
	Geneesmiddelen	€ 434
	Honoraria derden	€ 980
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 296
	Onderwijsmiddelen	€ 608
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 1.393
Totaal OD 1e en 2e etage		€ 3.721
OD 3e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 93
	Extern vervoer door derden	€ 260
	Geneesmiddelen	€ 35.692
	Incontinentiemateriaal	€ 7.485
	Kosten lease-materiaal	€ 2.903
	Kosten software	€ 362
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 113-
	Onderwijsmiddelen	€ 605
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 226
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 4.612
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ 0
Totaal OD 3e etage		€ 52.124
OD 4e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 130
	Extern vervoer door derden (niet	€ 624
	Geneesmiddelen	€ 16.309
	Incontinentiemateriaal	€ 6.161
	Instrumentarium en apparatuur	€ 952
	Kosten lease-materiaal	€ 1.529
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 113-
	Onderwijsmiddelen	€ 1.213
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 113
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 5.013
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ -
Totaal OD 4e etage		€ 31.932
OD algemeen	Advieskosten	€ 741
	Andere kosten verpleging en verz	€ 2.439
	Betaalde schadevergoedingen	€ 145
	Bijdragen	€ 21
	Disposables	€ 7.445
	Drukwerk	€ 2.274
	Extern eigen vervoer (niet nacal	€ 644
	Extern vervoer door derden (niet	€ 186
	Geschenken bij huwelijk, jubilea	€ 5.573
	Honoraria derden	€ 7.237
	Huur uitleenartikelen	€ 58
	Instrumentarium en apparatuur	€ 1.975
	Kantoorbenodigdheden	€ 4.714
	Kopieerkosten	€ 2.607
	Kosten bedrijfskleding	€ 544
	Kosten cliëntenraad	€ 3.340

	Kosten hardware	€ 210
	Kosten software	€ -
	Kosten vrijwilligers	€ 527
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 1.180
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 4.888
	Meubilair	€ 8.540
	Omroepbijdragen en BUMA rechten	€ 1.459
	Onderwijsmiddelen	€ 941
	Onderzoek door derden	€ 798
	Ontspanning	€ 3.046
	Overige belastingen	€ 158
	Overige huishoudelijke kosten	€ 329
	Reis- en verblijfkosten	€ 53
	Representatiekosten	€ 5.993
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.295
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 13.019
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 689
	Vakliteratuur	€ 222
	Verontreinigingsheffing	€ 4.576
	Verzekeringen	€ 726
Totaal OD algemeen		€ 88.591
OD commerciële dienst	Aardappelen, groente en fruit	€ 23
	Boter, kaas, eieren, oliën en vetten	€ 1.424
	Brood en banket	€ 354
	Complete Maaltijden	€ 35
	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 15.336
	Dranken	€ 855
	Emballagekosten	€ 103-
	Handschoenen	€ 199
	Kantoorbenodigdheden	€ 264
	Keuken- en restauratieve apparat	€ 897
	Koffie en thee	€ 15.168
	Kosten bedrijfskleding	€ 19
	Kruidenierswaren	€ 43.374
	Linnengoed	€ 715
	Melk en melkproducten	€ 591
	Onderhoud elektrische installati	€ 515
	Overige huishoudelijke kosten	€ 130
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 862
	Toiletbenodigdheden	€ 1.916
	Verbandmiddelen	€ 49
	Verpakkingsmateriaal	€ 445
	Vlees, vis en gevogelte	€ 354
	Wasapparatuur	€ 398
	Wasbenodigdheden/wasmiddelen	€ 161
Totaal OD commerciële dienst		€ 83.980
OD facilitair algemeen	Advieskosten	€ 268
	Afvalverwijdering	€ 7.097
	Andere communicatiekosten	€ 86
	Andere kosten onderhoud gebouwen	€ 9.610
	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 34-
	Drukwerk	€ 148
	Extern vervoer door derden (niet	€ 789
	Honoraria derden	€ 3.445

	Instrumentarium en apparatuur	€ 5.885
	Kabeltelevisie	€ 23.999
	Kantoorbenodigdheden	€ 77
	Kantoormachines	€ 289
	Keuken- en restauratieve apparat	€ 4.277
	Koffie en thee	€ 906
	Kopieerkosten	€ 1.530
	Kosten beveiliging en bewaking d	€ 370
	Kosten lease-materiaal	€ 2.635
	Kosten software	€ 997
	Kruidenierswaren	€ 1.922
	Linnengoed	€ 233
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 729
	Meubilair	€ 14.749
	MOP andere kn gebouwen	€ 2.559
	MOP beveiligingsinstallaties	€ 1.320
	MOP elektr. installaties	€ 122
	MOP groenvoorziening	€ 1.021
	MOP keukeninstallaties	€ 4.320
	MOP koel+vriesinstallaties	€ 243
	MOP machines+gereedschap	€ 27
	Omroepbijdragen en BUMA rechten	€ 8.236
	Onderhoud beveiligingsinstallati	€ 1.372
	Onderhoud communicatie-installat	€ 6.874
	Onderhoud elektrische installati	€ 10.203
	Onderhoud groenvoorziening	€ 9.881
	Onderhoud keukeninstallaties	€ 5.956
	Onderhoud koel- en vriesinstalla	€ 555
	Onderhoud overige installaties	€ 972
	Onderhoud sanitaire installaties	€ 202
	Onderhoud verwarming/water/gasin	€ 3.126
	Onderwijsmiddelen	€ 261
	Onderzoek door derden	€ 1.367
	Ongediertebestrijding	€ 3.894
	Ontspanning	€ 77
	Representatiekosten	€ 110
	Sanitair en riolering	€ 370
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 68.975
	Telefoon (abonnementen)	€ 1.978
	Toiletbenodigdheden	€ 1.251
	Verontreinigingsheffing	€ 2.986-
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ 650
	Wand- gevelafwerking en schilder	€ 16.177
	Wasapparatuur	€ 98
	Water	€ 4.108
Totaal OD facilitair algemeen		€ 233.326
OD huishoudelijke dienst	Afvalverwijdering	€ 809
	Honoraria derden	€ 1.278
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 13.297
Totaal OD huishoudelijke		€ 15.384
OD restauratieve dienst	Aardappelen, groente en fruit	€ 104
	Boter, kaas, eieren, oliën en vet	€ 167
	Brood en banket	€ 88
	Complete Maaltijden	€ 1.980

	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 1.715
	Emballagekosten	€ 158
	Geschenken bij huwelijk, jubilea	€ 65
	Handschoenen	€ 43
	Kantoorbenodigdheden	€ 368
	Keuken- en restauratieve apparaat	€ 1.321
	Koffie en thee	€ 21.962
	Kruidenierswaren	€ 75.861
	Linnengoed	€ 798
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 357
	Melk en melkproducten	€ 258
	Onderhoud elektrische installatie	€ 556
	Overige huishoudelijke kosten	€ 55
	Overige ingrediënten niet gespec	€ 18
	Representatiekosten	€ 418
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.151
	Toiletbenodigdheden	€ 836
	Verpakkingsmateriaal	€ 1.195
	Vlees, vis en gevogelte	€ 116
	Wasapparatuur	€ 686
	Wasbenodigdheden/wasmiddelen	€ 14
Totaal OD restauratieve dienst		€ 110.293
OD welzijn	Kosten vrijwilligers	€ 440
	Representatiekosten	€ 20.003
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.227
	Vervoer dagbehandeling	€ 2.920
Totaal OD welzijn		€ 24.590
OD zorg algemeen	Andere kosten verpleging en verz	€ 83
	Betaalde schadevergoedingen	€ 99
	Disposables	€ 3.199
	Geneesmiddelen	€ 360
	Honoraria derden	€ 1.404
	Incontinentiemateriaal	€ 680
	Instrumentarium en apparatuur	€ 25
	Kruidenierswaren	€ 104
	Medische gassen	€ 69
	Overige opbrengsten	€ 2.081-
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 375
	Verbandmiddelen	€ 2.482
Totaal OD zorg algemeen		€ 6.799
Totaal Oostduin		€ 650.738

Kostenplaats Kostensoort	1 ^{ste} en 2 ^{de} etage	3 ^{de} etage	4 ^{de} etage	Algemeen	Commerciële Dienst	Faciliteit	Huishoudelijke Dienst	Restaurantieve Dienst	Welzijn	Zorg	Totaal	%
Afvalverwijdering						€ 7.097	€ 809				€ 7.906	1,4%
Andere kosten onderhoud geb.						€ 9.610					€ 9.610	1,7%
Dieetvoeding en dieetproducten					€ 15.336	€ 34-		€ 1.715		€ 3.199	€ 17.017	3,0%
Disposables				€ 7.445						€ 360	€ 10.644	1,9%
Geneesmiddelen	€ 434	€ 35.692	€ 16.309	€ 5.573							€ 52.795	9,2%
Geschenken bij huwelijk, jubilea				€ 7.237				€ 65			€ 5.638	1,0%
Honoraria derden	€ 980						€ 1.278		€ 1.404		€ 14.344	2,5%
Incontinentiemateriaal		€ 7.485	€ 6.161						€ 680		€ 14.326	2,5%
Instrumentarium en apparatuur			€ 952	€ 1.975		€ 5.885			€ 25		€ 8.837	1,5%
Kabeltelevisie						€ 23.999					€ 23.999	4,2%
Kantoorbenodigdheden				€ 4.714	€ 264	€ 77		€ 368			€ 5.423	0,9%
Keuken- en restaurantieve apparaat					€ 897	€ 4.277		€ 1.321			€ 6.495	1,1%
Koffie en thee					€ 15.168	€ 906		€ 21.962			€ 38.036	6,7%
Kosten leasemateriaal		€ 2.903	€ 1.529		€ 43.374	€ 2.635					€ 7.067	1,2%
Kruidentierswaren						€ 1.922		€ 75.861		€ 104	€ 121.261	21,2%
Machines gereedschap				€ 4.888		€ 729		€ 357			€ 5.974	1,0%
Meubilair				€ 8.540		€ 14.749					€ 23.289	4,1%
Omroepbijdragen en BUMA rechten				€ 1.459		€ 8.236					€ 9.695	1,7%
Onderhoud communicatie-installatie						€ 6.874					€ 6.874	1,2%
Onderhoud elektrische installatie					€ 515	€ 10.203		€ 556			€ 11.274	2,0%
Onderhoud groenvoorziening						€ 9.881					€ 9.881	1,7%
Onderhoud keukeninstallaties						€ 5.956					€ 5.956	1,0%
Representatiekosten				€ 5.993		€ 110					€ 26.524	4,6%
Schoonmaakapparatuur				€ 1.295	€ 862	€ 68.975	€ 13.297	€ 418	€ 20.003		€ 86.807	15,2%
Symposia/studiedagen e.d.		€ 226	€ 113	€ 13.019				€ 1.151	€ 1.227		€ 13.358	2,3%
Uitzendkrachten VOV functies	€ 1.393	€ 4.612	€ 5.013	€ 689		€ 16.177				€ 375	€ 12.082	2,1%
Wand- gevelafwerking en schilder											€ 16.177	2,8%
Totaal	€ 2.807	€ 50.918	€ 30.077	€ 62.827	€ 76.416	€ 201.709	€ 15.384	€ 103.774	€ 21.230	€ 6.147	€ 571.289	100%
%	0,5%	8,9%	5,3%	11,0%	13,4%	35,3%	2,7%	18,2%	3,7%	1,1%		

Bijlage 9 Kraljic-matrix

De Kraljic-matrix is gesorteerd op kostensoort.

Hefboomproducten		Strategische producten	
Disposables Geschenken bij huwelijk enz. Kosten bedrijfskleding Linnengoed		Dieetvoeding en dieetproducten Geneesmiddelen Honoraria derden Incontinentiemateriaal Machines t.b.v. onderhoud MOP andere gebouwen MOP beveiligingsinstallaties MOP elektrische installaties MOP groenvoorziening MOP keukeninstallaties MOP koel+vriesinstallaties MOP machines+gereedschap Onderhoud beveiligingsinst. Onderhoud communicatie inst. Onderhoud elektrische inst. Onderhoud groenvoorziening Onderhoud keukeninst. Onderhoud koel- en vriesinst. Onderhoud overige inst. Onderhoud sanitaire inst. Onderhoud verw./water/gasinst. Verzekeringen	
Totale waarde	€ 18.588	Totale waarde	€ 155.005
% van de inkoopwaarde	2,9%	% van de inkoopwaarde	23,8%
Routineproducten		Knelpuntproducten	
Aardappelen, groente en fruit Advieskosten Afvalverwijdering Andere communicatiekosten Andere kosten onderhoud geb. Andere kosten verpleging Betaalde schadevergoedingen Bijdragen Boter, kaas, eieren en oliën Brood en banket Complete maaltijden Dranken Drukwerk Emballagekosten Extern eigen vervoer Extern vervoer door derden Handschoenen Huur uitleenartikelen Instrumentarium		Kabeltelevisie Medische gassen Omroepbijdragen/BUMA rechten Water	

Kantoorbenodigdheden			
Kantoormachines			
Keuken/restauratieve app.			
Koffie en thee			
Kopieerkosten			
Kosten beveiliging/bewaking			
Kosten cliëntenraad			
Kosten hardware			
Kosten lease-materiaal			
Kosten software			
Kosten vrijwilligers			
Kruidenierswaren			
Lectuur en ontspanning			
Melk en melkproducten			
Meubilair			
Onderwijsmiddelen			
Onderzoek door derden			
Ongediertebestrijding			
Ontspanning			
Overige belastingen			
Overige huishoudelijke kosten			
Overige ingrediënten			
Overige opbrengsten			
Reis- en verblijfkosten			
Representatiekosten			
Sanitair en riolering			
Schoonmaakapparatuur			
Symposia/studiedagen			
Telefoon (abonnementen)			
Toiletbenodigdheden			
Uitzendkrachten/VOV functies			
Vakliteratuur			
Verbandmiddelen			
Verontreiningsheffing			
Verpakkingsmateriaal			
Verplaatsingshulpmiddelen			
Vervoer dagbehandeling			
Vlees, vis en gevogelte			
Wand- en gevelafwerking			
Wasapparatuur			
Wasbenodigdheden			
Totale waarde	€ 439.273	Totale waarde	€ 37.871
% van de inkoopwaarde	67,5%	% van de inkoopwaarde	5,8%

Bijlage 10 ABC-analyse

Hieronder is de uitgebreide versie van de ABC-analyse te lezen.

Leverancier (naam)	Totaal	%
Sligro bv	€ 102.992	15,8%
Florissant bv	€ 82.203	12,6%
Deli XL	€ 59.747	9,2%
Duinrand Apotheek	€ 53.005	8,1%
Ziggo/Den Haag	€ 23.999	3,7%
De Jong Diepvries BV	€ 20.969	3,2%
Prosenectute	€ 20.113	3,1%
Cofely West Utiliteit bv	€ 14.596	2,2%
Commpetent	€ 13.340	2,0%
Radder Brood & Banket	€ 13.162	2,0%
Werkbij st	€ 12.196	1,9%
Kuyvenhoven Partners v.o.	€ 12.030	1,8%
Medeco bv	€ 11.566	1,8%
King Disposables Nederland	€ 10.643	1,6%
MedWorld	€ 9.669	1,5%
Schipper	€ 9.431	1,4%
Pleunis BV	€ 9.407	1,4%
Metos Service	€ 9.089	1,4%
Ver. ActiZ	€ 8.307	1,3%
Randstad , kamer 023	€ 7.556	1,2%
Sita Recycling Services	€ 6.736	1,0%
Wissner Bosserhoff	€ 5.970	0,9%
Technische-Unie bv	€ 5.924	0,9%
Hoytema bloemsierkunst	€ 4.959	0,8%
Office depot afd. C&C Ned	€ 4.714	0,7%
Rhinosys	€ 4.543	0,7%
Doove Care Groep	€ 4.432	0,7%
Overtoom International bv	€ 4.212	0,6%
Luba Uitzend Buro	€ 4.209	0,6%
Dunea Duin & Water	€ 4.108	0,6%
Rentokil	€ 3.894	0,6%
RICOH	€ 3.844	0,6%
Vollebregt	€ 3.833	0,6%
Wilbrink	€ 3.810	0,6%
Scholten Medische Instrumenten	€ 3.207	0,5%
Condor City Den Haag	€ 3.012	0,5%
Achttax	€ 2.975	0,5%
Petra van der Linden	€ 2.707	0,4%
Snijders Tilburg bv	€ 2.630	0,4%
Douwe Egberts	€ 2.607	0,4%
Alpheios Wetrok bv	€ 2.522	0,4%
Spek Bouw, vd	€ 2.195	0,3%
Vahlkamp handelond.	€ 2.169	0,3%
Omegam-water bv	€ 2.165	0,3%
Mondriaan Onderwijsgroep	€ 2.075	0,3%
Westland Florada	€ 1.984	0,3%
KPN vaste telefonie	€ 1.978	0,3%
RS Staten Kopie	€ 1.889	0,3%
LOC	€ 1.849	0,3%

Drogisterij	€ 1.656	0,3%
Medivitaal BV	€ 1.601	0,2%
Hoogheemraadschap Van D.	€ 1.589	0,2%
Bouwstad Projectmanagement bv	€ 1.547	0,2%
AS Office Management	€ 1.491	0,2%
Reed business information	€ 1.428	0,2%
Vegro Verpleegartikelen	€ 1.375	0,2%
fri-jado super service bv	€ 1.352	0,2%
St.Oosduin	€ 1.350	0,2%
Party Rental Company	€ 1.339	0,2%
Brandweer Den Haag	€ 1.320	0,2%
Kettenis wtsch Boekeriej	€ 1.291	0,2%
Lamens	€ 1.274	0,2%
Vendor bv	€ 1.222	0,2%
Sita	€ 1.169	0,2%
Burgman Security	€ 1.156	0,2%
VZB Personenvervoer BV	€ 1.040	0,2%
Fire control beveiliging	€ 1.027	0,2%
Imtech ICT	€ 997	0,2%
De Groot en Visser bv Zonwering	€ 972	0,1%
Bos tuingereedschappen	€ 945	0,1%
Zuiderpark	€ 905	0,1%
Tanthof	€ 867	0,1%
Imtech Building Services	€ 820	0,1%
VIDEMA stichting	€ 818	0,1%
Staedion 's-Gravenhage	€ 803	0,1%
Th. Nollkaemper-Saltes	€ 741	0,1%
UTS van der Geest	€ 737	0,1%
SOVIB	€ 726	0,1%
Imtech Ned. BU ISMS	€ 712	0,1%
Lopital	€ 690	0,1%
Floor	€ 642	0,1%
Buma / Stemra	€ 641	0,1%
Canon Nederland	€ 582	0,1%
Ardea Auto b.v.	€ 565	0,1%
Werkman Den Haag bv	€ 544	0,1%
Miele Nederland bv	€ 458	0,1%
Bol.com bv	€ 402	0,1%
Laprolan	€ 380	0,1%
Pharma	€ 362	0,1%
Group 4 Securicor Cash Services	€ 324	0,0%
Ascom bv	€ 316	0,0%
Bnk	€ 274	0,0%
PowerQ	€ 268	0,0%
Algemeen Dagblad	€ 259	0,0%
Residenz	€ 244	0,0%
Helfferich	€ 239	0,0%
Bel.dnst.Cent.bur.motorr.	€ 237	0,0%
Rendement Uitgeverij bv	€ 234	0,0%
Madurodam	€ 228	0,0%
Nilfisk - Advance bv	€ 222	0,0%
Demob Leeskr & Videoshop	€ 218	0,0%
MISCO	€ 210	0,0%
Care3Flex	€ 181	0,0%

Traspect	€ 160	0,0%
Boer, T. de bv	€ 148	0,0%
Quantes	€ 148	0,0%
v.Beek	€ 143	0,0%
Adecco Personeelsdiensten	€ 136	0,0%
Balk	€ 130	0,0%
Pro'Special	€ 123	0,0%
Berki Brandbeveiliging	€ 123	0,0%
Imtech Acces & Security Technology	€ 122	0,0%
Martina	€ 120	0,0%
Rijnja Repro	€ 111	0,0%
Simon	€ 104	0,0%
Zorgservice Nederland	€ 93	0,0%
Waalsdorp	€ 88	0,0%
W.P.joh. de Liefde en zn	€ 77	0,0%
Springer uitgeverij	€ 77	0,0%
Klinkenberg	€ 72	0,0%
Arjo Huntleigh	€ 70	0,0%
Linde Gas Therapeutics Benelux BV	€ 69	0,0%
De Slotenmaker	€ 65	0,0%
Octaaf Piano Service bv	€ 58	0,0%
Gemeente	€ 53	0,0%
Albert Teunissen Piano-atelier	€ 50	0,0%
Westvlietbewaking	€ 46	0,0%
Haagse Onderst. Functie	€ 45	0,0%
Necla	€ 36	0,0%
Heins	€ 34	0,0%
Fietskoerier Den Haag	€ 27	0,0%
Relief/Chr.Ver.van Zorginst.	€ 13	0,0%
HartingB	€ 11	0,0%
Reinders	€ 9	0,0%
Wijkvereniging Benoordenhout	€ 8	0,0%
J.K. v.d. Dool	€ 6	0,0%
It Fits	€ -	0,0%
Paagman Kantoorvakhandel	€ -	0,0%
Vervoersond. Zuidwijk V.O.F.	€ -	0,0%
Totaal Oostduin	€ 650.738	100,0%

Bijlage 11 Inkoopbeleid

	KWALITEITSHANDBOEK Vastgoed en Facilitair
Document: Beleidsplan Versie: concept 17 februari 2010	Bedrijfsproces: Ondersteunend, Vastgoed en Facilitair
Vaststeldatum: Evaluatiedatum: maart 2012	Proces: Facilitair Proceseigenaar: Manager Vastgoed en Facilitair
Onderwerp: Inkoop	

Inleiding

Met deze notitie wordt beoogd om een Inkoopbeleid voor de Florence organisatie op te zetten en vast te stellen. Om dit te bereiken zijn een aantal gesprekken gevoerd met inkoopers en leidinggevenden, diverse inkoop notities geraadpleegd en het Inkoop Rapport Coppa bestudeerd. Verder wordt in deze notitie aandacht besteed aan de doelstellingen van de afdeling Inkoop, het besparingspotentieel, professioneel inkopen, de organisatie van de afdeling Inkoop, werkwijze en een overzicht van de Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's).

Algemeen

Het doel van de afdeling Inkoop is het inkopen van diensten en producten van de gewenste kwaliteit tegen lagere kosten met als uitgangspunt het optimaal benutten van de schaalvoordelen die het inkoopvolume van Florence in zich heeft. Daartoe dient Inkoop een adequaat inzicht te krijgen en te houden in alle inkoopprocessen binnen Florence. Alle (belangrijke) inkoopprocessen (commercieel) te begeleiden en zo nodig externe capaciteit in te huren voor de advisering, implementatie en ondersteuning van complexe inkoopprocessen. Dit met behoud van de eigen integrale verantwoordelijkheid van de locaties / afdelingen voor het formuleren van eisen, te stellen aan de kwaliteit / inhoud van de in te kopen diensten / producten, alsmede de controle daarop. Bij (complexe) vraagstukken (met een hoog risicogehalte voor Florence) zal juridisch advies ingewonnen worden.

Florence betreft een substantieel deel van haar taken (in stand houden en uitbreiden) van een groot aantal toeleveranciers van producten en diensten. Dit inkoopvolume gaat om een jaarlijks bedrag van ca. € 51,6 miljoen, wat ruwweg neerkomt op ..% van het totale Florence budget. Deze inkopen bepalen daarmee in belangrijke mate de jaarlijkse en toekomstige kosten en behoren daarmee tot de basis bedrijfsprocessen die een helder beleid rechtvaardigen.

Het voorliggende beleidsplan voorziet in het vaststellen en verder ontwikkelen van een inkoopbeleid. Het plan geeft een beknopte analyse van de huidige situatie en de daarbij aanwezige knelpunten. In het plan wordt kort ingegaan op de omvang van de inkopen in de verschillende inkoopsegmenten, het economisch belang daarvan en de besparingsmogelijkheden. Het plan geeft verder aan hoe Florence het professioneel en integer inkopen gaat inrichten en hoe dit procedureel dient te verlopen.

Doelstellingen van de afdeling Inkoop

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd die in de toekomst zullen worden uitgebreid:

1. Met draagvlak van het MT, ontwikkelen en implementeren van inkoopbeleid, contractbeheer, inkoopvoorwaarden, opstellen procedure voor investeringen, opstellen van een inkoop portfolio en een inkoopactieplan;

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

2. Kwantitatief doel bestaat uit het realiseren van inkoopbesparingen. Er wordt een besparingspotentieel gegeven van het inkoopvolume van Florence per productgroep in 2010 (cf. Coppa Rapport). Door bundeling van pakketten worden schaalvoordelen behaald;
3. Er bestaat duidelijkheid binnen Florence wat centraal dan wel decentraal ingekocht gaat worden;
4. De afdeling Inkoop wordt door belanghebbenden als een meerwaarde ervaren. Inkoop wordt in een vroeg stadium bij het inkoopproces betrokken;
5. Onderzoek naar en besluitvorming over een optimaal inkoop-/bestelsysteem;
6. Inzicht voor alle belanghebbenden in alle contracten.

Huidige situatie

September 2009 is door Coppa Consultancy een kwalitatieve quickscan en een kwantitatieve analyse ten behoeve van de inkoopfunctie uitgevoerd. Met deze scan en analyse worden respectievelijk de mate van professionaliteit beschreven en het besparingspotentieel in kaart gebracht.

Samenvattend zijn de volgende hoofdpunten van belang:

- * Acceptatie van Inkoop als volwaardig partner binnen de organisatie;
- * Borgen van inkoopbeleid in inkoopprocedures voor de hele organisatie van Florence;
- * Aanwezigheid van de juiste tool om Inkoopfunctie op niveau te laten functioneren (Inkoop en Logistiek systeem, contractbeheer);
- * Aanwezigheid van e-tools zoals digitaal aanbesteden en e-auction.

Het besparingspotentieel en prioritering van de productgroepen geeft een volgend beeld:

Productgroep	Omzet	Aantal leveranciers	Besparingspotentieel
Voedingsmiddelen	€ 10.057.963	55	€ 400.000
Waskosten	€ 2.324.942	16	€ 116.000
Schoonmaakkosten	€ 1.500.632	47	€ 75.000 (met detailanalyse)
Extern vervoer	€ 1.401.604	75	€ 70.000
Hulpmiddelen	€ 1.323.130	81	€ 106.000 (met detailanalyse)
Opleiding / vorming	€ 1.086.397	240	€ 108.000
Linnen en textiel	€ 781.421	9	€ 116.000
Drukwerk	€ 626.653	74	€ 94.000
Onderhoud installaties	€ 1.091.008	197	10% op generiek onderhoud
Onderhoud gebouwen	€ 1.152.739	152	10% op generiek onderhoud

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Nu alle activiteiten meer centraal gecoördineerd gaan worden, zal met name naast het realiseren van het besparingspotentieel aan het afsluiten van mantel overeenkomsten een hoge prioriteit gegeven moeten worden.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Juist van een maatschappelijk betrokken organisatie mag worden verwacht dat zij bij het inkopen rekening houdt met de maatschappelijke gevolgen op onder andere het gebied van milieu en ontwikkelingssamenwerking. Het is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever die een product of dienst wil kopen om dit soort eisen in de specificatiefase aan de orde te stellen.

Een door het ministerie van VROM opgezet bureau specificeert programma's van eisen van productgroepen of delen daarvan zodanig dat ze voldoen aan de kwalificatie duurzaam. Het behoort tot de ethiek van de inkoper de opdrachtgever aan deze verantwoordelijkheden te herinneren en, als ter zake specificaties worden opgenomen, deze zo goed mogelijk te realiseren.

Professioneel inkopen

Florence wil een maximaal inkoopresultaat behalen door het erkennen van het belang van de inkoopfunctie en het professioneler inrichten van het inkoopproces. Florence kiest, onder het hanteren van een ethische inkoopcode t.o.v. haar toeleveranciers en door concurrentiestelling (meerdere offertes, aanbesteding en andere vormen van marktwerking) voor de economisch meest gunstige prijs. Deze prijs betreft de totale levensduur van een product en of dienst. Dit betekent dat niet alleen de laagste aanschafprijs of de contractkosten maatgevend zijn, maar ook de jaarlijks wederkerende kosten van energieverbruik, onderhoud, storingskosten, noodzaak tot toezicht, facturatie e.d.. Kwalitatieve doelstellingen moeten er voor zorgen dat de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten op het juiste peil blijft.

Een ethische inkoopcode zal Florence voor alle betrokkenen invoeren, die duidelijkheid zal bieden over de toelaatbaarheid van het handelen in commerciële relatie tot de toeleveranciers.

Het is bij professioneel inkopen van groot belang dat al in een vroeg stadium, dat wil zeggen al bij de behoeftebepaling en de specificatiefase (naast de financiële discipline) ook de inkoopdiscipline betrokken wordt. In deze fase zijn zowel door het overwegen van alternatieven als door de eerste prijsindicaties en de concurrentiestelling, de grootste inkoopvoordelen te behalen.

Professioneel inkopen is ook planmatig inkopen. Door een gebrek aan planning en een goede voorbereiding ontstaan veel ad-hoc inkopen, gaat door de tijdsdruk de onderhandelingspositie van Florence verloren en wordt er vaak te veel betaald. Het jaarlijks maken van een inkoopactieplan en het zoveel mogelijk bundelen van kleinere en regelmatig wederkerende aankopen in raam- of jaarcontracten, levert zowel commercieel voordeel als ook voordelen in het segment van administratieve kosten op.

Door een zorgvuldige leveranciersselectie en het regelmatig toetsen van de prestaties, betrouwbaarheid en marktconformiteit van de toeleveranciers, zijn de voordelen van concurrentie en die van betrouwbare "vaste" leveranciers met elkaar te verenigen. Tevens is het mogelijk en ook de bedoeling om met die vaste leveranciers een partnership of een vergaande vorm van samenwerking aan te gaan.

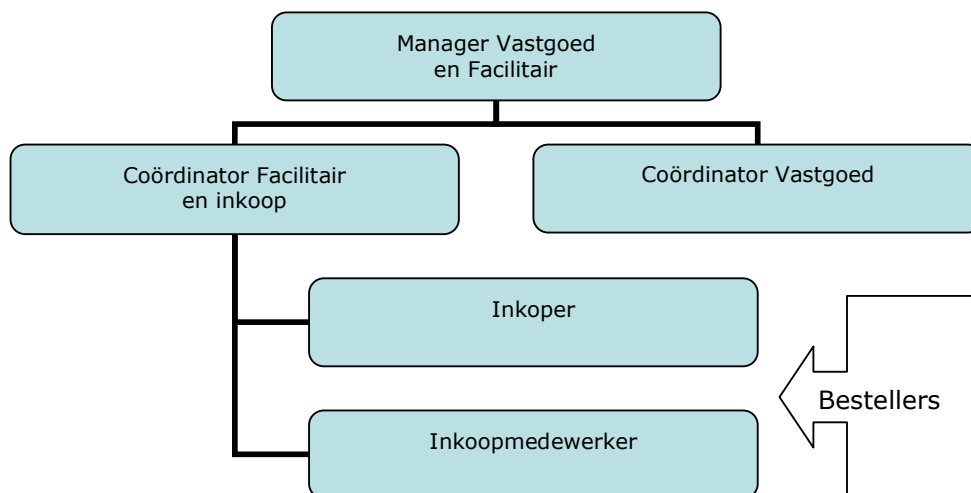
Het hanteren van een centraal en actief te beheren leveranciersbestand maakt een efficiënter inkoopproces mogelijk en creëert meer helderheid naar de toeleveranciers en budgethouders.

Florence laat zich bij alle inkopen ondersteunen door een nieuwe centraal coördinerende inkoopfunctie, die op een professionele wijze zowel de commerciële deel van de

onderhandelingen voert als de administratieve afwikkeling en vastlegging van de contracten voor haar rekening neemt. Tevens onderhoudt de inkoopfunctie het leveranciers -en contractenbestand en zal als vraagbaak voor de budgethouders fungeren.

Organisatie afdeling Inkoop

Voor het goed functioneren van een inkoopafdeling geldt als vuistregel in het bedrijfsleven een personele bezetting van 1 inkoper op ca. € 10 miljoen inkoopvolume. Bij een inkoopvolume van ca. € 51,6 miljoen (peildatum sept. 2009) is de huidige bezetting van 3 fte's krap te noemen. Daarnaast moet rekening worden gehouden dat eventuele fusies of andere samenwerkingsverbanden het inkoopvolume kan verhogen.



Doordat de nieuwe inkoopafdeling betrokken zal worden bij alle inkopen van de organisatie, komt er veel werk naar inkoop toe. Complexe inkoopprocessen moeten dan wellicht separaat uitbesteed worden.

Met het invoeren van de uniforme inkoopprocedure (t.z.t. door een nieuw of opnieuw ingericht inkoop automatiseringssysteem ondersteund zal moeten worden), is de verwachting dat met de huidige bezetting aan de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld moeten worden.

Geadviseerd wordt de inkoper en inkoopmedewerkers geheel vrij te maken voor de inkooptaken en de bestelfuncties van inkoop in de organisatie te laten.

Van belang is dat de inkoopmedewerkers goed opgeleid worden. De ervaring is dat er na verloop van tijd een behoorlijk beroep gedaan zal worden op inkoop voor ad-hoc inkopen. Om het draagvlak te verbreden zal de inkoopfunctie daarop in moeten spelen en successen uit moeten dragen.

Werkwijze en procedure

De inkoopafdeling opereert als een centrale coördinerende eenheid voor geheel Florence. Met het vaststellen van het inkoopbeleid, de uniforme inkoopprocedure en jaarlijks een inkoop actieplan wordt deze eenheid bij alle inkoop trajecten betrokken en zal deze het opvolgen van de verplichte procedure bewaken. De exploitatie routine-inkopen zullen in raamovereenkomsten worden geregeld, waardoor de locaties zelf, zonder tussenkomst van de inkoopafdeling kunnen bestellen via een decentraal webbased bestelsysteem. Alle andere, niet-routinematige exploitatie bestellingen en investeringen zullen door de budgethouder, zijn gemandateerde of projectleider, al in de fase van de behoefte bepaling bij de inkoopafdeling aangemeld moeten worden.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De inkoop bepaalt samen met de budgethouder hoe het inkooptraject ingericht gaat worden. Bij zowel het voortraject als de feitelijke afwikkeling van de order of bestelling, worden de administratieve handelingen vastgelegd. De inkoopafdeling is door de locaties direct benaderbaar voor vragen over leveranciers, mogelijke prijzen, te leveren producten en diensten, enz.

De inkoop zal jaarlijks voorafgaand aan de budgetgesprekken in samenspraak met de budgethouders en projectleiders een inkoopactie jaarplan opstellen. Hierdoor zal meer planmatig worden ingekocht, kunnen inkopen gebundeld worden en ontstaat er meer tijd voor scherpe onderhandeling. Met dit jaarplan zullen ook alle (raam)contracten steeds opnieuw bekeken worden en indien nodig opnieuw worden aanbesteed. Het managen en beheren van de contracten zal centraal plaatsvinden en worden uitgevoerd door de Inkoopafdeling. In overleg met de contracteigenaar(s) zal de afdeling Inkoop per contract het traject bepalen (verlengen, aanbesteden, onder brengen bij een ander contract etc.).

De Inkoopafdeling zal met budgethouders en of projectleiders structureel werkoverleg houden. In dit werkoverleg worden door de budgethouders / projectleiders aangemelde problemen besproken en worden nieuwe inkoopaanvragen bekeken en de knelpunten bij lopende inkooptrajecten doorgesproken.

Bij dit alles staat het behalen van een maximaal inkoopresultaat, bij een optimale service aan de budgethouders / projectleiders en locaties voorop. De procedure, met een duidelijke verdeling van Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's) voor alle medewerkers die bij het inkoopproces berokken zijn, is in de volgende 2 schema's overzichtelijk neergezet.

Schema Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's)

Inkoopproces	Deelproces	Centraal		Decentraal		Opmerkingen
		investe ringen	exploitatie	investe ringen	exploitatie	
Specificeren				X	X	Inkoop: proces en inhoudelijke ondersteuning.
Selecteren		X	X			
Contracteren		X	X			
Bestellen	Aanvraag plaatsen			X	X	
	Order plaatsen	X	X		X	
Bewaken				X	X	
Nazorg				X	X	

Tekenbevoegdheden schema m.b.t. aangaan van verplichtingen voor investeringsgoederen en exploitatie goederen en diensten

	Investerings	Exploitatie
Besteller	geen	Tot € 10.000
Wijkmanager	Tot € 100.000	Tot € 100.000
Regiomanager	Tot € 250.000	Tot € 250.000
Inkoop & coördinator Fac. en Inkoop	Tot € 100.000 *	Tot € 100.000 *
Mgr. Vastgoed & Facilitair	Tot € 250.000 *	Tot € 250.000 *
Bestuurder	Boven € 250.000	Boven € 250.000

* na schriftelijke accordering van de budgethouder.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De budgethouder is de eindverantwoordelijk voor een aanvraag. De medewerkers van de afdeling inkoop is bevoegd om naar aanleiding van een aanvraag en bij akkoord van de budgethouder de order te plaatsen bij de leverancier. Zij hebben technische uitvoerende verantwoordelijkheid.

Besluitvorming

In de vorm van antwoorden op de volgende vragen zal besluitvorming over het inkoopbeleid van Florence plaatsvinden.

1. Gaat u akkoord met de geformuleerde doelstellingen van de afdeling Inkoop?
2. Accepteert u de stelling dat de afdeling Inkoop een "volwaardige partner" binnen de Florence organisatie is?
3. Gaat u akkoord met het proces dat Inkoop in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken wordt bij de behoeftebepaling en de specificatiefase van een inkoopwens?
4. Gaat u akkoord met de geformuleerde werkwijze en procedure van de afdeling Inkoop?
5. Gaat u akkoord met de stelling dat met de huidige bezetting van de afdeling Inkoop de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld kunnen worden?
6. Gaat u akkoord met de in het overzicht vermelde "Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden" en het schema "Tekenbevoegdheden"?
7. Gaat u akkoord dat Inkoop aandacht besteedt aan "maatschappelijk verantwoord inkopen"?

Route

Werkoverleg Vastgoed en Facilitair, MT Florence, Bekendmaking binnen de Florence organisatie.

Bijlage 12 Input Word Cloud

Hieronder een overzicht van de belangrijkste woorden uit de interviews.

EVV'ers

Taken, verantwoordelijkheden & bevoegdheid

Geen gebruik bestellijst

Besteld via e-mail

Bestellen op gevoel

Hamsteren

Geen beleid

Geen procedures

Transparantie

Maandelijks overzicht

Verantwoordelijke

Geen gestandaardiseerd inkooppakket

Consequentie

Gedrag medewerkers

Controle op proces

Functieomschrijving

Excel-sheet

Overzicht

Ontwikkelen bestelprocedure

Geen budget

Handtekening

Structurele bestellingen

Afdelingsniveau bestellen/leveren

Concept inkoopbeleid

Doelstellingen

Ontwikkeling producten- en dienstencatalogus

Nieuw inkoop-/bestelsysteem

Voorraadfunctie

Just-in-time levering

Uitbreiding kostenplaatsen

Twee medewerkers met bestelbevoegdheid

Logistiek proces

Verandering

Inefficiënt bestelproces

Efficiëntie

Communicatie vanuit centraal inkoop

Bijlage 13 Interviews

Naam medewerker: Marjan Looijestijn

Functie: zorgmanager

Afdeling: parterre, eerste, tweede en derde kort verblijf

1. Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling?

Voor de bewoners wordt er ingekocht via het budget van de zorgverzekeraar. De voeding voor de huiskamers op de afdelingen wordt ingekocht via de winkel. Er worden dus dagelijks artikelen vanuit de winkel gehaald en dit wordt afgerekend bij de afdelingen.

2. Hoeveel medewerkers bestellen er binnen de afdeling?

Alle EVV's hebben de bevoegdheid om producten te bestellen. Hierbij wordt een cc'tje verstuurd naar Marjan Looijestijn, zodat zij van de bestellingen afweet.

3. Bestelt u via de bestellijst en tekent u deze ook af?

Er wordt niet via de bestellijst besteld, omdat een bestelling zonder formulier ook wordt geaccepteerd. Daarom wordt er besteld via een e-mail.

4. Welke producten bestellen jullie?

Als er producten voor de afdelingen worden besteld, zijn dit producten die in het algemeen worden gebruikt, zoals latex handschoenen of een onderdeel voor de thermometer.

5. Wordt er gekeken naar hoeveel producten er worden weggegooid?

Op de afdelingen worden wel enkele stuks weggegooid, maar er wordt wel voor gezorgd dat er zo min mogelijk wordt weggegooid.

6. Hoe weet u welke aantallen producten u moet bestellen?

Het bestellen van producten wordt op gevoel gedaan. Als er bijvoorbeeld een bewoner overlijdt die een bepaald product afnam, dan wordt hier minder van besteld.

7. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Op dit moment wordt er heel veel gehamsterd door de afdelingen. Dit komt doordat er in de winkel niet genoeg voorraden aanwezig zijn, zoals de karnemelk. De afdelingen gaan zo meer inslaan, om er zeker van te zijn dat er genoeg producten voor de bewoners zijn. Gevolg hiervan is wel dat er dan meer producten op de afdelingen staan en er dus geen karnemelk meer in het restaurant verkregen kan worden.

Er is geen duidelijk beleid dat verteld wat de medewerkers moeten doen om producten te kunnen bestellen. Tevens moeten er taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden opgesteld, zodat er duidelijkheid en overzicht wordt gecreëerd. Eventueel is het handig als er lijsten worden gemaakt, waarop af te lezen is welke maximale hoeveelheden er van een product op de afdeling aanwezig mag zijn.

8. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Er moet meer controle komen op bestellingen, door bijvoorbeeld een maandelijkse lijst met uitgaven per afdeling. Dit wordt dan omgerekend, naar uitgaven per bewoner en zo wordt er gekeken of de gemaakte kosten reëel zijn. Ook is het belangrijk dat onder grote investeringen de handtekening van de verantwoordelijke komt te staan.

Naam medewerker: Sander de Haas
Functie: medewerker administratie/receptie
Afdeling: faciliteiten

1. Hoe krijgt u de bestelling binnen?

De bestellingen komen binnen via een bestelformulier, maar ook via een e-mailbericht.

2. Wat wordt er zoal ingekocht?

De producten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen, huishoudelijke artikelen, elektronica, schoonmaakartikelen, zorgartikelen en eten.

3. Zijn de bestelling voorzien van een handtekening van de verantwoordelijke?

Voorheen waren de bestelformulieren niet voorzien van een handtekening. De bestellingen gingen via de mail. Sinds deze maand moeten de bestelformulieren voorzien zijn van een handtekening, anders wordt de bestelling niet in behandeling genomen.

4. Bestellen de afdelingen producten die in het pakket zetten of ook daarbuiten?

De interne klant heeft de vrijheid om divers producten te bestellen. De interne klant kan ook zelf naar een leverancier gaan om een product te kopen. Er is geen gestandaardiseerd inkooppakket voor de producten/diensten.

5. Worden alle bestellingen genoteerd?

Als de medewerker administratie/receptie een bestelling plaatst bij het hoofdkantoor, wordt er een orderbevestiging verstuurd naar de locatie. Deze worden bewaard in mappen. Ook als de artikelen binnenkomen vanuit de leveranciers worden de pakbonnen bewaard.

6. Hoe weet je nog wat er in het magazijn ligt?

Dit weet men niet precies. Door er heen te lopen en te kijken weten wij hoeveel producten er nog liggen.

7. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Het is moeilijk om de procedures consequent vol te houden. Er wordt nu gezocht als men een bestelformulier volledig moet invullen. Voor de medewerker administratie/receptie is het moeilijk vol te houden, om constant de aanvraag terug te sturen, omdat deze niet volledig is. Er moet iemand komen om deze procedures te controleren.

8. Waarom is er geen kassa aanwezig in het restaurant?

Het was voor de medewerkers van het restaurant moeilijk om met de kassa te werken.

9. Is het een idee om deze te plaatsen om zo de voorraden en de inkomsten bij te houden?

Dit is wel een idee ja. Wel moet er een wat geavanceerdere kassa komen, aangezien de kassa die nu aanwezig is, maar enkele functies kan programmeren.

10. Is het idee om een voorraadsysteem te implementeren?

Ja, dit is een goed idee. Wel is het belangrijk dat iemand de magazijn- en voorraadwerkzaamheden op zich gaat nemen. Omdat er geen duidelijke functieomschrijving is van de medewerkers van facilitair, moet er goed worden gekeken wie deze taak op zich gaat nemen.

11. Wie bestellen er en wat bestellen zij?

Sanjai bestelt de voedingsartikelen bij Sligro en Deli XL. Sander bestelt de overige producten die bij vraag 3 zijn beschreven.

12. Er werd in het verleden de voorraad bijgehouden via een Excel-sheet. Gaf dit enig overzicht in de bestellingen?

Dit geeft een overzicht over welke artikelen door de afdelingen worden gekocht in de winkel. Zo kunnen de zorgmanagers zien welke kosten hieraan verbonden zijn. Zijn ermee gestopt, omdat het duidelijk genoeg was. In januari van dit jaar is Sander er wel weer mee gestart, zodat er meer overzicht komt in hoeveel welke afdeling bestelt.

13. Werd er wat gedaan met deze lijsten?

Deze lijsten zijn voor Sander zelf en kunnen eventueel opgevraagd worden door zorgmanagers en andere budgetverantwoordelijke.

14. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Er moet in eerste instantie een duidelijke bestelprocedure komen voor de dagelijkse artikelen en voor het 'witte mandje'. Hiervoor wordt een maal in de twee weken besteld voor grote hoeveelheden, zoals een tree blikjes. Er wordt nu gewoon besteld en er is geen regel voor bepaalde hoeveelheden of een geldbedrag.

Naam medewerker: Margreet de Jong / Astrid van der Velden
Functie: Manager Benoordenhout / invalkracht helpende
Afdeling: locatie Schakelpunt

1. Wat heeft u voor taak binnen Florence?

Op de locatie Schakelpunt wordt de thuiszorg geregeld.

2. Welke producten koopt u zoal in?

Er wordt ingekocht voor een pand van 30 medewerkers. Hierbij kan worden gedacht aan kantoorartikelen, facilitair, schoonmaakartikelen en koffie/thee. De producten voor de thuiszorg wordt door de cliënt zelf ingekocht bij huisarts of apotheek.

3. Hoe verloopt het inkoopproces?

Astrid bestelt via het bestelformulier naar de medewerker facilitair bij Oostduin. Locatie Schakelpunt heeft geen eigen bestelsysteem ter beschikking. Dit wordt gedaan via het bestelformulier en ondertekening van de manager.

4. Bent u de enige persoon die voor de extramurale zorg inkoopt?

Ja, alleen Astrid en eventueel Margreet kopen artikelen in.

5. Bij wie bestelt u uw producten?

De producten worden bij de medewerker facilitair besteld en daarna doorgegeven aan het hoofdkantoor.

6. Hoe weet je welke hoeveelheden je van een product moet bestellen?

In het gebouw hangt een lijst waarop medewerkers kunnen aangeven welke artikelen (bijna) op zijn. Als er een aantal artikelen op de lijst staan, worden deze besteld.

7. Wat vindt u positief aan het huidige inkoopproces?

De bestellingen via de medewerker facilitair lopen goed.

8. Zijn er knelpunten te herkennen in het proces?

Nee, zie vraag hierboven.

9. Hoe zou u de inkoop in de toekomst willen zien?

Eventueel een procedure/beleid opstellen.

Naam medewerker: Helene van Wijnen

Functie: Zorgmanager

Afdeling: derde lang en vierde verblijf

1. Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling?

Eén keer in de twee weken wordt een zogenaamde 'mandbestelling' geplaatst via het magazijn. Hiervoor wordt een lijst met producten opgesteld en deze wordt gecontroleerd en geparafeerd door Helene.

Daarnaast wordt er dagelijks producten uit het winkeltje gekocht. Dit is voor het eten/drinken in de ochtend en de middag voor de bewoners.

Ook worden er bestellingen via Scholten geplaatst bij de medewerker facilitair voor het medisch magazijn. Dit bevindt zich op de vierde etage en is alleen voor deze afdeling nodig. Voor deze bestelling wordt een formulier ingevuld en deze wordt maandag besteld. Op vrijdag komen de producten dan binnen.

2. Hoeveel medewerkers bestellen er binnen de afdeling?

Voor de mandbestelling is één persoon verantwoordelijk, voor het bestellen van producten voor het medisch verpleegmagazijn zijn twee personen verantwoordelijk en elke dag gaat iemand anders naar de winkel om producten te kopen.

3. Bestelt u via de bestellijst en tekent u deze ook af?

Ja, er wordt via de bestellijst besteld en deze wordt ter goedkeuring getekend.

4. Welke producten bestellen jullie?

Alle producten die de bewoners en medewerkers nodig hebben. De producten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen, huishoudelijke artikelen, schoonmaakartikelen, zorgartikelen en eten.

5. Hoeveel keer per week wordt er besteld?

Er wordt één keer per week in de winkel besteld, een keer in de veertien dagen voor een mandbestelling.

6. Wordt er gekeken naar hoeveel producten er worden weggegooid?

Op dit moment is hier geen overzicht op.

8. Hoe weet u welke aantallen producten u moet bestellen?

Dit gaan op gevoel. Er wordt voor drie huiskamers voeding besteld. In principe is dit een structurele bestelling qua hoeveelheden, behalve als er zich aanpassingen voordoen. Dit kan als bewoners in het ziekenhuis liggen of komen te overlijden.

9. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Er zijn meerdere knelpunten binnen het proces:

- In het medisch verpleegmagazijn moet een lijst worden ingevuld, als producten uit het magazijn worden gehaald. Dit wordt op dit moment niet gedaan.
- Er wordt geen seintje gegeven wanneer een product is binnengekomen. Hierdoor wordt het product opnieuw besteld, waardoor de voorraad te hoog is.
- Er is geen afspraak waar de medische artikelen afgeleverd moeten worden. Als medische artikelen binnenkomen, moeten deze direct naar de afdeling worden gebracht. Nu zwerven de artikelen nog wel eens bij de receptie of andere afdelingen.
- Er wordt teveel besteld via de mandbestelling. Er wordt liever teveel gekocht, dan te weinig.

- Doordat de zorg op de verpleegafdelingen iets langer duurt, worden er later artikelen uit het winkeltje meegenomen. Hierdoor is vaak het verse brood op en hebben de bewoners geen brood of brood uit de diepvries. Nadeel hiervan is dat dit brood te laat wordt ingevroren, waardoor het oud is.

10. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Helene heeft enkele aanbevelingen voor de gewenste situatie:

- In 2009 kregen wij maandelijks een overzicht met uitgaven van de afdelingen in het winkeltje. Graag zie ik dit weer terug, zodat ik kan controleren wat er besteld wordt, maar hier ook mensen op aanspreken.
- Er moet een duidelijke omschrijving komen van het bestelproces, bijvoorbeeld bij wie moet je bestellen als diegene vrij is.
- Er moet iemand op het inkoopproces worden gezet, om deze te bewaken.
- Er is geen overzicht over wat er in het winkeltje gekocht wordt. Graag hier een overzicht van maken.
- Helene zou veel liever zien dat er een lijst ingediend te worden bij bijvoorbeeld de receptie voor de dagelijkse bestellingen uit het winkeltje. De bestellingen zijn structureel hetzelfde. Daarnaast zou het handiger zijn als de bestelling naar boven werd gebracht naar de afdeling. Zo kan de medewerkers facilitair zien wat er besteld wordt en zijn de producten niet op als de afdeling naar beneden komt.
- Bepaalde producten moeten altijd op voorraad zijn, zoals desinfectans of servetten. Op dit moment is dit niet zo.

Naam medewerker: Harry Behari
Functie: 1^{ste} magazijnmedewerker
Afdeling: locatie Westhoff

1. Hoe ziet het inkoopproces bij uw locatie eruit?

Met zijn drieën beheren wij de magazijnen van locatie Westhoff. Op iedere verdieping is er een verpleegmagazijn aanwezig en in de kelder is het algemene magazijn te vinden. Alle producten worden besteld door een van de drie medewerkers. De producten komen binnen in het magazijn. Een keer per week gaat een van de magazijnmedewerkers de voorraad opnemen in de verpleegmagazijnen, waar geen voorraadbeheer aanwezig is, en schrijft op een lijst welke producten besteld moeten worden.

In het algemene magazijn worden alle voorraad precies bijgehouden via het inkoop-/bestelsysteem DCI. De locatie Westhoff heeft in DCI meerdere functies toegewezen kregen dan andere locaties. Zo kan Westhoff artikelnummers veranderen, producten toevoegen of verwijderen en is er een voorraadsysteem geïmplementeerd. Westhoff is dus volledig onafhankelijk van de centrale inkoop. Ook heeft DCI een koppeling naar de crediteuren administratie. Voor Westhoff worden alleen mantelovereenkomsten afgesloten, maar prijsafspraken en kortingen worden door Harry zelf bij de leverancier afgedongen.

2. Waarom wordt er binnen Westhoff niet op afdelingsniveau besteld en geleverd?

Een tijd geleden heeft men dit proberen in te voeren. Dit leverde veel afweer op bij de zorgmanagers en medewerkers. Hierdoor zal er tijd moeten worden besteed aan het bestellen en ontvangen van goederen. Dit gaat dan van de tijd voor de zorg van de bewoners af. Daarnaast levert het veel meer facturen en dus meer administratieve rompslomp op.

3. Werken jullie met meerdere kostenplaatsen?

Ja, elke afdeling of onderdeel van Westhoff heeft zijn eigen kostenplaats nummer. Alle artikelen worden wel op de kostenplaats 'magazijn' geboekt, maar alle producten die vanuit het magazijn naar de desbetreffende afdeling gaan, worden geboekt op afdeling of onderdeel. Daarnaast wordt er altijd gewerkt met bonnen, zelfs als er maar een artikel door de afdeling wordt besteld.

4. Wat gaat er nog mis binnen het inkoopproces op uw locatie?

Als er bij centraal prijswijzingen binnenkomen vanuit een leverancier, wordt dit niet doorgecommuniceerd naar de locatie. Hier kom ik dan later achter en dan verander ik dit meteen, maar ik moet ik dus zelf achterkomen in plaats van dat het naar je toe wordt gecommuniceerd.

5. Hoe zou u de inkoop willen zien van de andere locaties van Florence?

De bestellingen lopen nu allemaal via centraal en dit is niet nodig. Er zijn nu teveel tussenstappen om een product te bestellen. Dit kan veel efficiënter. Verder moet centraal meer autorisaties geven aan de andere locaties, zoals het voorraadsysteem en het zelf wijzigen van producten. Voor elke locatie zijn er andere wensen en behoeften, dus kan een locatie dit zelf afstemmen op hun proces. Er zullen enkele kosten aan verbonden zitten, omdat de medewerkers op cursus moeten om het hele DCI systeem door te krijgen, maar dit zal zich later belonen in kostenbesparingen bij de inkoop.

6. Wilt u verder nog wat kwijt?

Ik vind het jammer dat ze op zoek gaan naar een ander inkoop-/bestelsysteem, omdat ze volgens mij niet weten wat DCI te bieden heeft. DCI heeft namelijk alle functies die een locatie nodig heeft, maar deze worden niet benut. Ze zullen dus eerst DCI verder moeten uitpluizen in plaats van een nieuw systeem zoeken, wat weer veel geld gaat kosten.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Daarbij heeft de centrale inkoop nog nooit een bezoek gebracht aan locatie Westhoff om te kijken hoe wij omgaan met het inkoop-/bestelsysteem om te zien dat het efficiënt is en effect heeft. Hier worden namelijk kosten bespaard, die kunnen worden gebruikt voor de zorg van bewoners.

Ten slotte mist een communicatielijn naar de locaties toe. Wat op centraal wordt ontwikkeld, wordt niet gecommuniceerd aan de locaties, waardoor locaties andere manieren bedenken om in te kopen, wat niet altijd overeenkomt met de visie van centraal en wat veel tijd en geld kost. Denk hierbij aan het inkoopbeleid en een producten- en dienstencatalogus.

Naam medewerker: Mark ten Broeke

Functie: Inkoper

Locatie: Hoofdkantoor Florence

1. Welke documenten liggen er op het hoofdkantoor, die bruikbaar zijn voor Oostduin?

Op het hoofdkantoor van Florence is het inkoopbeleid centraal uitgezet. Een nieuw inkoopbeleid is opgesteld, maar nog niet vastgesteld. Dit is nog niet gecommuniceerd naar de locaties. Wel wordt er door centraal inkoop wel gewerkt naar de doelstellingen die in het inkoopbeleid zijn opgesteld. Als het inkoopbeleid is vastgesteld, zal dit gecommuniceerd worden naar de locaties van Florence.

2. Welke lopende projecten zijn er op het hoofdkantoor bezig qua inkoop?

Er loopt bij Florence Wenckebach een project. De facilitair manager is bezig met het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus.

Daarnaast is er in 2010 een projectplan opgesteld voor de aanbesteding van een nieuw inkoop-/bestelsysteem. Dit projectplan gaat binnenkort naar het MT om daar goedgekeurd te worden. Hierna kan er worden gezocht naar een nieuw systeem en deze aanbesteed worden voor alle locaties. Het hoofdkantoor zal op zoek gaan naar een beter werkend systeem, waardoor het onderzoek naar een product zal afnemen. Ook zal er een voorraadfunctie aanwezig zijn in het nieuwe systeem.

3. Wat zijn de plannen voor de centrale inkoop in de toekomst?

In de toekomst wil centraal inkoop zich richten op just-in-time levering. Er komen dus zo min mogelijk voorraden op locatie te liggen. Er zullen kleine opslagplaatsen op de afdeling te vinden zijn. Er gaat dus niet meer in bulk worden geleverd, maar per stuk.

4. Welke verbeteringen zou je aan kunnen bevelen ten aanzien van Oostduin?

Verbeteringen ten aanzien van locatie Oostduin:

- Maak meerdere kostenplaatsen aan in DCI. Op dit moment is er een kostenplaats, namelijk 'algemeen'. Als er meerdere kostenplaatsen worden aangemaakt, kunnen de kosten verdeeld worden over de afdelingen en ontstaat er een duidelijk overzicht over de bestedingen op afdelingsniveau.
- Geef bij de afdelingen twee personen de bestelbevoegdheid, zodat zij zelf kunnen bestellen. Zo valt er een last van de schouders van Sander. Sander zou wel het toezicht erop kunnen houden, maar hoeft niet meer te bestellen.
- Laat de goederen binnenkomen op afdelingsniveau. Dit scheelt vele logistieke wegen. Er is geen magazijn nodig en er komen producten binnen die de afdelingen besteld hebben.

Naam medewerker: Paul Slijpen
Functie: Manager Facilitaire Dienst
Locatie: Duinstede, Wassenaar

1. Wat was de huidige situatie qua inkoop binnen Duinstede?

In de huidige situatie werd er besteld door een persoon voor alle afdelingen. Daarnaast werden alle kosten geboekt op één kostenplaats, namelijk algemeen. Hierdoor was er geen overzicht op hoeveel producten er werden besteld door de afdelingen. Tevens konden de afdelingen bestellen wat zij willen, aangezien er geen budget aanwezig was per afdeling.

Ook tijdens vergaderingen werden geen gegevens opschreven over hoeveel producten er gebruikt waren en hoe deze waren afgerekend. Iedereen kon dus van alles pakken.

2. Wat heeft u voor veranderingen aangebracht binnen inkoop bij Duinstede?

Paul heeft meerdere kostenplaatsen aangemaakt, waardoor er nu kan worden besteld op kostenplaats. Daarnaast is nu niet één persoon verantwoordelijk voor de inkoop binnen Duinstede, maar elke afdeling heeft één persoon die de bevoegdheid heeft om te bestellen en een back-up persoon. Verder worden de producten van Deli XL in kratten aangeleverd, die al gesorteerd zijn op afdeling, zodat de kratten alleen door de logistieke medewerker nagekeken hoeven worden en daarna op afdelingsniveau bezorgd kunnen worden. Dit creëert meer overzicht voor de logistieke medewerker.

Met dit nieuwe inkoopbeleid is gestart vorig jaar september. Begin 2012 wil Paul, naar aanleiding van de gegevens uit 2011, een budget geven aan de afdelingen. Hierdoor kan er niet meer besteld worden als het budget op is en worden de afdelingen bewust en verantwoordelijk gemaakt van hun uitgaven. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn hier goed vastgesteld.

3. Heeft u deze oplossing zelf bedacht?

Deze oplossing is een tussenoplossing. Men is namelijk bezig met het inkopen van een nieuw bestelsysteem. Het is dus afwachten of deze aan de verwachtingen voldoet en meerdere functies heeft. Dit zou het inkoopproces een stuk vergemakkelijken.

Tevens vindt Paul het vreemd dat elke locatie eigenlijk een andere manier van inkopen heeft en hier geen kaders door de centrale inkoop wordt vastgesteld en je zelf de overige ruimtes mag inrichten. Nu gaat elke locatie zijn eigen weg. De centrale inkoop zou meer moeten sturen in het inkoopproces en hier op centraal niveau ook overzicht creëren over hoeveel de locaties nu eigenlijk bestellen.

4. Heeft deze oplossing u enkele kostenbesparingen opgeleverd?

Wij hebben de besparingen nog niet goed in beeld kunnen brengen. Wel zijn er op contractniveau enkele besparingen. Zo is de logistiek medewerker van een 36-urige werkweek naar 30 uur per week gegaan. In het restaurant is ongeveer 12 uur bespaard, door structureel flexkrachten in te zetten.

Ten slotte hoopt Duinstede met het nieuwe inkoopstelsel dat er een afdelingsportemonnee kan worden ingesteld. Hierin kunnen dan de besparingen worden opgenomen.

Naam medewerker: Henri Beukers
Functie: Manager Facilitaire Dienst
Locatie: Mariahoeve, Den Haag

1. Wat was de huidige situatie qua inkoop binnen Mariahoeve?

Er werd door 7 afdelingen besteld bij de facilitair medewerker van Mariahoeve. Er werd door de afdelingen besteld wat men nodig had. Dit werd afgeleverd in het magazijn in bulk. Het nadeel hiervan was dat de producten met een korte houdbaarheidsdatum niet altijd op tijd gebruikt werden. Ook was hier een vaste magazijnmedewerker voor nodig en het werk nam veel tijd in beslag.

2. Wat heeft u voor veranderingen aangebracht binnen inkoop bij Mariahoeve?

De afdelingen zijn verdeeld in tweeën, Noord en Zuid. Hierdoor zijn eigenlijk 14 kleinere afdelingen ontstaan. Henri heeft alle afdelingen budgetverantwoordelijk gemaakt. De verantwoording hiervoor ligt bij de afdelingsmanager. Het budget is berekend door het bedrag dat per dag, per bewoner mag worden uitgegeven, namelijk € 11,45. Dit geldt op dit moment alleen voor de voeding. Dit geld is vanaf dat moment van de afdeling en als men geld bespaard, kunnen zij er leuke activiteiten van plannen.

De afdelingen bestellen via een standaardlijst, gemaakt in Excel, bij de facilitair medewerker. Deze worden op donderdag ingevoerd in DCI. Dan gaan de bestellingen naar centraal en wordt het product besteld.

In de huidige situatie van Mariahoeve is er geen magazijn aanwezig. De producten worden gepickorderd door de leveranciers. De producten worden op kostenplaats aangeleverd op de begane grond. Dan worden de producten logistiek naar boven gebracht. Er wordt bij de leveranciers producten afgenomen uit het 'kleinschalig wonen' pakket. Dit houdt in dat de producten in kleine hoeveelheden of zelfs per stuk worden geleverd. Op de afdelingen is alleen een voorraadkast aanwezig.

3. Wat voor voordelen heeft deze keuze voor het inkoopproces?

De afdelingen voelen zich nu verantwoordelijk voor hun eigen 'portemonnee'. Daarnaast wordt er kostenbewust omgegaan met het bestellen van producten. Men merkt dat als er bewust wordt omgegaan met geld, er geld overblijft voor leuke uitjes.

4. Heeft u nog meer plannen om het inkoopproces te professionaliseren?

Op dit moment zijn de afdelingen budgetverantwoordelijk voor DKW, zuivel, brood en persoonlijke verzorging. Voor de huishoudelijke-, schoonmaak- en kantoorartikelen is er nog één budget aanwezig voor Mariahoeve. Voor volgend jaar is het de bedoeling dat de afdelingen hiervoor ook budgetverantwoordelijk worden. Maar er wordt stap voor stap gewerkt en de medewerkers worden niet gelijk in het diepe gegooid.

5. Waarom heb je niet gekozen om op afdelingsniveau direct te bestellen bij de leverancier?

De zorgmedewerkers zijn niet altijd digitaal ingesteld. Henri heeft er voor gekozen om de bestellingen via de facilitair medewerker te laten lopen.

6. Hoeveel tijd is de zorg gemiddeld kwijt aan het inkopen van producten per week?

Voor het bestellen van de DKW bij Deli XL is er twee uur per week nodig. Voor de huishoudelijke artikelen is er anderhalf uur nodig per week. Voor het bestellen van zuivel en vers is er twee uur nodig per week. Daarnaast moet je ongeveer vijf uur per week uittrekken voor het oplossen van problemen. De tijdsbesparing van inkoop is dat er niet meer voor het magazijn gezorgd hoeft te worden. Wel het transporteren van de goederen kost meer tijd.

Naam medewerker: Richard Driessen
Functie: Teamleider Inkoop
Bedrijf: Pieter van Foreest, 's Gravenzande

1. Hoe was het inkoopproces vroeger geregeld?

In de vroegere situatie van het inkoopproces werd er via een bestelformulier producten besteld bij de facilitair medewerker. De producten werden dan gehaald uit het centrale magazijn uit Delft.

2. Wat is er sindsdien veranderd?

In 2008 is er bij Pieter van Foreest een inkoopanalyse gedaan. Hier is uitgekomen dat de inkoopfunctie van Pieter van Foreest verder ontwikkeld moet worden. Dit heeft ertoe geleid dat sinds 2009 de inkoop centraal is geregeld.

Sinds 1 januari 2011 wordt er gewerkt met het programma Exact Globe, wat valt onder Synergy. De software werkt tot facturatie. Hierin kan de interne klant, via een webshop/catalogus, producten bestellen. Deze is te sorteren op productgroep en hierna nog verder te definiëren. In de catalogus wordt het product vermeld met productnaam, foto, kosten per stuk en de voorraad van het product.

Als men besteld wordt dit opgeslagen in het systeem. De besteller krijgt een kopie in de mailbox. Een persoon van de inkoopafdeling krijgt de bestelling in het systeem te zien. Deze persoon moet de bestelling accorderen of niet. Hierbij kunnen ook opmerkingen worden geplaatst. Zo kan iedereen alles lezen en weten de andere bestellers van de afdelingen wat er gaande is en of er al producten zijn besteld. De producten worden op afdelingsniveau besteld en geleverd door de leveranciers.

Voor elke kostenplaats zijn klantspecifieke producten vastgesteld. Zo kan een medewerker niet een vaatwasmachine bestellen. Dit kan wel op een hoger hiërarchisch niveau.

3. Hoe heb je dit goed kunnen implementeren?

Het belangrijkste van het hele proces is om draagvlak te creëren bij alle medewerkers die met het inkoopproces te maken hebben. Wij hebben dit gedurende een half jaar, sinds Juli 2010, gedaan. Dit hebben wij gedaan door het geven van presentaties, voordelen laten zien en de medewerkers dichtbij het ontwikkelingsproces te betrekken.

4. Ondervindt je nadelen aan het huidige inkoopproces?

Er is één nadeel. Dat is dat als er een bestelling binnenkomt van een interne klant en dit bij bijvoorbeeld vijf verschillende leveranciers is, dat er dan vijf leveranciers op dezelfde dag komen leveren en dit logistiek wel goed geregeld moet zijn.

Naam medewerker: Hinke Mantel
Functie: Productspecialist
Leverancier: Scholten Medische Groep

1. Hoe wordt er op dit moment geleverd door Scholten bij Oostduin?

De derde en vierde etage bestellen gezamenlijk, via de facilitair medewerker, bij Scholten op maandag. De artikelen komen dan op vrijdag binnen bij de receptie. De producten worden naar boven gebracht en tussen de etages verdeeld. Hierna wordt het opgeslagen in het verpleegmagazijn.

2. Zijn er andere opties qua levering op afdelingsniveau?

Er wordt door Scholten niet op de afdeling geleverd. Wel kan er op kostenplaats besteld worden door één etage en worden de dozen op kostenplaats ingepakt. Deze worden dan op de begane grond afgeleverd en kunnen direct logistiek naar de afdeling worden vervoerd.

3. Zijn er nog andere mogelijkheden voor Oostduin?

Scholten heeft een webbased bestelsysteem. Hier kunnen de inlogcodes van verkregen worden en wordt de catalogus van Scholten online aangeboden en kan men direct bij Scholten bestellen.

Na navraag gedaan te hebben bij de assistent inkoper van het hoofdkantoor wordt hier door Florence geen gebruik van gemaakt. Voor Sligro en Deli XL zijn al losse bestelsystemen aanwezig en zo komen er steeds meer 'losse' bestelsystemen bij. Daarnaast gaan de bestellingen dan direct naar Scholten en gaat dit buiten centraal om. Men wacht op het nieuwe inkoop-/bestelsysteem en kan dan het bestelsysteem van Scholten hierbij integreren.

Scholten kan zorgen voor standaardproductlijsten voor medische artikelen. Als men dan buiten het bestelformulier wil bestellen, kan hiervoor gebeld worden. Deze standaardproductlijsten worden gebaseerd op de bestelde artikelen van het afgelopen kwartaal/maand. Scholten onderscheid zich van andere leveranciers door de locaties goed op de hoogte te houden van managementinformatie. Wat wordt er per maand uitgeven? Kunnen er kosten bespaard worden door een ander alternatief te kiezen?

Naam medewerker: Boudewijn van de Rhoer

Functie: Projectleider 'KAS'

Locatie: Hoofdkantoor Florence

1. Wat is de aanleiding geweest om dit project te starten?

Anderhalf jaar geleden is de start gemaakt van dit project. Er zijn verschillende redenen geweest om dit project te starten, zoals:

- Er is onvoldoende grip op financiële- en kasstromen bij (contante) verkopen in locaties bij horeca, winkels en recepties.
- Er zijn actueel problemen met aanwezige kassa's.
- Verantwoording geschiedt in hoge mate handmatig en is divers van vorm.
- Er zijn vragen omtrent juistheid contante geldstromen.
- Er is dringend behoefte aan een koppeling van kassaverantwoording tussen locaties en FI&C.

2. Welke onderwerpen zijn hierbij van belang?

- In beeld brengen van kasstromen als proces: omvang in bedragen contant, rekening courant, in- en extern bezoek.
- Onderzoek naar omgeving zonder contante geldstromen w.o. rekening courant.
- Ontwikkelen Florence brede processen en procedures w.o. prijsbeleid producten en diensten.
- Inzicht krijgen in prijsafwijkingen verrekening (Ooievaarspas) omwille controleerbaar sturingsmiddel.

3. Wat willen jullie met dit project bereiken?

- Tijdige aanlevering van data bij FI&C.
- Geleverde prestaties zijn in rekening gebracht voor de juiste prijs.
- De juiste prijs is kostendekkend dan wel budgettair afgedekt.
- Financiële info vindt op efficiënte wijze plaats middels koppeling kassasystemen en FI&C.
- Uniformiteit van kassa's en procedures.
- Waar mogelijk zijn elektronische betaalsystemen en/of verrekening via rekening courant.

4. Wat is de huidige status van het project?

- Leverancierskeuze heeft plaatsgevonden.
- Offertes zijn uitgebracht op basis van PvE en Inkoopvoorwaarden.
- Er is een weging gemaakt voor het PvE en de kosten (investering en TCO).
- Het KAS systeem wordt kritische succesfactor voor het in de toekomst efficiënt en effectief kunnen doorberekenen van extra dienstverlening enz.
- MT Florence heeft Business Case KAS goedgekeurd.

5. Wat zijn de volgende stappen in het project?

Op dit moment is Boudewijn bezig met het inventariseren van de randapparatuur bij alle locaties. Als dit klaar is kan er gestart worden in de zomer of het najaar 2011 met een pilot. Deze wordt gedurende 3-6 maanden bij twee locaties uitgevoerd. Zo kunnen er verschillen en overeenkomsten worden benoemd. Begin 2012 hoopt Boudewijn het gehele project naar de locaties te kunnen uitrollen.

6. Hoe zit het met de implementatie van het project?

Het implementeren van drie kassa's inclusief kassalede, pin/chip eenheid, kassabonprinter en de apparatuur voor het aanmaken voor ID kaarten bestaat uit het implementeren van drie datalijnen voor intranet. De tijdsduur hiervan is onbekend. Het geven van trainingen aan de medewerkers en het operationaliseren van het proces neemt twee weken in beslag.

7. Wat zijn de kosten en baten van het project Florence breed?

	Totaal	Per jaar
Investering	€ 430.000	
Kosten op basis TCO		€ 200.000
Reductie arbeid (front & backoffice)		€ 370.000

8. Wie zijn er verder betrokken bij het project?

Er is een projectteam opgesteld met medewerkers van Florence van diverse afdelingen, zoals inkoop, crediteurenadministratie, ICT, wijkmanagers en managers faciliteiten. Zo kan iedereen zijn/haar inbreng geven. Daarnaast zijn de Cliëntenraad en de Centrale ondernemingsraad van groot belang bij de beslissingen van dit project. Er gaat met dit project namelijk een hoop efficiency bespaart worden en dus zal de arbeid reduceren. Er bestaat de kans dat medewerkers andere functies krijgen of eventueel ontslagen worden. De taak van de centrale ondernemingsraad is om dit te voorkomen. De Cliëntenraad kijkt naar het belang van de cliënten.

Bijlagen



Auteur	Leontine Schaap
Studentnummer	07047614
Docentbegeleider	de heer P. Stolk
Stagebegeleider	de heer C. Karijomedjo
Datum	24 mei 2011

Inkoopproces

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Auteur	Leontine Schaap
Studentnummer	07047614
Stagebegeleider	de heer C. Karijomedjo
Opdrachtgever	Florence Locatie Oostduin Goetlijfsstraat 5 2596 RH Den Haag
Docentbegeleider	de heer P. Stolk
Instelling	De Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Medebeoordelaar	de heer R. Immers Taakgroepchef Gebouwenbeheer bij Centraal Bureau voor de Statistiek
Periode onderzoek	januari 2011– mei 2011

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Geschiedenis Florence	4
Bijlage 2	Zorgaanbod	5
Bijlage 3	Organisatiestructuur	7
Bijlage 4	Organogram	11
Bijlage 5	Omgevingsanalyse	12
Bijlage 6	SWOT-analyse	15
Bijlage 7	Organogram centraal facilitair bedrijf	16
Bijlage 8	Commodity analyse	17
Bijlage 9	Kraljic-matrix	22
Bijlage 10	ABC-analyse	24
Bijlage 11	Inkoopbeleid	27
Bijlage 12	Input Word Cloud	33
Bijlage 13	Interviews	34

Bijlage 1 Geschiedenis Florence

In deze bijlage zal de geschiedenis van Florence beschreven worden.¹

2001	Oprichting stichting Zorggroep Haaglanden.
2002	Het bestuur van de Katholieke stichting voor verpleging en verzorging in de regio 's Gravenhage (KVV) wordt ondergebracht bij de stichting Zorggroep Haaglanden.
2003	Er vindt een naamswijziging plaats bij de overige werkmaatschappijen. Naamswijziging van de stichting Zorggroep Haaglanden tot stichting Zorggroep Florence. Zij bestuurt de overige werkmaatschappijen.
2004	Oprichting Florein B.V. Naamswijziging en statutenwijziging Florein B.V. in Florein Holding B.V. Alle werkmaatschappijen die AWBZ-zorg leveren en door de stichting Zorggroep Florence worden bestuurd fuseren tot een rechtspersoon. Oprichting Florein Zorg B.V. De bestuurder hiervan is Florein Holding B.V.
2005	Oprichting Florein Bemiddeling B.V. De bestuurder is Florein Holding B.V. Oprichting Floor Housekeeping B.V.
2006	Florissant wordt bij de KvK ingeschreven als handelsnaam. Stichting Zorginstellingen 's Gravenhage West Dekkersduin. Uitzicht fuseert met stichting Florence.

¹ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Bijlage 2 Zorgaanbod

Hieronder is een overzicht te zien van de soorten zorg die Florence aanbiedt.²

Casemanagement	Bedoeld voor mensen met een dementie die nog thuis wonen. De casemanager coördineert zorg en biedt begeleiding, óók aan de mantelzorger(s).
Centrum voor Jeugd & Gezin	Jong Florence werkt in de drie Haagse Centra voor Jeugd en Gezin nauw samen met de jeugdgezondheidszorg voor kinderen van 4 tot 19 jaar van de GGD, Bureau Jeugdzorg, Jeugdzorg/Jutters en de welzijnsorganisaties.
Consultatiebureau	Artsen en wijkverpleegkundigen volgen de ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar.
Consultatiebureau ouderen	Voor ouderen van 60 jaar en ouderen, met vragen over de gezondheid.
Cursussen/preventieactiviteiten	Cursussen die uw gezondheid verbeteren én gezellig zijn. Bijvoorbeeld kookworkshops, stoppen met roken en sportief op gewicht. Maar ook zwangerschapmassage, babymassage en opvoeden.
Voedings/dieetvoorlichting	Behandelt bij ondervoeding, overgewicht, diabetes en COPD.
Ergotherapie	Gespecialiseerd in de ouder wordende mens. Helpt om mensen met beperkingen weer zo zelfstandig mogelijk te maken.
Fysiotherapie	Deze vakgroep heeft zich gespecialiseerd in meerdere geriatrische doelgroepen en aandoeningen.
Kraamzorg	Florijntje zorgt tijdens de kraamtijd ervoor dat u zo snel mogelijk weer gezond en vitaal op de been bent.
Logopedie	Logopedisten zijn gespecialiseerd in behandeling van patiënten met neurologische spraak- en taalstoornissen en neurologische kauw- en slikproblemen.
Maatschappelijk werk	Ondersteunt bij problemen die samenhangen met ziekte en opname in een verpleeghuis. Ook voor de mantelzorger(s). Zowel praktisch als emotionele steun.
Nurse practitioners	Deskundigen gespecialiseerd in onder andere: wondverpleegkundige zorg, continëntieverpleegkundige zorg, chronisch geriatrische zorg.
Revalidatie	Een aantal verpleeghuizen van Florence heeft een

² <http://www.florence-zorg.nl/zorg-en-ondersteuning>

	gespecialiseerde afdeling waar u intensief kunt worden verzorgd.
Palliatieve zorg	Zorg in de laatste fase van het leven.
Personenalarmering	De personenalarmering is voor mensen van alle leeftijden. U kunt hier niet alleen gebruik van maken in spoedeisende gevallen, maar ook als u extra verzorging wenst.
Psycholoog	Aan elke afdeling in het verpleeghuis is een psycholoog verbonden. Ook cliënten die verpleeghuiszorg in het verzorgingshuis ontvangen, kunnen een beroep doen op de psycholoog.
Specialistische zorg	Specialistische ziekenhuiszorg, zoals afasiecentrum, astma, revalidatie.
Specialist ouderengeneeskunde	De vroegere verpleeghuisarts. Kan worden geconsulteerd door huisartsen en specialisten en op huisbezoek gaan. Ook kunnen cliënten naar de polikliniek voor ouderen binnen de behandeldienst worden doorgestuurd.
Team Thuiszorgtechnologie	Technische verpleegkundige bij cliënten thuis. Van dialyse tot het inbrengen van katheters. Van dialyse tot bloedtransfusie.
Thuiszorg	Er zijn verschillende varianten, zoals huishoudelijke hulp, dagverzorging, dagbehandeling en personen alarmering.
Valteam	Het valteam geeft u advies op maat, zodat u in de toekomst weer stevig op uw benen staat.
Wonen met zorg	Er zijn meerdere varianten, zoals verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg, tijdelijke zorg, kleinschalig wonen en wonen met zorg en service.
Zorgwinkel	Dit zijn een aantal winkels in de omgeving Haaglanden waar producten, zoals loophulpmiddelen, douche- en toilethulpmiddelen en andere hulpbehoevende middelen worden verstrekt. Ook wordt er cliëntenondersteuning aangeboden.

Bijlage 3 Organisatiestructuur

Bij de uitvoering van de missie en visie gaat Florence uit van onderstaande vijf organiseerprincipes.³

Integraal management

De lijnmanager is op elk niveau in de organisatie integraal verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het organisatieonderdeel waar hij leiding aan geeft. Voor de uitvoering van het werkproces, de medewerkers, de huisvesting en het budget, maar bijvoorbeeld ook voor de Arbozorg en de informatievoorziening.

Centrale kaders vormen de speelruimte waarbinnen invulling kan worden gegeven aan integraal management. De lijnmanager krijgt de noodzakelijke bevoegdheden om zijn integrale managementtaak in de praktijk waar te kunnen maken.

Elke integraal manager is resultaatverantwoordelijk. Waar nodig schakelen zijn stafmedewerkers in om hun verantwoordelijkheden waar te maken. De stafdiensten op terreinen als PO&O, financiën & ICT en facilitaire zaken ondersteunen de manager bij zijn taak, door het geven van advies en het leveren van ondersteuning bij uitvoerende werkzaamheden. De stafdiensten nemen echter nooit de verantwoordelijkheid van de lijnmanager over. Stafdiensten hebben ook een signalerende en controlerende taak.

De organisatie heeft sturingsinstrumenten, zoals een goed managementinformatiesysteem en een beoordelingssysteem die daadwerkelijk integraal management in de praktijk mogelijk maken.

Beleidsniveaus

Binnen Florence worden drie beleidsniveaus onderscheiden, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Het aantal managementlagen blijft beperkt tot vier. Deze managementlagen geven uitvoering aan de drie beleidsniveaus, hoewel de grenzen tussen de niveaus in de praktijk in elkaar overlopen. De indeling in drie beleidsniveaus lever de onderstaande bevoegdheidsverdeling op.

Strategisch beleid (Raad van Bestuur)

Aan de Raad van Bestuur zijn die beslissingen voorbehouden die de continuïteit van de organisatie raken en die meerjarige consequenties hebben. Verder stelt de Raad van Bestuur de kaders vast voor inzet van mensen en middelen binnen de organisatie.

De Raad van Bestuur neemt besluiten over/stelt kader vast voor:

- Marktbereik en –penetratie van het concern Florence;
- Het aangaan van samenwerkingsrelaties/keuze van samenwerkingspartners;
- Productieafspraken;
- Spreiding van huisvesting;
- Personeelsbeleid;
- Het managementinformatiesysteem;
- Budgettaire kaders en toedeling concernkosten, zijnde niet beïnvloedbare kosten door de regio's;
- Het kwaliteitsmodel;
- Interne en externe communicatie.

Uitgangspunt voor de portefeuillevverdeling van de beide leden van de Raad van Bestuur is dat ieder bestuurslid zowel regiodirecties als ondersteunende diensten aanstuurt. Op die manier wordt ook binnen de Raad van Bestuur zoveel mogelijk recht gedaan aan het beginsel van integraal management.

³ Strategische beleid 2008-2010. 'Florence in balans'

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De Raad van Bestuur bepaalt het strategische beleid van Florence. In het Management Team van Florence stemt de Raad van Bestuur het strategische beleid af met de regiodirecteuren en de manager van de ondersteunende diensten.

Strategisch/tactisch beleid (directeuren/managers ondersteunende diensten)

De directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de regio's binnen de door de Raad van Bestuur vastgestelde kaders. Dit betekent dat de directeuren binnen die kaders de vrijheid hebben om hun integrale verantwoordelijkheid vorm te geven.

Voorbeelden van de verantwoordelijkheden van de regiodirecteuren zijn:

- Het beheer en de aansturing van de regio en de verantwoordelijkheid voor een gezonde financiële exploitatie daarvan;
- Beleidsontwikkeling en –uitvoering binnen door de Raad van Bestuur geformuleerde kaders;
- De ontwikkeling van nieuwe (zorg)diensten en (zorg)producten en het op peil houden van de deskundigheid binnen de regio;
- Het ontwikkelen en uitvoeren van het huisvestingsbeleid;
- Ontwikkeling en vaststelling van tertiaire arbeidsvoorwaarden binnen het vastgestelde centrale kader, het aannemen en aansturen van alle personeel;
- Het vormgeven van het beleid m.b.t. faciliteiten en servicediensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn binnen de regio;
- Het voeren van PR en communicatie.

De regiodirecteuren en managers van ondersteunende diensten communiceren strategisch beleid en ontwikkelen het tactisch beleid in de Regio MT's c.q. de MT's van de ondersteunende diensten.

Operationeel beleid (locatie-/wijkmanagers en afdelingshoofden)

Hierbij gaat het om beslissingen gericht op het uitvoerend proces. De uitwerking van het operationeel beleid vindt plaats door de regiodirecteuren. De locatie/wijkmanagers communiceren het tactisch beleid en ontwikkelen het operationeel beleid in de locatie MT's.

Regio-indeling

De organisatie van het primair proces van Florence krijgt vorm door middel van een aantal geografische regio's. Deze regio's kunnen elk het complete producten- en dienstenaanbod van Florence in hun werkgebied leveren. Daarnaast hebben een aantal producten en diensten een bovenregionale functie. De aansturing van deze bovenregionale diensten is ondergebracht bij een aantal regiodirecteuren.

Florence kent drie regio's:

- De Voorden: Rijswijk, Den Haag-Laak, Benoordenhout, Archipel en Ypenburg, Delft en Midden-Delfland met de locaties Westhoff, Steenvoorde, Vredenburg, Wenckebach, Oostduin en de thuiszorg in deze regio.
- Vliethorsten: Leidschendam-Voorburg, Den Haag-Oost, Centrum, Mariahoeve, Wassenaar, Voorschoten en Leidschenveen met de locaties Mariahoeve, Marienpark, De Mantel, Duinstede, Adegeest en de thuiszorg in deze regio.
- Haagsteden: Den Haag Zuid met de locaties Gulden Huis, Dekkersduin, Houthaghe, Jonker Frans, Loevestein, Loosduinse Hof, Uitzicht en de te ontwikkelen thuiszorg in deze regio.

De volgende producten en diensten hebben een bovenregionale functie:

- Algemeen Maatschappelijk Werk (aansturing regiodirecteur De Voorden);
- Diensten & Service (aansturing voorzitter Raad van Bestuur);
- Gespecialiseerde Thuisbegeleiding (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Jeugdgezondheidszorg (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Preventie (coördinatie door manager afdeling BIK in overleg met regiodirecteuren);
- Team Thuiszorg (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);

- Uitleen van verpleeghulpmiddelen (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Voedingsvoorlichting en dieetadvisering (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);

Een werkgeverschap en een merkenbeleid

Alle medewerkers zijn in dienst van de stichting Florence die als werkgever fungeert. Er is sprake van een werkgeverschap voor alle werknemers van de organisatie.

Bij de inrichting van medezeggenschapsstructuur voor medewerkers volgt de medezeggenschap de zeggenschap. Op regioniveau zijn er vier regionale ondernemingsraden, waarvan de regiodirecteur de overlegpartner is. Er is een Centrale Ondernemingsraad op concernniveau, waarmee de Raad van Bestuur overleg voert.

Het merkenbeleid en de wijze waarop de markt wordt benaderd wordt op concernniveau bepaald. De medezeggenschap voor cliënten krijgt vorm door middel van een Centrale Cliëntenraad op concernniveau waarmee de Raad van Bestuur overlegt. Elke wijk/locatie heeft zijn eigen cliëntenraad met de wijkmanager als overlegpartner.

Beleidsontwikkeling in de lijn/invulling concernstaf

De ontwikkeling van (zorg-)beleid is de taak van de lijnorganisatie. De lijnorganisatie beschikt immers over de inhoudelijke kennis om zorgbeleid vorm te geven en zal dit ook moeten uitvoeren. Vernieuwing en ontwikkeling zijn reguliere taakelementen van de lijnorganisatie.

Naast deze ontwikkelingsfunctie bestaat er op concernniveau een staf die de Raad van Bestuur ondersteunt in het voorbereiden en uitwerken van beleid en het besturen van de organisatie. Daarnaast heeft de concernstaf ook uitdrukkelijk een initiërende taak. Om versnippering van kennis en kwaliteit te voorkomen worden staffuncties niet op regioniveau vorm gegeven. De concernstaf levert vanzelfsprekend wel diensten en ondersteuning aan de regiodirecties.

Binnen de concernstaf, die door de Raad van Bestuur wordt aangestuurd, worden de volgende taakgebieden onderscheiden:

- Personeel, Organisatie en Opleidingen (PO&O);
- Financiën en ICT;
- Facilitair Bedrijf en Bouw;
- Beleid, Innovatie en Kwaliteit (NIK):
 - o Zorgontwikkeling- en innovatie.
 - o Kwaliteit.
 - o Algemene en Juridische Zaken.
 - o Secretariële ondersteuning van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.
- Marketing, PR en Communicatie.

Bij de inrichting van de relatie tussen staf- en lijnfunctionarissen wordt gestreefd naar een logische ordening van taken en bevoegdheden. Dit heeft ertoe geleid dat voor de diverse stafdiensten op onderdelen verschillende oplossingen zijn gekozen voor de verhouding met de lijnorganisatie.

Bij de beschrijving van de rol van de verschillende ondersteunende diensten is de managersfunctie van belang. De managersfunctie is te onderscheiden in drie rollen: functioneel (vakbaas), hiërarchisch (beherende baas) en operationeel (werkbaas). Vaak worden deze rollen door een manager vervuld, soms door meer managers (matrixorganisatie). De rol van operationeel leidinggevende valt veelal samen met die van de hiërarchische, maar is soms, meestal bij externe inhuur/detachering van medewerkers gescheiden. Deze werkbaas bepaalt dan welke werkzaamheden, waar, wanneer en tegen welke prijs worden verricht.

Personeel, Organisatie en Opleidingen

De personeelsadviseurs en het personeelsbeheer zijn fysiek in de regio gehuisvest. De regiodirecteur vervult de rol van werkbaas en bepaalt welke diensten geleverd worden. Om praktische redenen en gezien het belang van de uniformiteit van de processen en werkwijze is

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

de salarisadministratie op centraal niveau ondergebracht. De vier regionale personeelsadministraties worden eveneens centraal ondergebracht zodra de personeelsgegevens elektronisch zijn vastgelegd. In verband met de borging van de kwaliteit van het werk van de personeelsfunctionarissen ressorteren deze functioneel en hiërarchisch onder de manager PO&O.

Het team AVR (Arbo, Verzuim en Re-integratie), de Florence Academie en de beleidsmedewerkers PO&O worden integraal aangestuurd door de manager PO&O.

Financiën en ICT

De afdeling Financiën & control en de afdeling ICT worden hiërarchisch aangestuurd door de manager Financiën en ICT. De Manager Financiën en ICT stuurt de volgende medewerkers hiërarchisch aan: hoofd Financiële Administratie, regiocontrollers, medewerker AO/IC en manager ICT. De regiocontrollers hebben een adviesfunctie binnen de regio. De medewerker Administratieve Organisatie en Interne Controle is belast met het toezicht op de naleving van de Kaderregeling AO/IC AWBZ.

De afdeling ICT kan worden onderverdeeld in:

- Het team Automatisering/infrastructuur die verantwoordelijk is voor alle technische aspecten van de ICT van Florence, waaronder de servicedesk, het systeembeheer, het netwerkbeheer en het telecombeheer;
- Het team Informatisering dat verantwoordelijk is voor het informatiseringbeleid, de informatieanalyse en de projectleiding van ICT-projecten.

Facilitair Bedrijf en Bouw

De regiodirecteur heeft een integrale lijnverantwoordelijkheid naar het facilitair bedrijf in de regio. Het facilitair beleid wordt bewaakt en gecoördineerd door de centrale manager Facilitair Bedrijf. Functionarissen die centraal taken uitoefenen op de gebieden huisvesting, voeding en inkoop werken onder verantwoordelijkheid en aansturing van de centrale manager Facilitair Bedrijf. Het huisvestingsbeleid wordt centraal bepaald en decentraal uitgevoerd. De aansturing van de voedingsdienst vindt centraal plaats. Voor inkoop gelden centrale kaders.

De manager Facilitair Bedrijf bewaakt de borging en vernieuwing van deskundigheid en kwaliteit van de regionaal facilitair managers en is voorzitter van de vakgroep van facilitair managers en stuurt de facilitaire organisatie in de lijnorganisatie functioneel aan. De overwegingen voor deze keuze zijn dat de omvang van de decentrale facilitaire functies in de regio's vrij groot is. Daarnaast maakt de verwevenheid van primaire en facilitaire processen sturing in de regio wenselijk.

Vanwege de grote hoeveelheid bouwprojecten is een bouwmeester aangesteld die de voorbereidingen coördinatie van nieuwbouwprojecten doet. Deze functie zal in de toekomst in het facilitair bedrijf worden ondergebracht.

Beleid, Innovatie en Kwaliteit (BIK)

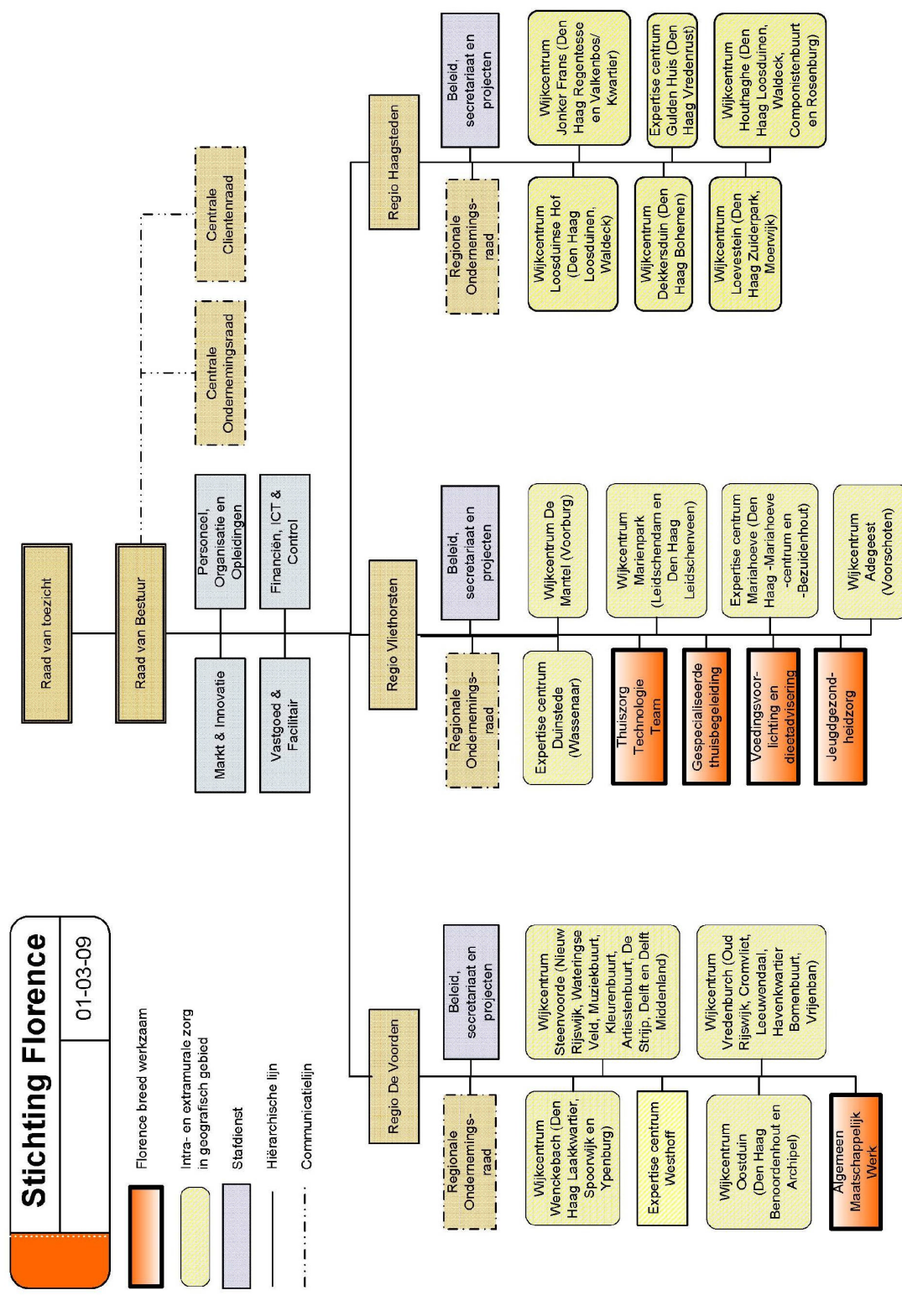
De nieuwe afdeling Bestuursondersteuning, Innovatie en Kwaliteit bestaat uit een klein aantal zeer gekwalificeerde medewerkers die zorg gaan dragen voor hoogwaardige en gerichte advisering. De manager BIK wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur. De manager BIK is ook verantwoordelijk voor de hiërarchische aansturing van de bestuurssecretaris en de secretariële ondersteuning van de Raad van Bestuur.

Marketing, PR en Communicatie

De afdeling Marketing, PR en Communicatie is belast met de marketing, de public relations en de interne en externe communicatie van Florence. De PR- en communicatiestrategie is uitgewerkt in een communicatieplan dat is gebaseerd op de in deze notitie vastgelegde strategische doelstellingen van Florence in de periode 2008-2010. De afdeling heeft een bewakende rol t.a.v. een uniform gebruik van de huisstijl van Florence en coördineert de contacten met de pers. De afdeling wordt aangestuurd door de manager PR en Communicatie die ressorteert onder de Raad van Bestuur.

Bijlage 4 Organogram

Hieronder is het organogram van Florence te zien.⁴



⁴ Jaardocument Florence 2009

Bijlage 5 Omgevingsanalyse

Florence bevindt zich in een turbulente omgeving, zowel regionaal als landelijk. Dit krachtenveld wordt beschreven vanuit vijf perspectieven: demografisch, sociaal-maatschappelijk, politiek, economisch en technologisch.⁵

Demografisch perspectief

De Nederlandse samenleving verandert van samenstelling. Er is sprake van vergrijzing: een sterke stijging van het aantal ouderen (75-plussers) en een daling van het aantal jongeren en werkenden. In de regio Haaglanden is de stijging van het aantal 75-plussers echter al bijna over het hoogtepunt heen. Het aantal alleenstaande neemt toe. Het aantal mensen van allochtone afkomst stijgt. Door een toename van het aantal werkende vrouwen en een daling van het kinderaantal sinds de jaren '70 zijn er in de toekomst minder mensen om mantelzorg te verlenen. Het beroep op professionele zorg zal hierdoor de komende jaren naar verwachting nog toenemen.

Tabel Demografische ontwikkeling aantal 75-plussers in de regio Haaglanden

75+	Den Haag	L'dam-Voorburg	Rijswijk	Wassenaar	Zoetermeer	Regio Haaglanden	Delft
2006	33.297	7.079	5.300	2.911	5.853	54.440	6.367
2010	29.947	7.288	5.086	2.648	6.502	51.471	6.344
2015	28.020	7.008	4.843	2.604	7.008	49.842	6.248
2020	28.911	7.090	4.839	2.825	8.318	52.583	6.548
Groei 75+							
2006	100	100	100	100	100	100	100
2010	90	103	96	91	111	95	99
2015	84	99	91	89	119	92	98
2020	87	100	91	97	142	97	102

(bron: Contracteerbeleid 2008 Zorgkantoor Haaglanden + cijfers CBS)

Uit de tabel wordt duidelijk dat het aantal 75-plussers in Den Haag, Delft, Rijswijk en Wassenaar de komende jaren afneemt. In de gemeente Leidschendam-Voorburg is eerst nog sprake van een lichte groei en daarna van een daling van het aantal 75-plussers. Oer de gehele regio Haaglanden gezien is er tot en met het jaar 2020 sprake van een daling van het aantal 75-plussers. In de gemeente Delft begint het aantal 75-plussers rond 2020 weer te stijgen. Binnen de groep 75-plussers neem het aantal 85-plussers op korte termijn toe. Dit zal consequenties hebben voor de vraag naar (intra- en extramurale) zorg.

Sociaal-maatschappelijk perspectief

De welgestelde babyboom-generatie, geboren tijdens de geboortegolf in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, stopt momenteel met werken en gaat met pensioen. Deze generatie zal de komende jaren steeds meer gebruik gaan maken van voorzieningen op het gebied van de gezondheidszorg. Deze groepen ouderen wordt gekenmerkt door hun mondigheid, hun hogere opleidingsniveau en hun goede financiële positie. Cliënten uit deze groep stellen hogere eisen aan de dienstverlening door maatschappelijk organisaties. Ouderen met een goede financiële positie zijn bereid te betalen voor een op hun levensfase en levensstandaard afgestemde woonomgeving en voor privaat gefinancierde zorg. Zij willen om en nabij hun thuissituatie zorg krijgen en zullen pas in het uiterste geval een beroep doen op een intramurale verblijfsvoorziening.

Zorgorganisaties moeten zich anders (vraaggericht, kwalitatief hoogstaand zorgaanbod) opstellen om in de wensen van deze groep cliënten te kunnen voorzien. Het beroep op traditionele intramurale voorzieningen zal de komende jaren onder invloed hiervan afnemen.

⁵ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Zorgaanbieders zullen hun traditionele intramurale capaciteit af moeten bouwen ten gunste van kleinschalige woonvormen en de realisatie van een verdere scheiding van wonen en zorg.

Politiek perspectief

Al bijna tien jaar werkt de landelijke overheid aan modernisering en herziening van de Nederlandse gezondheidszorg. Er wordt gestreefd naar een grotere rol voor de cliënt, flexibele vraaggestuurde zorg, vermindering van regelgeving en een grotere financiële doelmatigheid.

De gezondheidszorg ondergaat in korte tijd grote veranderingen:

De marktwerking wordt door vrijwel alle politieke richtingen onderschreven en is een onomkeerbaar proces. De overheid wil hiermee prijsconcurrentie en doelmatig werken stimuleren.

- De invoering van de Zorgverzekeringswet is geslaagd en er wordt overwogen om ook onderdelen van de AWBZ hierin onder te brengen. Zorgverzekeraars krijgen hierdoor een grotere rol in de ouderenzorg. De Sociaal-Economische Raad (SER) brengt begin 2008 een advies uit over de toekomst van de AWBZ: hoe kunnen de stijgende kosten van de AWBZ worden beteugeld? Naar verwachting zal onder andere een groter beroep worden gedaan op eigen betalingen door cliënten.
- De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) is met ingang van 1 januari 2007 ingevoerd. De huishoudelijke verzorging is uit de AWBZ overgeheveld naar de WMO en is een eenvoudiger 'hulp bij het huishouden' geworden. De WMO legt de verantwoordelijk voor het eigen welbevinden in de eerste plaats neer bij de burger zelf en de maatschappij. De komst van de WMO heeft opnieuw voor een aanzienlijke stijging van de bureaucratie gezorgd.
- De overheid wil de administratieve lasten verminderen, maar slaagt hier nog niet in. Een goed voorbeeld is het voornemen van het Centrum van Indicatiestelling Zorg (CIZ) om zorgaanbieders te mandateren om de indicatiestelling zelf uit te voeren. Het CIZ controleert de rechtmatigheid van deze indicaties dan achteraf steekproefsgewijs.
- De bekostiging van de intramurale zorg zal meer worden gebaseerd op de zorgwaarde van de cliënt. Hierdoor zullen intramurale instellingen hun vaste kosten uit de exploitatie van hun locaties moeten bekostigen.
- De financiering op grond van de diagnose-behandelcombinaties stimuleert ziekenhuizen nog meer om de ligduur van patiënten zo kort mogelijk te laten zijn. Dit maakt ziekenhuizen tot belangrijkste verwijzers voor zorgaanbieders in de ouderenzorg.
- De naleving van de landelijke Normen voor Verantwoorde Zorg wordt bewaakt door zowel zorgorganisaties zelf als door de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Economisch perspectief

Ondanks dat er op dit moment sprake is van een economische hoogconjunctuur, wil de overheid een halt toeroepen aan de stijging van de uitgaven in de AWBZ (algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Zij stuurt daarom aan op een toename van de marktwerking (concurrentie op prijzen) en een beperking van uitgaven in de gezondheidszorg.

Hoewel er recent extra financiële middelen ter beschikking zijn gesteld om de personeelstekorten in de verpleeghuizen tegen te gaan, wordt er ook in de komende jaren bezuinigd op de AWBZ-uitgaven. Ook het gebruik van het aanbestedingsinstrument leidt tot een neerwaartse druk op de tarieven. De

AWBZ-tarieven en de inkomsten uit de AWBZ zullen de komende jaren verder dalen, onder andere door het loslaten van de contracteerplicht voor de intramurale zorg en het verdere uitbreiden van de selectieve gunning van de extramurale zorg. Door invoering van volledige outputfinanciering voor intramurale zorg, zijn locaties met een hoge boekwaarde en leegstand niet meer exploitabel.

De marktwerking leidt tot schaalvergroting in de Nederlandse gezondheidszorg. Deze schaalvergroting doet zich zowel regionaal als op landelijk niveau voor. Door fusie zijn er enkele

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

zeer grote landelijke aanbieders op het gebied van de care ontstaan. Andere organisaties zoeken de samenwerking op inhoudelijke onderwerpen door het vormen van netwerkorganisaties en samenwerkingsverbanden.

Economische groei vertaalt zich ook in groeiende personeelstekorten in de gezondheidszorg. Door aantrekkelijker arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in andere maatschappelijke sectoren kiezen jongeren minder vaak voor een opleiding/baan in de gezondheidszorg. Ook het verloop onder het vaste personeel is hoger door de aantrekkende werking van andere maatschappelijke sectoren. Dit noodzaakt zorgorganisaties om zich te profileren als aantrekkelijke werkgever en te investeren in een goed opleidings- en doorstromingsbeleid.

Technologisch perspectief

Technologische ontwikkelingen binnen de ouderenzorg zijn veelal gericht op het toepassen van hulpmiddelen om mensen in hun eigen woon- en/of leefomgeving te ondersteunen. Het betreft bijvoorbeeld aangepaste woningen, waarbij mensen met behulp van technologische apparatuur in staat zijn langer zelfstandig thuis te blijven wonen.

Voor zorginstellingen zijn efficiencywinsten te behalen door automatisering van zorgdossiers, roosterplanning en zorgregistratie en de geautomatiseerde gegevensuitwisseling met instellingen als het Zorgkantoor, het Centraal Administratiekantoor en de gemeenten. Voor de dagelijkse zorgverlening in de ouderenzorg zal technologie echter geen grote toepassing krijgen, omdat zorg vooral mensenwerk is en blijft.

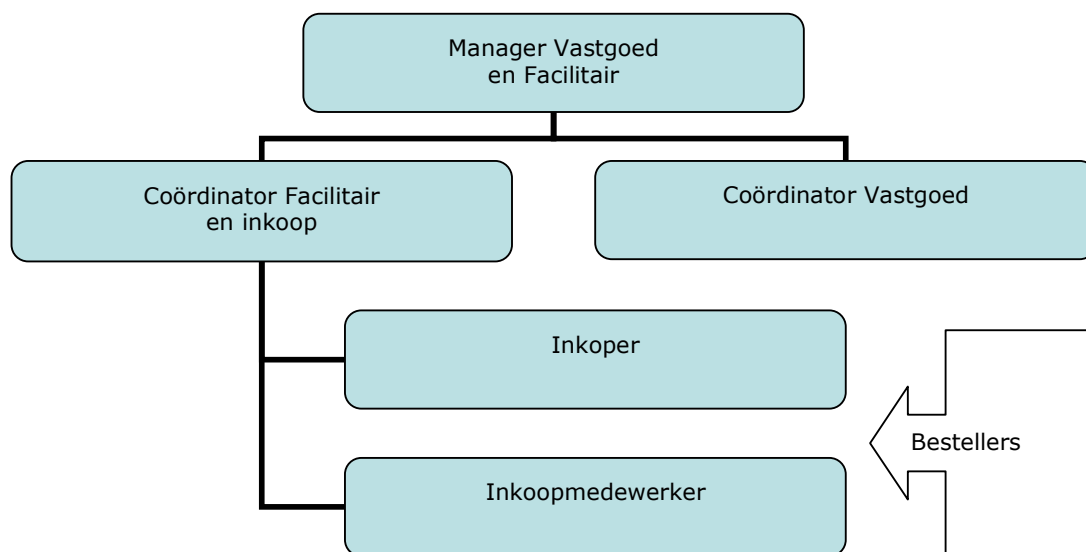
Bijlage 6 SWOT-analyse

Hieronder zullen de sterkten/zwakten en de kansen/bedreigingen voor Florence in de toekomst beschreven worden.⁶

STERKTE	ZWAKTE
- Integraal (wijk)management in combinatie met een breed geïntegreerd producten- en dienstenaanbod. - Instroom nieuwe cliënten op zorgwinkels en Cliënt Contact Centrum. - Enthousiaste en trotse medewerkers. - Breed gedragen missie en visie door medewerkers. - Breed opleidingsaanbod Florence Academie. - Grote naamsbekendheid. - Goed image bij stakeholders. - Stabiele bezetting intramurale locaties. - Volumegroei thuiszorg. - Huisvestingsbeleid. - Expertise voor specifieke doelgroepen: Huntington en jong dementerende. - Groei servicepakket. - HKZ-certificatie locaties en thuiszorg. - Snelle groei dochterondernemingen: Florein en Florissant. - Nieuw aanbod kraamzorg: Florijntje.	- Onvoldoende samenhang in primair proces en tussen wonen, zorg en welzijn. - Interne bedrijfsvoering en beheer onvoldoende ontwikkelt. - Klantgerichtheid ondersteunende diensten. - Nog te weinig eenheid in sturing en leiderschap. - Effectieve kostenstructuur. - Onvoldoende inzicht in en sturing op prestaties. - Samenhang in de onderdelen van de planning en control cyclus. - Onvoldoende leren van elkaar. - Verlies van positie huishoudelijke verzorging. - Ontwikkeling wijkketens niet uniek.
KANSEN	BEDREIGINGEN
- Inspelen op invoering WMO. - Inspelen op verkorting van de ligduur in ziekenhuizen. - Ontwikkeling particuliere zorg voor groep welgestelde ouderen. - Vastgoedmanagement. - Samenwerking met regionale en ketenpartners in de wijk. - Uitbouw goed imago als werkgever. - Samenwerking met scholen. - Aantrekkelijk voor cliënten door breed dienstenpakket en gemakkelijke bereikbaarheid.	- Prijsvechters die zich op zorgmarkt storten en minder geld vragen. - Marktwerving en concurrentie leiden tot meer druk op de prijzen. - Wijzigingen in de financiering waaronder bezuinigingen en financiering van de vaste kosten van locaties uit de AWBZ. - Toenemende arbeidsmarktproblematiek. - Beeldvorming bij gemeenten, zorgverzekeraars en ziekenhuizen dat het beter zaken doen is met kleine gespecialiseerde organisaties. - Stagnerende zorgvraag door afname vergrijzing. - Individualisme en keuzevrijheid cliënt.

⁶ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Bijlage 7 Organogram centraal facilitair bedrijf



Bijlage 8 Commodity analyse

Hieronder is een uitgebreide versie te zien van de commodity analyse.

Daaronder is een matrix weergegeven met de verschillende kostenplaatsen in vergelijking met de kostensoort. Dit is in bedragen en percentrages weergegeven.

Kostenplaats (naam)	Kostensoort (naam)	Totaal
OD 1e en 2e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 12
	Geneesmiddelen	€ 434
	Honoraria derden	€ 980
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 296
	Onderwijsmiddelen	€ 608
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 1.393
Totaal OD 1e en 2e etage		€ 3.721
OD 3e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 93
	Extern vervoer door derden	€ 260
	Geneesmiddelen	€ 35.692
	Incontinentiemateriaal	€ 7.485
	Kosten lease-materiaal	€ 2.903
	Kosten software	€ 362
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 113-
	Onderwijsmiddelen	€ 605
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 226
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 4.612
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ 0
Totaal OD 3e etage		€ 52.124
OD 4e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 130
	Extern vervoer door derden (niet	€ 624
	Geneesmiddelen	€ 16.309
	Incontinentiemateriaal	€ 6.161
	Instrumentarium en apparatuur	€ 952
	Kosten lease-materiaal	€ 1.529
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 113-
	Onderwijsmiddelen	€ 1.213
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 113
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 5.013
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ -
Totaal OD 4e etage		€ 31.932
OD algemeen	Advieskosten	€ 741
	Andere kosten verpleging en verz	€ 2.439
	Betaalde schadevergoedingen	€ 145
	Bijdragen	€ 21
	Disposables	€ 7.445
	Drukwerk	€ 2.274
	Extern eigen vervoer (niet nacal	€ 644
	Extern vervoer door derden (niet	€ 186
	Geschenken bij huwelijk, jubilea	€ 5.573
	Honoraria derden	€ 7.237
	Huur uitleenartikelen	€ 58
	Instrumentarium en apparatuur	€ 1.975
	Kantoorbenodigdheden	€ 4.714
	Kopieerkosten	€ 2.607
	Kosten bedrijfskleding	€ 544
	Kosten cliëntenraad	€ 3.340

	Kosten hardware	€ 210
	Kosten software	€ -
	Kosten vrijwilligers	€ 527
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 1.180
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 4.888
	Meubilair	€ 8.540
	Omroepbijdragen en BUMA rechten	€ 1.459
	Onderwijsmiddelen	€ 941
	Onderzoek door derden	€ 798
	Ontspanning	€ 3.046
	Overige belastingen	€ 158
	Overige huishoudelijke kosten	€ 329
	Reis- en verblijfkosten	€ 53
	Representatiekosten	€ 5.993
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.295
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 13.019
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 689
	Vakliteratuur	€ 222
	Verontreinigingsheffing	€ 4.576
	Verzekeringen	€ 726
Totaal OD algemeen		€ 88.591
OD commerciële dienst	Aardappelen, groente en fruit	€ 23
	Boter, kaas, eieren, oliën en vetten	€ 1.424
	Brood en banket	€ 354
	Complete Maaltijden	€ 35
	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 15.336
	Dranken	€ 855
	Emballagekosten	€ 103-
	Handschoenen	€ 199
	Kantoorbenodigdheden	€ 264
	Keuken- en restauratieve apparat	€ 897
	Koffie en thee	€ 15.168
	Kosten bedrijfskleding	€ 19
	Kruidenierswaren	€ 43.374
	Linnengoed	€ 715
	Melk en melkproducten	€ 591
	Onderhoud elektrische installati	€ 515
	Overige huishoudelijke kosten	€ 130
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 862
	Toiletbenodigdheden	€ 1.916
	Verbandmiddelen	€ 49
	Verpakkingsmateriaal	€ 445
	Vlees, vis en gevogelte	€ 354
	Wasapparatuur	€ 398
	Wasbenodigdheden/wasmiddelen	€ 161
Totaal OD commerciële dienst		€ 83.980
OD facilitair algemeen	Advieskosten	€ 268
	Afvalverwijdering	€ 7.097
	Andere communicatiekosten	€ 86
	Andere kosten onderhoud gebouwen	€ 9.610
	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 34-
	Drukwerk	€ 148
	Extern vervoer door derden (niet	€ 789
	Honoraria derden	€ 3.445

	Instrumentarium en apparatuur	€ 5.885
	Kabeltelevisie	€ 23.999
	Kantoorbenodigdheden	€ 77
	Kantoormachines	€ 289
	Keuken- en restauratieve apparat	€ 4.277
	Koffie en thee	€ 906
	Kopieerkosten	€ 1.530
	Kosten beveiliging en bewaking d	€ 370
	Kosten lease-materiaal	€ 2.635
	Kosten software	€ 997
	Kruidenierswaren	€ 1.922
	Linnengoed	€ 233
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 729
	Meubilair	€ 14.749
	MOP andere kn gebouwen	€ 2.559
	MOP beveiligingsinstallaties	€ 1.320
	MOP elektr. installaties	€ 122
	MOP groenvoorziening	€ 1.021
	MOP keukeninstallaties	€ 4.320
	MOP koel+vriesinstallaties	€ 243
	MOP machines+gereedschap	€ 27
	Omroepbijdragen en BUMA rechten	€ 8.236
	Onderhoud beveiligingsinstallati	€ 1.372
	Onderhoud communicatie-installat	€ 6.874
	Onderhoud elektrische installati	€ 10.203
	Onderhoud groenvoorziening	€ 9.881
	Onderhoud keukeninstallaties	€ 5.956
	Onderhoud koel- en vriesinstalla	€ 555
	Onderhoud overige installaties	€ 972
	Onderhoud sanitaire installaties	€ 202
	Onderhoud verwarming/water/gasin	€ 3.126
	Onderwijsmiddelen	€ 261
	Onderzoek door derden	€ 1.367
	Ongediertebestrijding	€ 3.894
	Ontspanning	€ 77
	Representatiekosten	€ 110
	Sanitair en riolering	€ 370
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 68.975
	Telefoon (abonnementen)	€ 1.978
	Toiletbenodigdheden	€ 1.251
	Verontreinigingsheffing	€ 2.986-
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ 650
	Wand- gevelafwerking en schilder	€ 16.177
	Wasapparatuur	€ 98
	Water	€ 4.108
Totaal OD facilitair algemeen		€ 233.326
OD huishoudelijke dienst	Afvalverwijdering	€ 809
	Honoraria derden	€ 1.278
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 13.297
Totaal OD huishoudelijke		€ 15.384
OD restauratieve dienst	Aardappelen, groente en fruit	€ 104
	Boter, kaas, eieren, oliën en vet	€ 167
	Brood en banket	€ 88
	Complete Maaltijden	€ 1.980

	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 1.715
	Emballagekosten	€ 158
	Geschenken bij huwelijk, jubilea	€ 65
	Handschoenen	€ 43
	Kantoorbenodigdheden	€ 368
	Keuken- en restauratieve apparaat	€ 1.321
	Koffie en thee	€ 21.962
	Kruidenierswaren	€ 75.861
	Linnengoed	€ 798
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 357
	Melk en melkproducten	€ 258
	Onderhoud elektrische installatie	€ 556
	Overige huishoudelijke kosten	€ 55
	Overige ingrediënten niet gespec	€ 18
	Representatiekosten	€ 418
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.151
	Toiletbenodigdheden	€ 836
	Verpakkingsmateriaal	€ 1.195
	Vlees, vis en gevogelte	€ 116
	Wasapparatuur	€ 686
	Wasbenodigdheden/wasmiddelen	€ 14
Totaal OD restauratieve dienst		€ 110.293
OD welzijn	Kosten vrijwilligers	€ 440
	Representatiekosten	€ 20.003
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.227
	Vervoer dagbehandeling	€ 2.920
Totaal OD welzijn		€ 24.590
OD zorg algemeen	Andere kosten verpleging en verz	€ 83
	Betaalde schadevergoedingen	€ 99
	Disposables	€ 3.199
	Geneesmiddelen	€ 360
	Honoraria derden	€ 1.404
	Incontinentiemateriaal	€ 680
	Instrumentarium en apparatuur	€ 25
	Kruidenierswaren	€ 104
	Medische gassen	€ 69
	Overige opbrengsten	€ 2.081-
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 375
	Verbandmiddelen	€ 2.482
Totaal OD zorg algemeen		€ 6.799
Totaal Oostduin		€ 650.738

Kostenplaats Kostensoort	1 ^{ste} en 2 ^{de} etage	3 ^{de} etage	4 ^{de} etage	Algemeen	Commerciële Dienst	Faciliteit	Huishoudelijke Dienst	Restaurantieve Dienst	Welzijn	Zorg	Totaal	%
Afvalverwijdering						€ 7.097	€ 809				€ 7.906	1,4%
Andere kosten onderhoud geb.						€ 9.610					€ 9.610	1,7%
Dieetvoeding en dieetproducten					€ 15.336	€ 34-		€ 1.715		€ 3.199	€ 17.017	3,0%
Disposables				€ 7.445						€ 360	€ 10.644	1,9%
Geneesmiddelen	€ 434	€ 35.692	€ 16.309	€ 5.573							€ 52.795	9,2%
Geschenken bij huwelijk, jubilea				€ 7.237				€ 65			€ 5.638	1,0%
Honoraria derden	€ 980						€ 1.278		€ 1.404		€ 14.344	2,5%
Incontinentiemateriaal		€ 7.485	€ 6.161						€ 680		€ 14.326	2,5%
Instrumentarium en apparatuur			€ 952	€ 1.975		€ 5.885			€ 25		€ 8.837	1,5%
Kabeltelevisie						€ 23.999					€ 23.999	4,2%
Kantoorbenodigdheden				€ 4.714	€ 264	€ 77		€ 368			€ 5.423	0,9%
Keuken- en restaurantieve apparaat					€ 897	€ 4.277		€ 1.321			€ 6.495	1,1%
Koffie en thee					€ 15.168	€ 906		€ 21.962			€ 38.036	6,7%
Kosten leasemateriaal		€ 2.903	€ 1.529		€ 43.374	€ 2.635					€ 7.067	1,2%
Kruidentierswaren						€ 1.922		€ 75.861		€ 104	€ 121.261	21,2%
Machines gereedschap				€ 4.888		€ 729		€ 357			€ 5.974	1,0%
Meubilair				€ 8.540		€ 14.749					€ 23.289	4,1%
Omroepbijdragen en BUMA rechten				€ 1.459		€ 8.236					€ 9.695	1,7%
Onderhoud communicatie-installatie						€ 6.874					€ 6.874	1,2%
Onderhoud elektrische installatie					€ 515	€ 10.203		€ 556			€ 11.274	2,0%
Onderhoud groenvoorziening						€ 9.881					€ 9.881	1,7%
Onderhoud keukeninstallaties						€ 5.956					€ 5.956	1,0%
Representatiekosten				€ 5.993		€ 110					€ 26.524	4,6%
Schoonmaakapparatuur				€ 1.295	€ 862	€ 68.975	€ 13.297	€ 418	€ 20.003		€ 86.807	15,2%
Symposia/studiedagen e.d.		€ 226	€ 113	€ 13.019				€ 1.151	€ 1.227		€ 13.358	2,3%
Uitzendkrachten VOV functies	€ 1.393	€ 4.612	€ 5.013	€ 689		€ 16.177				€ 375	€ 12.082	2,1%
Wand- gevelafwerking en schilder											€ 16.177	2,8%
Totaal	€ 2.807	€ 50.918	€ 30.077	€ 62.827	€ 76.416	€ 201.709	€ 15.384	€ 103.774	€ 21.230	€ 6.147	€ 571.289	100%
%	0,5%	8,9%	5,3%	11,0%	13,4%	35,3%	2,7%	18,2%	3,7%	1,1%		

Bijlage 9 Kraljic-matrix

De Kraljic-matrix is gesorteerd op kostensoort.

Hefboomproducten		Strategische producten	
Disposables Geschenken bij huwelijk enz. Kosten bedrijfskleding Linnengoed		Dieetvoeding en dieetproducten Geneesmiddelen Honoraria derden Incontinentiemateriaal Machines t.b.v. onderhoud MOP andere gebouwen MOP beveiligingsinstallaties MOP elektrische installaties MOP groenvoorziening MOP keukeninstallaties MOP koel+vriesinstallaties MOP machines+gereedschap Onderhoud beveiligingsinst. Onderhoud communicatie inst. Onderhoud elektrische inst. Onderhoud groenvoorziening Onderhoud keukeninst. Onderhoud koel- en vriesinst. Onderhoud overige inst. Onderhoud sanitaire inst. Onderhoud verw./water/gasinst. Verzekeringen	
Totale waarde	€ 18.588	Totale waarde	€ 155.005
% van de inkoopwaarde	2,9%	% van de inkoopwaarde	23,8%
Routineproducten		Knelpuntproducten	
Aardappelen, groente en fruit Advieskosten Afvalverwijdering Andere communicatiekosten Andere kosten onderhoud geb. Andere kosten verpleging Betaalde schadevergoedingen Bijdragen Boter, kaas, eieren en oliën Brood en banket Complete maaltijden Dranken Drukwerk Emballagekosten Extern eigen vervoer Extern vervoer door derden Handschoenen Huur uitleenartikelen Instrumentarium		Kabeltelevisie Medische gassen Omroepbijdragen/BUMA rechten Water	

Kantoorbenodigdheden			
Kantoormachines			
Keuken/restauratieve app.			
Koffie en thee			
Kopieerkosten			
Kosten beveiliging/bewaking			
Kosten cliëntenraad			
Kosten hardware			
Kosten lease-materiaal			
Kosten software			
Kosten vrijwilligers			
Kruidenierswaren			
Lectuur en ontspanning			
Melk en melkproducten			
Meubilair			
Onderwijsmiddelen			
Onderzoek door derden			
Ongediertebestrijding			
Ontspanning			
Overige belastingen			
Overige huishoudelijke kosten			
Overige ingrediënten			
Overige opbrengsten			
Reis- en verblijfkosten			
Representatiekosten			
Sanitair en riolering			
Schoonmaakapparatuur			
Symposia/studiedagen			
Telefoon (abonnementen)			
Toiletbenodigdheden			
Uitzendkrachten/VOV functies			
Vakliteratuur			
Verbandmiddelen			
Verontreiningsheffing			
Verpakkingsmateriaal			
Verplaatsingshulpmiddelen			
Vervoer dagbehandeling			
Vlees, vis en gevogelte			
Wand- en gevelafwerking			
Wasapparatuur			
Wasbenodigdheden			
Totale waarde	€ 439.273	Totale waarde	€ 37.871
% van de inkoopwaarde	67,5%	% van de inkoopwaarde	5,8%

Bijlage 10 ABC-analyse

Hieronder is de uitgebreide versie van de ABC-analyse te lezen.

Leverancier (naam)	Totaal	%
Sligro bv	€ 102.992	15,8%
Florissant bv	€ 82.203	12,6%
Deli XL	€ 59.747	9,2%
Duinrand Apotheek	€ 53.005	8,1%
Ziggo/Den Haag	€ 23.999	3,7%
De Jong Diepvries BV	€ 20.969	3,2%
Prosenectute	€ 20.113	3,1%
Cofely West Utiliteit bv	€ 14.596	2,2%
Commpetent	€ 13.340	2,0%
Radder Brood & Banket	€ 13.162	2,0%
Werkbij st	€ 12.196	1,9%
Kuyvenhoven Partners v.o.	€ 12.030	1,8%
Medeco bv	€ 11.566	1,8%
King Disposables Nederland	€ 10.643	1,6%
MedWorld	€ 9.669	1,5%
Schipper	€ 9.431	1,4%
Pleunis BV	€ 9.407	1,4%
Metos Service	€ 9.089	1,4%
Ver. ActiZ	€ 8.307	1,3%
Randstad , kamer 023	€ 7.556	1,2%
Sita Recycling Services	€ 6.736	1,0%
Wissner Bosserhoff	€ 5.970	0,9%
Technische-Unie bv	€ 5.924	0,9%
Hoytema bloemsierkunst	€ 4.959	0,8%
Office depot afd. C&C Ned	€ 4.714	0,7%
Rhinosys	€ 4.543	0,7%
Doove Care Groep	€ 4.432	0,7%
Overtoom International bv	€ 4.212	0,6%
Luba Uitzend Buro	€ 4.209	0,6%
Dunea Duin & Water	€ 4.108	0,6%
Rentokil	€ 3.894	0,6%
RICOH	€ 3.844	0,6%
Vollebregt	€ 3.833	0,6%
Wilbrink	€ 3.810	0,6%
Scholten Medische Instrumenten	€ 3.207	0,5%
Condor City Den Haag	€ 3.012	0,5%
Achttax	€ 2.975	0,5%
Petra van der Linden	€ 2.707	0,4%
Snijders Tilburg bv	€ 2.630	0,4%
Douwe Egberts	€ 2.607	0,4%
Alpheios Wetrok bv	€ 2.522	0,4%
Spek Bouw, vd	€ 2.195	0,3%
Vahlkamp handelond.	€ 2.169	0,3%
Omegam-water bv	€ 2.165	0,3%
Mondriaan Onderwijsgroep	€ 2.075	0,3%
Westland Florada	€ 1.984	0,3%
KPN vaste telefonie	€ 1.978	0,3%
RS Staten Kopie	€ 1.889	0,3%
LOC	€ 1.849	0,3%

Drogisterij	€ 1.656	0,3%
Medivitaal BV	€ 1.601	0,2%
Hoogheemraadschap Van D.	€ 1.589	0,2%
Bouwstad Projectmanagement bv	€ 1.547	0,2%
AS Office Management	€ 1.491	0,2%
Reed business information	€ 1.428	0,2%
Vegro Verpleegartikelen	€ 1.375	0,2%
fri-jado super service bv	€ 1.352	0,2%
St.Oosduin	€ 1.350	0,2%
Party Rental Company	€ 1.339	0,2%
Brandweer Den Haag	€ 1.320	0,2%
Kettenis wtsch Boekeriej	€ 1.291	0,2%
Lamens	€ 1.274	0,2%
Vendor bv	€ 1.222	0,2%
Sita	€ 1.169	0,2%
Burgman Security	€ 1.156	0,2%
VZB Personenvervoer BV	€ 1.040	0,2%
Fire control beveiliging	€ 1.027	0,2%
Imtech ICT	€ 997	0,2%
De Groot en Visser bv Zonwering	€ 972	0,1%
Bos tuingereedschappen	€ 945	0,1%
Zuiderpark	€ 905	0,1%
Tanthof	€ 867	0,1%
Imtech Building Services	€ 820	0,1%
VIDEMA stichting	€ 818	0,1%
Staedion 's-Gravenhage	€ 803	0,1%
Th. Nollkaemper-Saltes	€ 741	0,1%
UTS van der Geest	€ 737	0,1%
SOVIB	€ 726	0,1%
Imtech Ned. BU ISMS	€ 712	0,1%
Lopital	€ 690	0,1%
Floor	€ 642	0,1%
Buma / Stemra	€ 641	0,1%
Canon Nederland	€ 582	0,1%
Ardea Auto b.v.	€ 565	0,1%
Werkman Den Haag bv	€ 544	0,1%
Miele Nederland bv	€ 458	0,1%
Bol.com bv	€ 402	0,1%
Laprolan	€ 380	0,1%
Pharma	€ 362	0,1%
Group 4 Securicor Cash Services	€ 324	0,0%
Ascom bv	€ 316	0,0%
Bnk	€ 274	0,0%
PowerQ	€ 268	0,0%
Algemeen Dagblad	€ 259	0,0%
Residenz	€ 244	0,0%
Helfferich	€ 239	0,0%
Bel.dnst.Cent.bur.motorr.	€ 237	0,0%
Rendement Uitgeverij bv	€ 234	0,0%
Madurodam	€ 228	0,0%
Nilfisk - Advance bv	€ 222	0,0%
Demob Leeskr & Videoshop	€ 218	0,0%
MISCO	€ 210	0,0%
Care3Flex	€ 181	0,0%

Traspect	€ 160	0,0%
Boer, T. de bv	€ 148	0,0%
Quantes	€ 148	0,0%
v.Beek	€ 143	0,0%
Adecco Personeelsdiensten	€ 136	0,0%
Balk	€ 130	0,0%
Pro'Special	€ 123	0,0%
Berki Brandbeveiliging	€ 123	0,0%
Imtech Acces & Security Technology	€ 122	0,0%
Martina	€ 120	0,0%
Rijnja Repro	€ 111	0,0%
Simon	€ 104	0,0%
Zorgservice Nederland	€ 93	0,0%
Waalsdorp	€ 88	0,0%
W.P.joh. de Liefde en zn	€ 77	0,0%
Springer uitgeverij	€ 77	0,0%
Klinkenberg	€ 72	0,0%
Arjo Huntleigh	€ 70	0,0%
Linde Gas Therapeutics Benelux BV	€ 69	0,0%
De Slotenmaker	€ 65	0,0%
Octaaf Piano Service bv	€ 58	0,0%
Gemeente	€ 53	0,0%
Albert Teunissen Piano-atelier	€ 50	0,0%
Westvlietbewaking	€ 46	0,0%
Haagse Onderst. Functie	€ 45	0,0%
Necla	€ 36	0,0%
Heins	€ 34	0,0%
Fietskoerier Den Haag	€ 27	0,0%
Relief/Chr.Ver.van Zorginst.	€ 13	0,0%
HartingB	€ 11	0,0%
Reinders	€ 9	0,0%
Wijkvereniging Benoordenhout	€ 8	0,0%
J.K. v.d. Dool	€ 6	0,0%
It Fits	€ -	0,0%
Paagman Kantoorvakhandel	€ -	0,0%
Vervoersond. Zuidwijk V.O.F.	€ -	0,0%
Totaal Oostduin	€ 650.738	100,0%

Bijlage 11 Inkoopbeleid

	KWALITEITSHANDBOEK Vastgoed en Facilitair
Document: Beleidsplan Versie: concept 17 februari 2010	Bedrijfsproces: Ondersteunend, Vastgoed en Facilitair
Vaststeldatum: Evaluatiedatum: maart 2012	Proces: Facilitair Proceseigenaar: Manager Vastgoed en Facilitair
Onderwerp: Inkoop	

Inleiding

Met deze notitie wordt beoogd om een Inkoopbeleid voor de Florence organisatie op te zetten en vast te stellen. Om dit te bereiken zijn een aantal gesprekken gevoerd met inkoopers en leidinggevendenden, diverse inkoop notities geraadpleegd en het Inkoop Rapport Coppa bestudeerd. Verder wordt in deze notitie aandacht besteed aan de doelstellingen van de afdeling Inkoop, het besparingspotentieel, professioneel inkopen, de organisatie van de afdeling Inkoop, werkwijze en een overzicht van de Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's).

Algemeen

Het doel van de afdeling Inkoop is het inkopen van diensten en producten van de gewenste kwaliteit tegen lagere kosten met als uitgangspunt het optimaal benutten van de schaalvoordelen die het inkoopvolume van Florence in zich heeft. Daartoe dient Inkoop een adequaat inzicht te krijgen en te houden in alle inkoopprocessen binnen Florence. Alle (belangrijke) inkoopprocessen (commercieel) te begeleiden en zo nodig externe capaciteit in te huren voor de advisering, implementatie en ondersteuning van complexe inkoopprocessen. Dit met behoud van de eigen integrale verantwoordelijkheid van de locaties / afdelingen voor het formuleren van eisen, te stellen aan de kwaliteit / inhoud van de in te kopen diensten / producten, alsmede de controle daarop. Bij (complexe) vraagstukken (met een hoog risicogehalte voor Florence) zal juridisch advies ingewonnen worden.

Florence betreft een substantieel deel van haar taken (in stand houden en uitbreiden) van een groot aantal toeleveranciers van producten en diensten. Dit inkoopvolume gaat om een jaarlijks bedrag van ca. € 51,6 miljoen, wat ruwweg neerkomt op ..% van het totale Florence budget. Deze inkopen bepalen daarmee in belangrijke mate de jaarlijkse en toekomstige kosten en behoren daarmee tot de basis bedrijfsprocessen die een helder beleid rechtvaardigen.

Het voorliggende beleidsplan voorziet in het vaststellen en verder ontwikkelen van een inkoopbeleid. Het plan geeft een beknopte analyse van de huidige situatie en de daarbij aanwezige knelpunten. In het plan wordt kort ingegaan op de omvang van de inkopen in de verschillende inkoopsegmenten, het economisch belang daarvan en de besparingsmogelijkheden. Het plan geeft verder aan hoe Florence het professioneel en integer inkopen gaat inrichten en hoe dit procedureel dient te verlopen.

Doelstellingen van de afdeling Inkoop

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd die in de toekomst zullen worden uitgebreid:

1. Met draagvlak van het MT, ontwikkelen en implementeren van inkoopbeleid, contractbeheer, inkoopvoorwaarden, opstellen procedure voor investeringen, opstellen van een inkoop portfolio en een inkoopactieplan;

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

2. Kwantitatief doel bestaat uit het realiseren van inkoopbesparingen. Er wordt een besparingspotentieel gegeven van het inkoopvolume van Florence per productgroep in 2010 (cf. Coppa Rapport). Door bundeling van pakketten worden schaalvoordelen behaald;
3. Er bestaat duidelijkheid binnen Florence wat centraal dan wel decentraal ingekocht gaat worden;
4. De afdeling Inkoop wordt door belanghebbenden als een meerwaarde ervaren. Inkoop wordt in een vroeg stadium bij het inkoopproces betrokken;
5. Onderzoek naar en besluitvorming over een optimaal inkoop-/bestelsysteem;
6. Inzicht voor alle belanghebbenden in alle contracten.

Huidige situatie

September 2009 is door Coppa Consultancy een kwalitatieve quickscan en een kwantitatieve analyse ten behoeve van de inkoopfunctie uitgevoerd. Met deze scan en analyse worden respectievelijk de mate van professionaliteit beschreven en het besparingspotentieel in kaart gebracht.

Samenvattend zijn de volgende hoofdpunten van belang:

- * Acceptatie van Inkoop als volwaardig partner binnen de organisatie;
- * Borgen van inkoopbeleid in inkoopprocedures voor de hele organisatie van Florence;
- * Aanwezigheid van de juiste tool om Inkoopfunctie op niveau te laten functioneren (Inkoop en Logistiek systeem, contractbeheer);
- * Aanwezigheid van e-tools zoals digitaal aanbesteden en e-auction.

Het besparingspotentieel en prioritering van de productgroepen geeft een volgend beeld:

Productgroep	Omzet	Aantal leveranciers	Besparingspotentieel
Voedingsmiddelen	€ 10.057.963	55	€ 400.000
Waskosten	€ 2.324.942	16	€ 116.000
Schoonmaakkosten	€ 1.500.632	47	€ 75.000 (met detailanalyse)
Extern vervoer	€ 1.401.604	75	€ 70.000
Hulpmiddelen	€ 1.323.130	81	€ 106.000 (met detailanalyse)
Opleiding / vorming	€ 1.086.397	240	€ 108.000
Linnen en textiel	€ 781.421	9	€ 116.000
Drukwerk	€ 626.653	74	€ 94.000
Onderhoud installaties	€ 1.091.008	197	10% op generiek onderhoud
Onderhoud gebouwen	€ 1.152.739	152	10% op generiek onderhoud

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Nu alle activiteiten meer centraal gecoördineerd gaan worden, zal met name naast het realiseren van het besparingspotentieel aan het afsluiten van mantel overeenkomsten een hoge prioriteit gegeven moeten worden.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Juist van een maatschappelijk betrokken organisatie mag worden verwacht dat zij bij het inkopen rekening houdt met de maatschappelijke gevolgen op onder andere het gebied van milieu en ontwikkelingssamenwerking. Het is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever die een product of dienst wil kopen om dit soort eisen in de specificatiefase aan de orde te stellen.

Een door het ministerie van VROM opgezet bureau specificeert programma's van eisen van productgroepen of delen daarvan zodanig dat ze voldoen aan de kwalificatie duurzaam. Het behoort tot de ethiek van de inkoper de opdrachtgever aan deze verantwoordelijkheden te herinneren en, als ter zake specificaties worden opgenomen, deze zo goed mogelijk te realiseren.

Professioneel inkopen

Florence wil een maximaal inkoopresultaat behalen door het erkennen van het belang van de inkoopfunctie en het professioneler inrichten van het inkoopproces. Florence kiest, onder het hanteren van een ethische inkoopcode t.o.v. haar toeleveranciers en door concurrentiestelling (meerdere offertes, aanbesteding en andere vormen van marktwerking) voor de economisch meest gunstige prijs. Deze prijs betreft de totale levensduur van een product en of dienst. Dit betekent dat niet alleen de laagste aanschafprijs of de contractkosten maatgevend zijn, maar ook de jaarlijks wederkerende kosten van energieverbruik, onderhoud, storingskosten, noodzaak tot toezicht, facturatie e.d.. Kwalitatieve doelstellingen moeten er voor zorgen dat de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten op het juiste peil blijft.

Een ethische inkoopcode zal Florence voor alle betrokkenen invoeren, die duidelijkheid zal bieden over de toelaatbaarheid van het handelen in commerciële relatie tot de toeleveranciers.

Het is bij professioneel inkopen van groot belang dat al in een vroeg stadium, dat wil zeggen al bij de behoeftebepaling en de specificatiefase (naast de financiële discipline) ook de inkoopdiscipline betrokken wordt. In deze fase zijn zowel door het overwegen van alternatieven als door de eerste prijsindicaties en de concurrentiestelling, de grootste inkoopvoordelen te behalen.

Professioneel inkopen is ook planmatig inkopen. Door een gebrek aan planning en een goede voorbereiding ontstaan veel ad-hoc inkopen, gaat door de tijdsdruk de onderhandelingspositie van Florence verloren en wordt er vaak te veel betaald. Het jaarlijks maken van een inkoopactieplan en het zoveel mogelijk bundelen van kleinere en regelmatig wederkerende aankopen in raam- of jaarcontracten, levert zowel commercieel voordeel als ook voordelen in het segment van administratieve kosten op.

Door een zorgvuldige leveranciersselectie en het regelmatig toetsen van de prestaties, betrouwbaarheid en marktconformiteit van de toeleveranciers, zijn de voordelen van concurrentie en die van betrouwbare "vaste" leveranciers met elkaar te verenigen. Tevens is het mogelijk en ook de bedoeling om met die vaste leveranciers een partnership of een vergaande vorm van samenwerking aan te gaan.

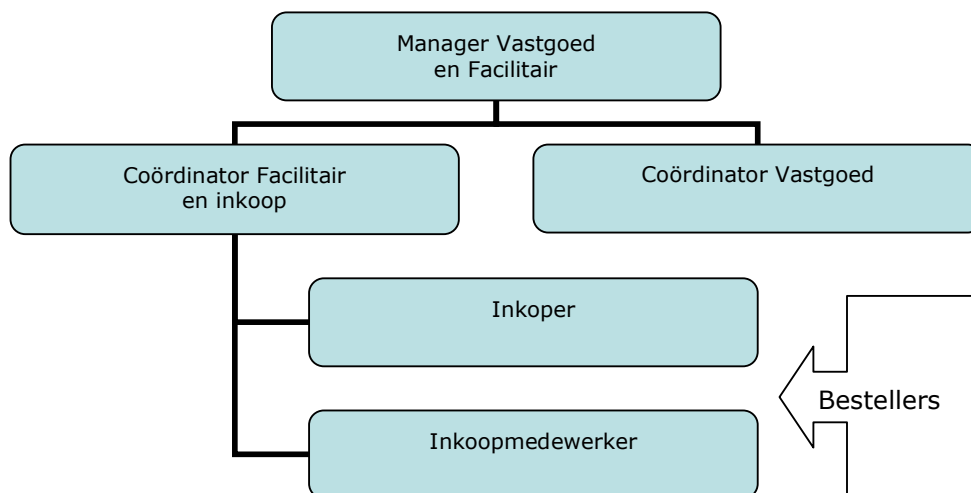
Het hanteren van een centraal en actief te beheren leveranciersbestand maakt een efficiënter inkoopproces mogelijk en creëert meer helderheid naar de toeleveranciers en budgethouders.

Florence laat zich bij alle inkopen ondersteunen door een nieuwe centraal coördinerende inkoopfunctie, die op een professionele wijze zowel de commerciële deel van de

onderhandelingen voert als de administratieve afwikkeling en vastlegging van de contracten voor haar rekening neemt. Tevens onderhoudt de inkoopfunctie het leveranciers -en contractenbestand en zal als vraagbaak voor de budgethouders fungeren.

Organisatie afdeling Inkoop

Voor het goed functioneren van een inkoopafdeling geldt als vuistregel in het bedrijfsleven een personele bezetting van 1 inkoper op ca. € 10 miljoen inkoopvolume. Bij een inkoopvolume van ca. € 51,6 miljoen (peildatum sept. 2009) is de huidige bezetting van 3 fte's krap te noemen. Daarnaast moet rekening worden gehouden dat eventuele fusies of andere samenwerkingsverbanden het inkoopvolume kan verhogen.



Doordat de nieuwe inkoopafdeling betrokken zal worden bij alle inkopen van de organisatie, komt er veel werk naar inkoop toe. Complexe inkoopprocessen moeten dan wellicht separaat uitbesteed worden.

Met het invoeren van de uniforme inkoopprocedure (t.z.t. door een nieuw of opnieuw ingericht inkoop automatiseringssysteem ondersteund zal moeten worden), is de verwachting dat met de huidige bezetting aan de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld moeten worden.

Geadviseerd wordt de inkoper en inkoopmedewerkers geheel vrij te maken voor de inkooptaken en de bestelfuncties van inkoop in de organisatie te laten.

Van belang is dat de inkoopmedewerkers goed opgeleid worden. De ervaring is dat er na verloop van tijd een behoorlijk beroep gedaan zal worden op inkoop voor ad-hoc inkopen. Om het draagvlak te verbreden zal de inkoopfunctie daarop in moeten spelen en successen uit moeten dragen.

Werkwijze en procedure

De inkoopafdeling opereert als een centrale coördinerende eenheid voor geheel Florence. Met het vaststellen van het inkoopbeleid, de uniforme inkoopprocedure en jaarlijks een inkoop actieplan wordt deze eenheid bij alle inkoop trajecten betrokken en zal deze het opvolgen van de verplichte procedure bewaken. De exploitatie routine-inkopen zullen in raamovereenkomsten worden geregeld, waardoor de locaties zelf, zonder tussenkomst van de inkoopafdeling kunnen bestellen via een decentraal webbased bestelsysteem. Alle andere, niet-routinematige exploitatie bestellingen en investeringen zullen door de budgethouder, zijn gemandateerde of projectleider, al in de fase van de behoefte bepaling bij de inkoopafdeling aangemeld moeten worden.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De inkoop bepaalt samen met de budgethouder hoe het inkooptraject ingericht gaat worden. Bij zowel het voortraject als de feitelijke afwikkeling van de order of bestelling, worden de administratieve handelingen vastgelegd. De inkoopafdeling is door de locaties direct benaderbaar voor vragen over leveranciers, mogelijke prijzen, te leveren producten en diensten, enz.

De inkoop zal jaarlijks voorafgaand aan de budgetgesprekken in samenspraak met de budgethouders en projectleiders een inkoopactie jaarplan opstellen. Hierdoor zal meer planmatig worden ingekocht, kunnen inkopen gebundeld worden en ontstaat er meer tijd voor scherpe onderhandeling. Met dit jaarplan zullen ook alle (raam)contracten steeds opnieuw bekeken worden en indien nodig opnieuw worden aanbesteed. Het managen en beheren van de contracten zal centraal plaatsvinden en worden uitgevoerd door de Inkoopafdeling. In overleg met de contracteigenaar(s) zal de afdeling Inkoop per contract het traject bepalen (verlengen, aanbesteden, onder brengen bij een ander contract etc.).

De Inkoopafdeling zal met budgethouders en of projectleiders structureel werkoverleg houden. In dit werkoverleg worden door de budgethouders / projectleiders aangemelde problemen besproken en worden nieuwe inkoopaanvragen bekeken en de knelpunten bij lopende inkooptrajecten doorgesproken.

Bij dit alles staat het behalen van een maximaal inkoopresultaat, bij een optimale service aan de budgethouders / projectleiders en locaties voorop. De procedure, met een duidelijke verdeling van Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's) voor alle medewerkers die bij het inkoopproces berokken zijn, is in de volgende 2 schema's overzichtelijk neergezet.

Schema Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's)

Inkoopproces	Deelproces	Centraal		Decentraal		Opmerkingen
		investe ringen	exploitatie	investe ringen	exploitatie	
Specificeren				X	X	Inkoop: proces en inhoudelijke ondersteuning.
Selecteren		X	X			
Contracteren		X	X			
Bestellen	Aanvraag plaatsen			X	X	
	Order plaatsen	X	X		X	
Bewaken				X	X	
Nazorg				X	X	

Tekenbevoegdheden schema m.b.t. aangaan van verplichtingen voor investeringsgoederen en exploitatie goederen en diensten

	Investerings	Exploitatie
Besteller	geen	Tot € 10.000
Wijkmanager	Tot € 100.000	Tot € 100.000
Regiomanager	Tot € 250.000	Tot € 250.000
Inkoop & coördinator Fac. en Inkoop	Tot € 100.000 *	Tot € 100.000 *
Mgr. Vastgoed & Facilitair	Tot € 250.000 *	Tot € 250.000 *
Bestuurder	Boven € 250.000	Boven € 250.000

* na schriftelijke accordering van de budgethouder.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De budgethouder is de eindverantwoordelijk voor een aanvraag. De medewerkers van de afdeling inkoop is bevoegd om naar aanleiding van een aanvraag en bij akkoord van de budgethouder de order te plaatsen bij de leverancier. Zij hebben technische uitvoerende verantwoordelijkheid.

Besluitvorming

In de vorm van antwoorden op de volgende vragen zal besluitvorming over het inkoopbeleid van Florence plaatsvinden.

1. Gaat u akkoord met de geformuleerde doelstellingen van de afdeling Inkoop?
2. Accepteert u de stelling dat de afdeling Inkoop een "volwaardige partner" binnen de Florence organisatie is?
3. Gaat u akkoord met het proces dat Inkoop in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken wordt bij de behoeftebepaling en de specificatiefase van een inkoopwens?
4. Gaat u akkoord met de geformuleerde werkwijze en procedure van de afdeling Inkoop?
5. Gaat u akkoord met de stelling dat met de huidige bezetting van de afdeling Inkoop de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld kunnen worden?
6. Gaat u akkoord met de in het overzicht vermelde "Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden" en het schema "Tekenbevoegdheden"?
7. Gaat u akkoord dat Inkoop aandacht besteedt aan "maatschappelijk verantwoord inkopen"?

Route

Werkoverleg Vastgoed en Facilitair, MT Florence, Bekendmaking binnen de Florence organisatie.

Bijlage 12 Input Word Cloud

Hieronder een overzicht van de belangrijkste woorden uit de interviews.

EVV'ers

Taken, verantwoordelijkheden & bevoegdheid

Geen gebruik bestellijst

Besteld via e-mail

Bestellen op gevoel

Hamsteren

Geen beleid

Geen procedures

Transparantie

Maandelijks overzicht

Verantwoordelijke

Geen gestandaardiseerd inkooppakket

Consequentie

Gedrag medewerkers

Controle op proces

Functieomschrijving

Excel-sheet

Overzicht

Ontwikkelen bestelprocedure

Geen budget

Handtekening

Structurele bestellingen

Afdelingsniveau bestellen/leveren

Concept inkoopbeleid

Doelstellingen

Ontwikkeling producten- en dienstencatalogus

Nieuw inkoop-/bestelsysteem

Voorraadfunctie

Just-in-time levering

Uitbreiding kostenplaatsen

Twee medewerkers met bestelbevoegdheid

Logistiek proces

Verandering

Inefficiënt bestelproces

Efficiëntie

Communicatie vanuit centraal inkoop

Bijlage 13 Interviews

Naam medewerker: Marjan Looijestijn

Functie: zorgmanager

Afdeling: parterre, eerste, tweede en derde kort verblijf

1. Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling?

Voor de bewoners wordt er ingekocht via het budget van de zorgverzekeraar. De voeding voor de huiskamers op de afdelingen wordt ingekocht via de winkel. Er worden dus dagelijks artikelen vanuit de winkel gehaald en dit wordt afgerekend bij de afdelingen.

2. Hoeveel medewerkers bestellen er binnen de afdeling?

Alle EVV's hebben de bevoegdheid om producten te bestellen. Hierbij wordt een cc'tje verstuurd naar Marjan Looijestijn, zodat zij van de bestellingen afweet.

3. Bestelt u via de bestellijst en tekent u deze ook af?

Er wordt niet via de bestellijst besteld, omdat een bestelling zonder formulier ook wordt geaccepteerd. Daarom wordt er besteld via een e-mail.

4. Welke producten bestellen jullie?

Als er producten voor de afdelingen worden besteld, zijn dit producten die in het algemeen worden gebruikt, zoals latex handschoenen of een onderdeel voor de thermometer.

5. Wordt er gekeken naar hoeveel producten er worden weggegooid?

Op de afdelingen worden wel enkele stuks weggegooid, maar er wordt wel voor gezorgd dat er zo min mogelijk wordt weggegooid.

6. Hoe weet u welke aantallen producten u moet bestellen?

Het bestellen van producten wordt op gevoel gedaan. Als er bijvoorbeeld een bewoner overlijdt die een bepaald product afnam, dan wordt hier minder van besteld.

7. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Op dit moment wordt er heel veel gehamsterd door de afdelingen. Dit komt doordat er in de winkel niet genoeg voorraden aanwezig zijn, zoals de karnemelk. De afdelingen gaan zo meer inslaan, om er zeker van te zijn dat er genoeg producten voor de bewoners zijn. Gevolg hiervan is wel dat er dan meer producten op de afdelingen staan en er dus geen karnemelk meer in het restaurant verkregen kan worden.

Er is geen duidelijk beleid dat verteld wat de medewerkers moeten doen om producten te kunnen bestellen. Tevens moeten er taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden opgesteld, zodat er duidelijkheid en overzicht wordt gecreëerd. Eventueel is het handig als er lijsten worden gemaakt, waarop af te lezen is welke maximale hoeveelheden er van een product op de afdeling aanwezig mag zijn.

8. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Er moet meer controle komen op bestellingen, door bijvoorbeeld een maandelijkse lijst met uitgaven per afdeling. Dit wordt dan omgerekend, naar uitgaven per bewoner en zo wordt er gekeken of de gemaakte kosten reëel zijn. Ook is het belangrijk dat onder grote investeringen de handtekening van de verantwoordelijke komt te staan.

Naam medewerker: Sander de Haas
Functie: medewerker administratie/receptie
Afdeling: faciliteiten

1. Hoe krijgt u de bestelling binnen?

De bestellingen komen binnen via een bestelformulier, maar ook via een e-mailbericht.

2. Wat wordt er zoal ingekocht?

De producten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen, huishoudelijke artikelen, elektronica, schoonmaakartikelen, zorgartikelen en eten.

3. Zijn de bestelling voorzien van een handtekening van de verantwoordelijke?

Voorheen waren de bestelformulieren niet voorzien van een handtekening. De bestellingen gingen via de mail. Sinds deze maand moeten de bestelformulieren voorzien zijn van een handtekening, anders wordt de bestelling niet in behandeling genomen.

4. Bestellen de afdelingen producten die in het pakket zetten of ook daarbuiten?

De interne klant heeft de vrijheid om divers producten te bestellen. De interne klant kan ook zelf naar een leverancier gaan om een product te kopen. Er is geen gestandaardiseerd inkooppakket voor de producten/diensten.

5. Worden alle bestellingen genoteerd?

Als de medewerker administratie/receptie een bestelling plaatst bij het hoofdkantoor, wordt er een orderbevestiging verstuurd naar de locatie. Deze worden bewaard in mappen. Ook als de artikelen binnenkomen vanuit de leveranciers worden de pakbonnen bewaard.

6. Hoe weet je nog wat er in het magazijn ligt?

Dit weet men niet precies. Door er heen te lopen en te kijken weten wij hoeveel producten er nog liggen.

7. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Het is moeilijk om de procedures consequent vol te houden. Er wordt nu gezocht als men een bestelformulier volledig moet invullen. Voor de medewerker administratie/receptie is het moeilijk vol te houden, om constant de aanvraag terug te sturen, omdat deze niet volledig is. Er moet iemand komen om deze procedures te controleren.

8. Waarom is er geen kassa aanwezig in het restaurant?

Het was voor de medewerkers van het restaurant moeilijk om met de kassa te werken.

9. Is het een idee om deze te plaatsen om zo de voorraden en de inkomsten bij te houden?

Dit is wel een idee ja. Wel moet er een wat geavanceerdere kassa komen, aangezien de kassa die nu aanwezig is, maar enkele functies kan programmeren.

10. Is het idee om een voorraadsysteem te implementeren?

Ja, dit is een goed idee. Wel is het belangrijk dat iemand de magazijn- en voorraadwerkzaamheden op zich gaat nemen. Omdat er geen duidelijke functieomschrijving is van de medewerkers van facilitair, moet er goed worden gekeken wie deze taak op zich gaat nemen.

11. Wie bestellen er en wat bestellen zij?

Sanjai bestelt de voedingsartikelen bij Sligro en Deli XL. Sander bestelt de overige producten die bij vraag 3 zijn beschreven.

12. Er werd in het verleden de voorraad bijgehouden via een Excel-sheet. Gaf dit enig overzicht in de bestellingen?

Dit geeft een overzicht over welke artikelen door de afdelingen worden gekocht in de winkel. Zo kunnen de zorgmanagers zien welke kosten hieraan verbonden zijn. Zijn ermee gestopt, omdat het duidelijk genoeg was. In januari van dit jaar is Sander er wel weer mee gestart, zodat er meer overzicht komt in hoeveel welke afdeling bestelt.

13. Werd er wat gedaan met deze lijsten?

Deze lijsten zijn voor Sander zelf en kunnen eventueel opgevraagd worden door zorgmanagers en andere budgetverantwoordelijke.

14. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Er moet in eerste instantie een duidelijke bestelprocedure komen voor de dagelijkse artikelen en voor het 'witte mandje'. Hiervoor wordt een maal in de twee weken besteld voor grote hoeveelheden, zoals een tree blikjes. Er wordt nu gewoon besteld en er is geen regel voor bepaalde hoeveelheden of een geldbedrag.

Naam medewerker: Margreet de Jong / Astrid van der Velden
Functie: Manager Benoordenhout / invalkracht helpende
Afdeling: locatie Schakelpunt

1. Wat heeft u voor taak binnen Florence?

Op de locatie Schakelpunt wordt de thuiszorg geregeld.

2. Welke producten koopt u zoal in?

Er wordt ingekocht voor een pand van 30 medewerkers. Hierbij kan worden gedacht aan kantoorartikelen, facilitair, schoonmaakartikelen en koffie/thee. De producten voor de thuiszorg wordt door de cliënt zelf ingekocht bij huisarts of apotheek.

3. Hoe verloopt het inkoopproces?

Astrid bestelt via het bestelformulier naar de medewerker facilitair bij Oostduin. Locatie Schakelpunt heeft geen eigen bestelsysteem ter beschikking. Dit wordt gedaan via het bestelformulier en ondertekening van de manager.

4. Bent u de enige persoon die voor de extramurale zorg inkoopt?

Ja, alleen Astrid en eventueel Margreet kopen artikelen in.

5. Bij wie bestelt u uw producten?

De producten worden bij de medewerker facilitair besteld en daarna doorgegeven aan het hoofdkantoor.

6. Hoe weet je welke hoeveelheden je van een product moet bestellen?

In het gebouw hangt een lijst waarop medewerkers kunnen aangeven welke artikelen (bijna) op zijn. Als er een aantal artikelen op de lijst staan, worden deze besteld.

7. Wat vindt u positief aan het huidige inkoopproces?

De bestellingen via de medewerker facilitair lopen goed.

8. Zijn er knelpunten te herkennen in het proces?

Nee, zie vraag hierboven.

9. Hoe zou u de inkoop in de toekomst willen zien?

Eventueel een procedure/beleid opstellen.

Naam medewerker: Helene van Wijnen
Functie: Zorgmanager
Afdeling: derde lang en vierde verblijf

1. Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling?

Eén keer in de twee weken wordt een zogenaamde 'mandbestelling' geplaatst via het magazijn. Hiervoor wordt een lijst met producten opgesteld en deze wordt gecontroleerd en geparafeerd door Helene.

Daarnaast wordt er dagelijks producten uit het winkeltje gekocht. Dit is voor het eten/drinken in de ochtend en de middag voor de bewoners.

Ook worden er bestellingen via Scholten geplaatst bij de medewerker facilitair voor het medisch magazijn. Dit bevindt zich op de vierde etage en is alleen voor deze afdeling nodig. Voor deze bestelling wordt een formulier ingevuld en deze wordt maandag besteld. Op vrijdag komen de producten dan binnen.

2. Hoeveel medewerkers bestellen er binnen de afdeling?

Voor de mandbestelling is één persoon verantwoordelijk, voor het bestellen van producten voor het medisch verpleegmagazijn zijn twee personen verantwoordelijk en elke dag gaat iemand anders naar de winkel om producten te kopen.

3. Bestelt u via de bestellijst en tekent u deze ook af?

Ja, er wordt via de bestellijst besteld en deze wordt ter goedkeuring getekend.

4. Welke producten bestellen jullie?

Alle producten die de bewoners en medewerkers nodig hebben. De producten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen, huishoudelijke artikelen, schoonmaakartikelen, zorgartikelen en eten.

5. Hoeveel keer per week wordt er besteld?

Er wordt één keer per week in de winkel besteld, een keer in de veertien dagen voor een mandbestelling.

6. Wordt er gekeken naar hoeveel producten er worden weggegooid?

Op dit moment is hier geen overzicht op.

8. Hoe weet u welke aantallen producten u moet bestellen?

Dit gaan op gevoel. Er wordt voor drie huiskamers voeding besteld. In principe is dit een structurele bestelling qua hoeveelheden, behalve als er zich aanpassingen voordoen. Dit kan als bewoners in het ziekenhuis liggen of komen te overlijden.

9. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Er zijn meerdere knelpunten binnen het proces:

- In het medisch verpleegmagazijn moet een lijst worden ingevuld, als producten uit het magazijn worden gehaald. Dit wordt op dit moment niet gedaan.
- Er wordt geen seintje gegeven wanneer een product is binnengekomen. Hierdoor wordt het product opnieuw besteld, waardoor de voorraad te hoog is.
- Er is geen afspraak waar de medische artikelen afgeleverd moeten worden. Als medische artikelen binnenkomen, moeten deze direct naar de afdeling worden gebracht. Nu zwerven de artikelen nog wel eens bij de receptie of andere afdelingen.
- Er wordt teveel besteld via de mandbestelling. Er wordt liever teveel gekocht, dan te weinig.

- Doordat de zorg op de verpleegafdelingen iets langer duurt, worden er later artikelen uit het winkeltje meegenomen. Hierdoor is vaak het verse brood op en hebben de bewoners geen brood of brood uit de diepvries. Nadeel hiervan is dat dit brood te laat wordt ingevroren, waardoor het oud is.

10. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Helene heeft enkele aanbevelingen voor de gewenste situatie:

- In 2009 kregen wij maandelijks een overzicht met uitgaven van de afdelingen in het winkeltje. Graag zie ik dit weer terug, zodat ik kan controleren wat er besteld wordt, maar hier ook mensen op aanspreken.
- Er moet een duidelijke omschrijving komen van het bestelproces, bijvoorbeeld bij wie moet je bestellen als diegene vrij is.
- Er moet iemand op het inkoopproces worden gezet, om deze te bewaken.
- Er is geen overzicht over wat er in het winkeltje gekocht wordt. Graag hier een overzicht van maken.
- Helene zou veel liever zien dat er een lijst ingediend te worden bij bijvoorbeeld de receptie voor de dagelijkse bestellingen uit het winkeltje. De bestellingen zijn structureel hetzelfde. Daarnaast zou het handiger zijn als de bestelling naar boven werd gebracht naar de afdeling. Zo kan de medewerkers facilitair zien wat er besteld wordt en zijn de producten niet op als de afdeling naar beneden komt.
- Bepaalde producten moeten altijd op voorraad zijn, zoals desinfectans of servetten. Op dit moment is dit niet zo.

Naam medewerker: Harry Behari
Functie: 1^{ste} magazijnmedewerker
Afdeling: locatie Westhoff

1. Hoe ziet het inkoopproces bij uw locatie eruit?

Met zijn drieën beheren wij de magazijnen van locatie Westhoff. Op iedere verdieping is er een verpleegmagazijn aanwezig en in de kelder is het algemene magazijn te vinden. Alle producten worden besteld door een van de drie medewerkers. De producten komen binnen in het magazijn. Een keer per week gaat een van de magazijnmedewerkers de voorraad opnemen in de verpleegmagazijnen, waar geen voorraadbeheer aanwezig is, en schrijft op een lijst welke producten besteld moeten worden.

In het algemene magazijn worden alle voorraad precies bijgehouden via het inkoop-/bestelsysteem DCI. De locatie Westhoff heeft in DCI meerdere functies toegewezen kregen dan andere locaties. Zo kan Westhoff artikelnummers veranderen, producten toevoegen of verwijderen en is er een voorraadsysteem geïmplementeerd. Westhoff is dus volledig onafhankelijk van de centrale inkoop. Ook heeft DCI een koppeling naar de crediteuren administratie. Voor Westhoff worden alleen mantelovereenkomsten afgesloten, maar prijsafspraken en kortingen worden door Harry zelf bij de leverancier afgedongen.

2. Waarom wordt er binnen Westhoff niet op afdelingsniveau besteld en geleverd?

Een tijd geleden heeft men dit proberen in te voeren. Dit leverde veel afweer op bij de zorgmanagers en medewerkers. Hierdoor zal er tijd moeten worden besteed aan het bestellen en ontvangen van goederen. Dit gaat dan van de tijd voor de zorg van de bewoners af. Daarnaast levert het veel meer facturen en dus meer administratieve rompslomp op.

3. Werken jullie met meerdere kostenplaatsen?

Ja, elke afdeling of onderdeel van Westhoff heeft zijn eigen kostenplaats nummer. Alle artikelen worden wel op de kostenplaats 'magazijn' geboekt, maar alle producten die vanuit het magazijn naar de desbetreffende afdeling gaan, worden geboekt op afdeling of onderdeel. Daarnaast wordt er altijd gewerkt met bonnen, zelfs als er maar een artikel door de afdeling wordt besteld.

4. Wat gaat er nog mis binnen het inkoopproces op uw locatie?

Als er bij centraal prijswijzingen binnenkomen vanuit een leverancier, wordt dit niet doorgecommuniceerd naar de locatie. Hier kom ik dan later achter en dan verander ik dit meteen, maar ik moet ik dus zelf achterkomen in plaats van dat het naar je toe wordt gecommuniceerd.

5. Hoe zou u de inkoop willen zien van de andere locaties van Florence?

De bestellingen lopen nu allemaal via centraal en dit is niet nodig. Er zijn nu teveel tussenstappen om een product te bestellen. Dit kan veel efficiënter. Verder moet centraal meer autorisaties geven aan de andere locaties, zoals het voorraadsysteem en het zelf wijzigen van producten. Voor elke locatie zijn er andere wensen en behoeften, dus kan een locatie dit zelf afstemmen op hun proces. Er zullen enkele kosten aan verbonden zitten, omdat de medewerkers op cursus moeten om het hele DCI systeem door te krijgen, maar dit zal zich later belonen in kostenbesparingen bij de inkoop.

6. Wilt u verder nog wat kwijt?

Ik vind het jammer dat ze op zoek gaan naar een ander inkoop-/bestelsysteem, omdat ze volgens mij niet weten wat DCI te bieden heeft. DCI heeft namelijk alle functies die een locatie nodig heeft, maar deze worden niet benut. Ze zullen dus eerst DCI verder moeten uitpluizen in plaats van een nieuw systeem zoeken, wat weer veel geld gaat kosten.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Daarbij heeft de centrale inkoop nog nooit een bezoek gebracht aan locatie Westhoff om te kijken hoe wij omgaan met het inkoop-/bestelsysteem om te zien dat het efficiënt is en effect heeft. Hier worden namelijk kosten bespaard, die kunnen worden gebruikt voor de zorg van bewoners.

Ten slotte mist een communicatielijn naar de locaties toe. Wat op centraal wordt ontwikkeld, wordt niet gecommuniceerd aan de locaties, waardoor locaties andere manieren bedenken om in te kopen, wat niet altijd overeenkomt met de visie van centraal en wat veel tijd en geld kost. Denk hierbij aan het inkoopbeleid en een producten- en dienstencatalogus.

Naam medewerker: Mark ten Broeke

Functie: Inkoper

Locatie: Hoofdkantoor Florence

1. Welke documenten liggen er op het hoofdkantoor, die bruikbaar zijn voor Oostduin?

Op het hoofdkantoor van Florence is het inkoopbeleid centraal uitgezet. Een nieuw inkoopbeleid is opgesteld, maar nog niet vastgesteld. Dit is nog niet gecommuniceerd naar de locaties. Wel wordt er door centraal inkoop wel gewerkt naar de doelstellingen die in het inkoopbeleid zijn opgesteld. Als het inkoopbeleid is vastgesteld, zal dit gecommuniceerd worden naar de locaties van Florence.

2. Welke lopende projecten zijn er op het hoofdkantoor bezig qua inkoop?

Er loopt bij Florence Wenckebach een project. De facilitair manager is bezig met het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus.

Daarnaast is er in 2010 een projectplan opgesteld voor de aanbesteding van een nieuw inkoop-/bestelsysteem. Dit projectplan gaat binnenkort naar het MT om daar goedgekeurd te worden. Hierna kan er worden gezocht naar een nieuw systeem en deze aanbesteed worden voor alle locaties. Het hoofdkantoor zal op zoek gaan naar een beter werkend systeem, waardoor het opzoekwerk naar een product zal afnemen. Ook zal er een voorraadfunctie aanwezig zijn in het nieuwe systeem.

3. Wat zijn de plannen voor de centrale inkoop in de toekomst?

In de toekomst wil centraal inkoop zich richten op just-in-time levering. Er komen dus zo min mogelijk voorraden op locatie te liggen. Er zullen kleine opslagplaatsen op de afdeling te vinden zijn. Er gaat dus niet meer in bulk worden geleverd, maar per stuk.

4. Welke verbeteringen zou je aan kunnen bevelen ten aanzien van Oostduin?

Verbeteringen ten aanzien van locatie Oostduin:

- Maak meerdere kostenplaatsen aan in DCI. Op dit moment is er een kostenplaats, namelijk 'algemeen'. Als er meerdere kostenplaatsen worden aangemaakt, kunnen de kosten verdeeld worden over de afdelingen en ontstaat er een duidelijk overzicht over de bestedingen op afdelingsniveau.
- Geef bij de afdelingen twee personen de bestelbevoegdheid, zodat zij zelf kunnen bestellen. Zo valt er een last van de schouders van Sander. Sander zou wel het toezicht erop kunnen houden, maar hoeft niet meer te bestellen.
- Laat de goederen binnenkomen op afdelingsniveau. Dit scheelt vele logistieke wegen. Er is geen magazijn nodig en er komen producten binnen die de afdelingen besteld hebben.

Naam medewerker: Paul Slijpen
Functie: Manager Facilitaire Dienst
Locatie: Duinstede, Wassenaar

1. Wat was de huidige situatie qua inkoop binnen Duinstede?

In de huidige situatie werd er besteld door een persoon voor alle afdelingen. Daarnaast werden alle kosten geboekt op één kostenplaats, namelijk algemeen. Hierdoor was er geen overzicht op hoeveel producten er werden besteld door de afdelingen. Tevens konden de afdelingen bestellen wat zij willen, aangezien er geen budget aanwezig was per afdeling.

Ook tijdens vergaderingen werden geen gegevens opschreven over hoeveel producten er gebruikt waren en hoe deze waren afgerekend. Iedereen kon dus van alles pakken.

2. Wat heeft u voor veranderingen aangebracht binnen inkoop bij Duinstede?

Paul heeft meerdere kostenplaatsen aangemaakt, waardoor er nu kan worden besteld op kostenplaats. Daarnaast is nu niet één persoon verantwoordelijk voor de inkoop binnen Duinstede, maar elke afdeling heeft één persoon die de bevoegdheid heeft om te bestellen en een back-up persoon. Verder worden de producten van Deli XL in kratten aangeleverd, die al gesorteerd zijn op afdeling, zodat de kratten alleen door de logistieke medewerker nagekeken hoeven worden en daarna op afdelingsniveau bezorgd kunnen worden. Dit creëert meer overzicht voor de logistieke medewerker.

Met dit nieuwe inkoopbeleid is gestart vorig jaar september. Begin 2012 wil Paul, naar aanleiding van de gegevens uit 2011, een budget geven aan de afdelingen. Hierdoor kan er niet meer besteld worden als het budget op is en worden de afdelingen bewust en verantwoordelijk gemaakt van hun uitgaven. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn hier goed vastgesteld.

3. Heeft u deze oplossing zelf bedacht?

Deze oplossing is een tussenoplossing. Men is namelijk bezig met het inkopen van een nieuw bestelsysteem. Het is dus afwachten of deze aan de verwachtingen voldoet en meerdere functies heeft. Dit zou het inkoopproces een stuk vergemakkelijken.

Tevens vindt Paul het vreemd dat elke locatie eigenlijk een andere manier van inkopen heeft en hier geen kaders door de centrale inkoop wordt vastgesteld en je zelf de overige ruimtes mag inrichten. Nu gaat elke locatie zijn eigen weg. De centrale inkoop zou meer moeten sturen in het inkoopproces en hier op centraal niveau ook overzicht creëren over hoeveel de locaties nu eigenlijk bestellen.

4. Heeft deze oplossing u enkele kostenbesparingen opgeleverd?

Wij hebben de besparingen nog niet goed in beeld kunnen brengen. Wel zijn er op contractniveau enkele besparingen. Zo is de logistiek medewerker van een 36-urige werkweek naar 30 uur per week gegaan. In het restaurant is ongeveer 12 uur bespaard, door structureel flexkrachten in te zetten.

Ten slotte hoopt Duinstede met het nieuwe inkoopstelsel dat er een afdelingsportemonnee kan worden ingesteld. Hierin kunnen dan de besparingen worden opgenomen.

Naam medewerker: Henri Beukers
Functie: Manager Facilitaire Dienst
Locatie: Mariahoeve, Den Haag

1. Wat was de huidige situatie qua inkoop binnen Mariahoeve?

Er werd door 7 afdelingen besteld bij de facilitair medewerker van Mariahoeve. Er werd door de afdelingen besteld wat men nodig had. Dit werd afgeleverd in het magazijn in bulk. Het nadeel hiervan was dat de producten met een korte houdbaarheidsdatum niet altijd op tijd gebruikt werden. Ook was hier een vaste magazijnmedewerker voor nodig en het werk nam veel tijd in beslag.

2. Wat heeft u voor veranderingen aangebracht binnen inkoop bij Mariahoeve?

De afdelingen zijn verdeeld in tweeën, Noord en Zuid. Hierdoor zijn eigenlijk 14 kleinere afdelingen ontstaan. Henri heeft alle afdelingen budgetverantwoordelijk gemaakt. De verantwoording hiervoor ligt bij de afdelingsmanager. Het budget is berekend door het bedrag dat per dag, per bewoner mag worden uitgegeven, namelijk € 11,45. Dit geldt op dit moment alleen voor de voeding. Dit geld is vanaf dat moment van de afdeling en als men geld bespaard, kunnen zij er leuke activiteiten van plannen.

De afdelingen bestellen via een standaardlijst, gemaakt in Excel, bij de facilitair medewerker. Deze worden op donderdag ingevoerd in DCI. Dan gaan de bestellingen naar centraal en wordt het product besteld.

In de huidige situatie van Mariahoeve is er geen magazijn aanwezig. De producten worden gepickorderd door de leveranciers. De producten worden op kostenplaats aangeleverd op de begane grond. Dan worden de producten logistiek naar boven gebracht. Er wordt bij de leveranciers producten afgenomen uit het 'kleinschalig wonen' pakket. Dit houdt in dat de producten in kleine hoeveelheden of zelfs per stuk worden geleverd. Op de afdelingen is alleen een voorraadkast aanwezig.

3. Wat voor voordelen heeft deze keuze voor het inkoopproces?

De afdelingen voelen zich nu verantwoordelijk voor hun eigen 'portemonnee'. Daarnaast wordt er kostenbewust omgegaan met het bestellen van producten. Men merkt dat als er bewust wordt omgegaan met geld, er geld overblijft voor leuke uitjes.

4. Heeft u nog meer plannen om het inkoopproces te professionaliseren?

Op dit moment zijn de afdelingen budgetverantwoordelijk voor DKW, zuivel, brood en persoonlijke verzorging. Voor de huishoudelijke-, schoonmaak- en kantoorartikelen is er nog één budget aanwezig voor Mariahoeve. Voor volgend jaar is het de bedoeling dat de afdelingen hiervoor ook budgetverantwoordelijk worden. Maar er wordt stap voor stap gewerkt en de medewerkers worden niet gelijk in het diepe gegooid.

5. Waarom heb je niet gekozen om op afdelingsniveau direct te bestellen bij de leverancier?

De zorgmedewerkers zijn niet altijd digitaal ingesteld. Henri heeft er voor gekozen om de bestellingen via de facilitair medewerker te laten lopen.

6. Hoeveel tijd is de zorg gemiddeld kwijt aan het inkopen van producten per week?

Voor het bestellen van de DKW bij Deli XL is er twee uur per week nodig. Voor de huishoudelijke artikelen is er anderhalf uur nodig per week. Voor het bestellen van zuivel en vers is er twee uur nodig per week. Daarnaast moet je ongeveer vijf uur per week uittrekken voor het oplossen van problemen. De tijdsbesparing van inkoop is dat er niet meer voor het magazijn gezorgd hoeft te worden. Wel het transporteren van de goederen kost meer tijd.

Naam medewerker: Richard Driessen
Functie: Teamleider Inkoop
Bedrijf: Pieter van Foreest, 's Gravenzande

1. Hoe was het inkoopproces vroeger geregeld?

In de vroegere situatie van het inkoopproces werd er via een bestelformulier producten besteld bij de facilitair medewerker. De producten werden dan gehaald uit het centrale magazijn uit Delft.

2. Wat is er sindsdien veranderd?

In 2008 is er bij Pieter van Foreest een inkoopanalyse gedaan. Hier is uitgekomen dat de inkoopfunctie van Pieter van Foreest verder ontwikkeld moet worden. Dit heeft ertoe geleid dat sinds 2009 de inkoop centraal is geregeld.

Sinds 1 januari 2011 wordt er gewerkt met het programma Exact Globe, wat valt onder Synergy. De software werkt tot facturatie. Hierin kan de interne klant, via een webshop/catalogus, producten bestellen. Deze is te sorteren op productgroep en hierna nog verder te definiëren. In de catalogus wordt het product vermeld met productnaam, foto, kosten per stuk en de voorraad van het product.

Als men besteld wordt dit opgeslagen in het systeem. De besteller krijgt een kopie in de mailbox. Een persoon van de inkoopafdeling krijgt de bestelling in het systeem te zien. Deze persoon moet de bestelling accorderen of niet. Hierbij kunnen ook opmerkingen worden geplaatst. Zo kan iedereen alles lezen en weten de andere bestellers van de afdelingen wat er gaande is en of er al producten zijn besteld. De producten worden op afdelingsniveau besteld en geleverd door de leveranciers.

Voor elke kostenplaats zijn klantspecifieke producten vastgesteld. Zo kan een medewerker niet een vaatwasmachine bestellen. Dit kan wel op een hoger hiërarchisch niveau.

3. Hoe heb je dit goed kunnen implementeren?

Het belangrijkste van het hele proces is om draagvlak te creëren bij alle medewerkers die met het inkoopproces te maken hebben. Wij hebben dit gedurende een half jaar, sinds Juli 2010, gedaan. Dit hebben wij gedaan door het geven van presentaties, voordelen laten zien en de medewerkers dichtbij het ontwikkelingsproces te betrekken.

4. Ondervindt je nadelen aan het huidige inkoopproces?

Er is één nadeel. Dat is dat als er een bestelling binnenkomt van een interne klant en dit bij bijvoorbeeld vijf verschillende leveranciers is, dat er dan vijf leveranciers op dezelfde dag komen leveren en dit logistiek wel goed geregeld moet zijn.

Naam medewerker: Hinke Mantel
Functie: Productspecialist
Leverancier: Scholten Medische Groep

1. Hoe wordt er op dit moment geleverd door Scholten bij Oostduin?

De derde en vierde etage bestellen gezamenlijk, via de facilitair medewerker, bij Scholten op maandag. De artikelen komen dan op vrijdag binnen bij de receptie. De producten worden naar boven gebracht en tussen de etages verdeeld. Hierna wordt het opgeslagen in het verpleegmagazijn.

2. Zijn er andere opties qua levering op afdelingsniveau?

Er wordt door Scholten niet op de afdeling geleverd. Wel kan er op kostenplaats besteld worden door één etage en worden de dozen op kostenplaats ingepakt. Deze worden dan op de begane grond afgeleverd en kunnen direct logistiek naar de afdeling worden vervoerd.

3. Zijn er nog andere mogelijkheden voor Oostduin?

Scholten heeft een webbased bestelsysteem. Hier kunnen de inlogcodes van verkregen worden en wordt de catalogus van Scholten online aangeboden en kan men direct bij Scholten bestellen.

Na navraag gedaan te hebben bij de assistent inkoper van het hoofdkantoor wordt hier door Florence geen gebruik van gemaakt. Voor Sligro en Deli XL zijn al losse bestelsystemen aanwezig en zo komen er steeds meer 'losse' bestelsystemen bij. Daarnaast gaan de bestellingen dan direct naar Scholten en gaat dit buiten centraal om. Men wacht op het nieuwe inkoop-/bestelsysteem en kan dan het bestelsysteem van Scholten hierbij integreren.

Scholten kan zorgen voor standaardproductlijsten voor medische artikelen. Als men dan buiten het bestelformulier wil bestellen, kan hiervoor gebeld worden. Deze standaardproductlijsten worden gebaseerd op de bestelde artikelen van het afgelopen kwartaal/maand. Scholten onderscheid zich van andere leveranciers door de locaties goed op de hoogte te houden van managementinformatie. Wat wordt er per maand uitgeven? Kunnen er kosten bespaard worden door een ander alternatief te kiezen?

Naam medewerker: Boudewijn van de Rhoer

Functie: Projectleider 'KAS'

Locatie: Hoofdkantoor Florence

1. Wat is de aanleiding geweest om dit project te starten?

Anderhalf jaar geleden is de start gemaakt van dit project. Er zijn verschillende redenen geweest om dit project te starten, zoals:

- Er is onvoldoende grip op financiële- en kasstromen bij (contante) verkopen in locaties bij horeca, winkels en recepties.
- Er zijn actueel problemen met aanwezige kassa's.
- Verantwoording geschiedt in hoge mate handmatig en is divers van vorm.
- Er zijn vragen omtrent juistheid contante geldstromen.
- Er is dringend behoefte aan een koppeling van kassaverantwoording tussen locaties en FI&C.

2. Welke onderwerpen zijn hierbij van belang?

- In beeld brengen van kasstromen als proces: omvang in bedragen contant, rekening courant, in- en extern bezoek.
- Onderzoek naar omgeving zonder contante geldstromen w.o. rekening courant.
- Ontwikkelen Florence brede processen en procedures w.o. prijsbeleid producten en diensten.
- Inzicht krijgen in prijsafwijkingen verrekening (Ooievaarspas) omwille controleerbaar sturingsmiddel.

3. Wat willen jullie met dit project bereiken?

- Tijdige aanlevering van data bij FI&C.
- Geleverde prestaties zijn in rekening gebracht voor de juiste prijs.
- De juiste prijs is kostendekkend dan wel budgettair afgedekt.
- Financiële info vindt op efficiënte wijze plaats middels koppeling kassasystemen en FI&C.
- Uniformiteit van kassa's en procedures.
- Waar mogelijk zijn elektronische betaalsystemen en/of verrekening via rekening courant.

4. Wat is de huidige status van het project?

- Leverancierskeuze heeft plaatsgevonden.
- Offertes zijn uitgebracht op basis van PvE en Inkoopvoorwaarden.
- Er is een weging gemaakt voor het PvE en de kosten (investering en TCO).
- Het KAS systeem wordt kritische succesfactor voor het in de toekomst efficiënt en effectief kunnen doorberekenen van extra dienstverlening enz.
- MT Florence heeft Business Case KAS goedgekeurd.

5. Wat zijn de volgende stappen in het project?

Op dit moment is Boudewijn bezig met het inventariseren van de randapparatuur bij alle locaties. Als dit klaar is kan er gestart worden in de zomer of het najaar 2011 met een pilot. Deze wordt gedurende 3-6 maanden bij twee locaties uitgevoerd. Zo kunnen er verschillen en overeenkomsten worden benoemd. Begin 2012 hoopt Boudewijn het gehele project naar de locaties te kunnen uitrollen.

6. Hoe zit het met de implementatie van het project?

Het implementeren van drie kassa's inclusief kassalede, pin/chip eenheid, kassabonprinter en de apparatuur voor het aanmaken voor ID kaarten bestaat uit het implementeren van drie datalijnen voor intranet. De tijdsduur hiervan is onbekend. Het geven van trainingen aan de medewerkers en het operationaliseren van het proces neemt twee weken in beslag.

7. Wat zijn de kosten en baten van het project Florence breed?

	Totaal	Per jaar
Investing	€ 430.000	
Kosten op basis TCO		€ 200.000
Reductie arbeid (front & backoffice)		€ 370.000

8. Wie zijn er verder betrokken bij het project?

Er is een projectteam opgesteld met medewerkers van Florence van diverse afdelingen, zoals inkoop, crediteurenadministratie, ICT, wijkmanagers en managers faciliteiten. Zo kan iedereen zijn/haar inbreng geven. Daarnaast zijn de Cliëntenraad en de Centrale ondernemingsraad van groot belang bij de beslissingen van dit project. Er gaat met dit project namelijk een hoop efficiency bespaart worden en dus zal de arbeid reduceren. Er bestaat de kans dat medewerkers andere functies krijgen of eventueel ontslagen worden. De taak van de centrale ondernemingsraad is om dit te voorkomen. De Cliëntenraad kijkt naar het belang van de cliënten.

Bijlagen



Auteur	Leontine Schaap
Studentnummer	07047614
Docentbegeleider	de heer P. Stolk
Stagebegeleider	de heer C. Karijomedjo
Datum	24 mei 2011

Inkoopproces

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Auteur	Leontine Schaap
Studentnummer	07047614
Stagebegeleider	de heer C. Karijomedjo
Opdrachtgever	Florence Locatie Oostduin Goetlijfsstraat 5 2596 RH Den Haag
Docentbegeleider	de heer P. Stolk
Instelling	De Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Medebeoordelaar	de heer R. Immers Taakgroepchef Gebouwenbeheer bij Centraal Bureau voor de Statistiek
Periode onderzoek	januari 2011– mei 2011

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Geschiedenis Florence	4
Bijlage 2	Zorgaanbod	5
Bijlage 3	Organisatiestructuur	7
Bijlage 4	Organogram	11
Bijlage 5	Omgevingsanalyse	12
Bijlage 6	SWOT-analyse	15
Bijlage 7	Organogram centraal facilitair bedrijf	16
Bijlage 8	Commodity analyse	17
Bijlage 9	Kraljic-matrix	22
Bijlage 10	ABC-analyse	24
Bijlage 11	Inkoopbeleid	27
Bijlage 12	Input Word Cloud	33
Bijlage 13	Interviews	34

Bijlage 1 Geschiedenis Florence

In deze bijlage zal de geschiedenis van Florence beschreven worden.¹

2001	Oprichting stichting Zorggroep Haaglanden.
2002	Het bestuur van de Katholieke stichting voor verpleging en verzorging in de regio 's Gravenhage (KVV) wordt ondergebracht bij de stichting Zorggroep Haaglanden.
2003	Er vindt een naamswijziging plaats bij de overige werkmaatschappijen. Naamswijziging van de stichting Zorggroep Haaglanden tot stichting Zorggroep Florence. Zij bestuurt de overige werkmaatschappijen.
2004	Oprichting Florein B.V. Naamswijziging en statutenwijziging Florein B.V. in Florein Holding B.V. Alle werkmaatschappijen die AWBZ-zorg leveren en door de stichting Zorggroep Florence worden bestuurd fuseren tot een rechtspersoon. Oprichting Florein Zorg B.V. De bestuurder hiervan is Florein Holding B.V.
2005	Oprichting Florein Bemiddeling B.V. De bestuurder is Florein Holding B.V. Oprichting Floor Housekeeping B.V.
2006	Florissant wordt bij de KvK ingeschreven als handelsnaam. Stichting Zorginstellingen 's Gravenhage West Dekkersduin. Uitzicht fuseert met stichting Florence.

¹ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Bijlage 2 Zorgaanbod

Hieronder is een overzicht te zien van de soorten zorg die Florence aanbiedt.²

Casemanagement	Bedoeld voor mensen met een dementie die nog thuis wonen. De casemanager coördineert zorg en biedt begeleiding, óók aan de mantelzorger(s).
Centrum voor Jeugd & Gezin	Jong Florence werkt in de drie Haagse Centra voor Jeugd en Gezin nauw samen met de jeugdgezondheidszorg voor kinderen van 4 tot 19 jaar van de GGD, Bureau Jeugdzorg, Jeugdzorg/Jutters en de welzijnsorganisaties.
Consultatiebureau	Artsen en wijkverpleegkundigen volgen de ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar.
Consultatiebureau ouderen	Voor ouderen van 60 jaar en ouderen, met vragen over de gezondheid.
Cursussen/preventieactiviteiten	Cursussen die uw gezondheid verbeteren én gezellig zijn. Bijvoorbeeld kookworkshops, stoppen met roken en sportief op gewicht. Maar ook zwangerschapmassage, babymassage en opvoeden.
Voedings/dieetvoorlichting	Behandelt bij ondervoeding, overgewicht, diabetes en COPD.
Ergotherapie	Gespecialiseerd in de ouder wordende mens. Helpt om mensen met beperkingen weer zo zelfstandig mogelijk te maken.
Fysiotherapie	Deze vakgroep heeft zich gespecialiseerd in meerdere geriatrische doelgroepen en aandoeningen.
Kraamzorg	Florijntje zorgt tijdens de kraamtijd ervoor dat u zo snel mogelijk weer gezond en vitaal op de been bent.
Logopedie	Logopedisten zijn gespecialiseerd in behandeling van patiënten met neurologische spraak- en taalstoornissen en neurologische kauw- en slikproblemen.
Maatschappelijk werk	Ondersteunt bij problemen die samenhangen met ziekte en opname in een verpleeghuis. Ook voor de mantelzorger(s). Zowel praktisch als emotionele steun.
Nurse practitioners	Deskundigen gespecialiseerd in onder andere: wondverpleegkundige zorg, continëntieverpleegkundige zorg, chronisch geriatrische zorg.
Revalidatie	Een aantal verpleeghuizen van Florence heeft een

² <http://www.florence-zorg.nl/zorg-en-ondersteuning>

	gespecialiseerde afdeling waar u intensief kunt worden verzorgd.
Palliatieve zorg	Zorg in de laatste fase van het leven.
Personenalarmering	De personenalarmering is voor mensen van alle leeftijden. U kunt hier niet alleen gebruik van maken in spoedeisende gevallen, maar ook als u extra verzorging wenst.
Psycholoog	Aan elke afdeling in het verpleeghuis is een psycholoog verbonden. Ook cliënten die verpleeghuiszorg in het verzorgingshuis ontvangen, kunnen een beroep doen op de psycholoog.
Specialistische zorg	Specialistische ziekenhuiszorg, zoals afasiecentrum, astma, revalidatie.
Specialist ouderengeneeskunde	De vroegere verpleeghuisarts. Kan worden geconsulteerd door huisartsen en specialisten en op huisbezoek gaan. Ook kunnen cliënten naar de polikliniek voor ouderen binnen de behandeldienst worden doorgestuurd.
Team Thuiszorgtechnologie	Technische verpleegkundige bij cliënten thuis. Van dialyse tot het inbrengen van katheters. Van dialyse tot bloedtransfusie.
Thuiszorg	Er zijn verschillende varianten, zoals huishoudelijke hulp, dagverzorging, dagbehandeling en personen alarmering.
Valteam	Het valteam geeft u advies op maat, zodat u in de toekomst weer stevig op uw benen staat.
Wonen met zorg	Er zijn meerdere varianten, zoals verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg, tijdelijke zorg, kleinschalig wonen en wonen met zorg en service.
Zorgwinkel	Dit zijn een aantal winkels in de omgeving Haaglanden waar producten, zoals loophulpmiddelen, douche- en toilethulpmiddelen en andere hulpbehoevende middelen worden verstrekt. Ook wordt er cliëntenondersteuning aangeboden.

Bijlage 3 Organisatiestructuur

Bij de uitvoering van de missie en visie gaat Florence uit van onderstaande vijf organiseerprincipes.³

Integraal management

De lijnmanager is op elk niveau in de organisatie integraal verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het organisatieonderdeel waar hij leiding aan geeft. Voor de uitvoering van het werkproces, de medewerkers, de huisvesting en het budget, maar bijvoorbeeld ook voor de Arbozorg en de informatievoorziening.

Centrale kaders vormen de speelruimte waarbinnen invulling kan worden gegeven aan integraal management. De lijnmanager krijgt de noodzakelijke bevoegdheden om zijn integrale managementtaak in de praktijk waar te kunnen maken.

Elke integraal manager is resultaatverantwoordelijk. Waar nodig schakelen zijn stafmedewerkers in om hun verantwoordelijkheden waar te maken. De stafdiensten op terreinen als PO&O, financiën & ICT en facilitaire zaken ondersteunen de manager bij zijn taak, door het geven van advies en het leveren van ondersteuning bij uitvoerende werkzaamheden. De stafdiensten nemen echter nooit de verantwoordelijkheid van de lijnmanager over. Stafdiensten hebben ook een signalerende en controlerende taak.

De organisatie heeft sturingsinstrumenten, zoals een goed managementinformatiesysteem en een beoordelingssysteem die daadwerkelijk integraal management in de praktijk mogelijk maken.

Beleidsniveaus

Binnen Florence worden drie beleidsniveaus onderscheiden, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Het aantal managementlagen blijft beperkt tot vier. Deze managementlagen geven uitvoering aan de drie beleidsniveaus, hoewel de grenzen tussen de niveaus in de praktijk in elkaar overlopen. De indeling in drie beleidsniveaus lever de onderstaande bevoegdheidsverdeling op.

Strategisch beleid (Raad van Bestuur)

Aan de Raad van Bestuur zijn die beslissingen voorbehouden die de continuïteit van de organisatie raken en die meerjarige consequenties hebben. Verder stelt de Raad van Bestuur de kaders vast voor inzet van mensen en middelen binnen de organisatie.

De Raad van Bestuur neemt besluiten over/stelt kader vast voor:

- Marktbereik en –penetratie van het concern Florence;
- Het aangaan van samenwerkingsrelaties/keuze van samenwerkingspartners;
- Productieafspraken;
- Spreiding van huisvesting;
- Personeelsbeleid;
- Het managementinformatiesysteem;
- Budgettaire kaders en toedeling concernkosten, zijnde niet beïnvloedbare kosten door de regio's;
- Het kwaliteitsmodel;
- Interne en externe communicatie.

Uitgangspunt voor de portefeuilleverdeling van de beide leden van de Raad van Bestuur is dat ieder bestuurslid zowel regiodirecties als ondersteunende diensten aanstuurt. Op die manier wordt ook binnen de Raad van Bestuur zoveel mogelijk recht gedaan aan het beginsel van integraal management.

³ Strategische beleid 2008-2010. 'Florence in balans'

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De Raad van Bestuur bepaalt het strategische beleid van Florence. In het Management Team van Florence stemt de Raad van Bestuur het strategische beleid af met de regiodirecteuren en de manager van de ondersteunende diensten.

Strategisch/tactisch beleid (directeuren/managers ondersteunende diensten)

De directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de regio's binnen de door de Raad van Bestuur vastgestelde kaders. Dit betekent dat de directeuren binnen die kaders de vrijheid hebben om hun integrale verantwoordelijkheid vorm te geven.

Voorbeelden van de verantwoordelijkheden van de regiodirecteuren zijn:

- Het beheer en de aansturing van de regio en de verantwoordelijkheid voor een gezonde financiële exploitatie daarvan;
- Beleidsontwikkeling en –uitvoering binnen door de Raad van Bestuur geformuleerde kaders;
- De ontwikkeling van nieuwe (zorg)diensten en (zorg)producten en het op peil houden van de deskundigheid binnen de regio;
- Het ontwikkelen en uitvoeren van het huisvestingsbeleid;
- Ontwikkeling en vaststelling van tertiaire arbeidsvoorwaarden binnen het vastgestelde centrale kader, het aannemen en aansturen van alle personeel;
- Het vormgeven van het beleid m.b.t. faciliteiten en servicediensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn binnen de regio;
- Het voeren van PR en communicatie.

De regiodirecteuren en managers van ondersteunende diensten communiceren strategisch beleid en ontwikkelen het tactisch beleid in de Regio MT's c.q. de MT's van de ondersteunende diensten.

Operationeel beleid (locatie-/wijkmanagers en afdelingshoofden)

Hierbij gaat het om beslissingen gericht op het uitvoerend proces. De uitwerking van het operationeel beleid vindt plaats door de regiodirecteuren. De locatie/wijkmanagers communiceren het tactisch beleid en ontwikkelen het operationeel beleid in de locatie MT's.

Regio-indeling

De organisatie van het primair proces van Florence krijgt vorm door middel van een aantal geografische regio's. Deze regio's kunnen elk het complete producten- en dienstenaanbod van Florence in hun werkgebied leveren. Daarnaast hebben een aantal producten en diensten een bovenregionale functie. De aansturing van deze bovenregionale diensten is ondergebracht bij een aantal regiodirecteuren.

Florence kent drie regio's:

- De Voorden: Rijswijk, Den Haag-Laak, Benoordenhout, Archipel en Ypenburg, Delft en Midden-Delfland met de locaties Westhoff, Steenvoorde, Vredenburg, Wenckebach, Oostduin en de thuiszorg in deze regio.
- Vliethorsten: Leidschendam-Voorburg, Den Haag-Oost, Centrum, Mariahoeve, Wassenaar, Voorschoten en Leidschenveen met de locaties Mariahoeve, Marienpark, De Mantel, Duinstede, Adegeest en de thuiszorg in deze regio.
- Haagsteden: Den Haag Zuid met de locaties Gulden Huis, Dekkersduin, Houthaghe, Jonker Frans, Loevestein, Loosduinse Hof, Uitzicht en de te ontwikkelen thuiszorg in deze regio.

De volgende producten en diensten hebben een bovenregionale functie:

- Algemeen Maatschappelijk Werk (aansturing regiodirecteur De Voorden);
- Diensten & Service (aansturing voorzitter Raad van Bestuur);
- Gespecialiseerde Thuisbegeleiding (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Jeugdgezondheidszorg (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Preventie (coördinatie door manager afdeling BIK in overleg met regiodirecteuren);
- Team Thuiszorg (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);

- Uitleen van verpleeghulpmiddelen (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Voedingsvoorlichting en dieetadvisering (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);

Een werkgeverschap en een merkenbeleid

Alle medewerkers zijn in dienst van de stichting Florence die als werkgever fungeert. Er is sprake van een werkgeverschap voor alle werknemers van de organisatie.

Bij de inrichting van medezeggenschapsstructuur voor medewerkers volgt de medezeggenschap de zeggenschap. Op regioniveau zijn er vier regionale ondernemingsraden, waarvan de regiodirecteur de overlegpartner is. Er is een Centrale Ondernemingsraad op concernniveau, waarmee de Raad van Bestuur overleg voert.

Het merkenbeleid en de wijze waarop de markt wordt benaderd wordt op concernniveau bepaald. De medezeggenschap voor cliënten krijgt vorm door middel van een Centrale Cliëntenraad op concernniveau waarmee de Raad van Bestuur overlegt. Elke wijk/locatie heeft zijn eigen cliëntenraad met de wijkmanager als overlegpartner.

Beleidsontwikkeling in de lijn/invulling concernstaf

De ontwikkeling van (zorg-)beleid is de taak van de lijnorganisatie. De lijnorganisatie beschikt immers over de inhoudelijke kennis om zorgbeleid vorm te geven en zal dit ook moeten uitvoeren. Vernieuwing en ontwikkeling zijn reguliere taakelementen van de lijnorganisatie.

Naast deze ontwikkelingsfunctie bestaat er op concernniveau een staf die de Raad van Bestuur ondersteunt in het voorbereiden en uitwerken van beleid en het besturen van de organisatie. Daarnaast heeft de concernstaf ook uitdrukkelijk een initiërende taak. Om versnippering van kennis en kwaliteit te voorkomen worden staffuncties niet op regioniveau vorm gegeven. De concernstaf levert vanzelfsprekend wel diensten en ondersteuning aan de regiodirecties.

Binnen de concernstaf, die door de Raad van Bestuur wordt aangestuurd, worden de volgende taakgebieden onderscheiden:

- Personeel, Organisatie en Opleidingen (PO&O);
- Financiën en ICT;
- Facilitair Bedrijf en Bouw;
- Beleid, Innovatie en Kwaliteit (NIK):
 - o Zorgontwikkeling- en innovatie.
 - o Kwaliteit.
 - o Algemene en Juridische Zaken.
 - o Secretariële ondersteuning van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.
- Marketing, PR en Communicatie.

Bij de inrichting van de relatie tussen staf- en lijnfunctionarissen wordt gestreefd naar een logische ordening van taken en bevoegdheden. Dit heeft ertoe geleid dat voor de diverse stafdiensten op onderdelen verschillende oplossingen zijn gekozen voor de verhouding met de lijnorganisatie.

Bij de beschrijving van de rol van de verschillende ondersteunende diensten is de managersfunctie van belang. De managersfunctie is te onderscheiden in drie rollen: functioneel (vakbaas), hiërarchisch (beherende baas) en operationeel (werkbaas). Vaak worden deze rollen door een manager vervuld, soms door meer managers (matrixorganisatie). De rol van operationeel leidinggevende valt veelal samen met die van de hiërarchische, maar is soms, meestal bij externe inhuur/detachering van medewerkers gescheiden. Deze werkbaas bepaalt dan welke werkzaamheden, waar, wanneer en tegen welke prijs worden verricht.

Personeel, Organisatie en Opleidingen

De personeelsadviseurs en het personeelsbeheer zijn fysiek in de regio gehuisvest. De regiodirecteur vervult de rol van werkbaas en bepaalt welke diensten geleverd worden. Om praktische redenen en gezien het belang van de uniformiteit van de processen en werkwijze is

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

de salarisadministratie op centraal niveau ondergebracht. De vier regionale personeelsadministraties worden eveneens centraal ondergebracht zodra de personeelsgegevens elektronisch zijn vastgelegd. In verband met de borging van de kwaliteit van het werk van de personeelsfunctionarissen ressorteren deze functioneel en hiërarchisch onder de manager PO&O.

Het team AVR (Arbo, Verzuim en Re-integratie), de Florence Academie en de beleidsmedewerkers PO&O worden integraal aangestuurd door de manager PO&O.

Financiën en ICT

De afdeling Financiën & control en de afdeling ICT worden hiërarchisch aangestuurd door de manager Financiën en ICT. De Manager Financiën en ICT stuurt de volgende medewerkers hiërarchisch aan: hoofd Financiële Administratie, regiocontrollers, medewerker AO/IC en manager ICT. De regiocontrollers hebben een adviesfunctie binnen de regio. De medewerker Administratieve Organisatie en Interne Controle is belast met het toezicht op de naleving van de Kaderregeling AO/IC AWBZ.

De afdeling ICT kan worden onderverdeeld in:

- Het team Automatisering/infrastructuur die verantwoordelijk is voor alle technische aspecten van de ICT van Florence, waaronder de servicedesk, het systeembeheer, het netwerkbeheer en het telecombeheer;
- Het team Informatisering dat verantwoordelijk is voor het informatiseringbeleid, de informatieanalyse en de projectleiding van ICT-projecten.

Facilitair Bedrijf en Bouw

De regiodirecteur heeft een integrale lijnverantwoordelijkheid naar het facilitair bedrijf in de regio. Het facilitair beleid wordt bewaakt en gecoördineerd door de centrale manager Facilitair Bedrijf. Functionarissen die centraal taken uitoefenen op de gebieden huisvesting, voeding en inkoop werken onder verantwoordelijkheid en aansturing van de centrale manager Facilitair Bedrijf. Het huisvestingsbeleid wordt centraal bepaald en decentraal uitgevoerd. De aansturing van de voedingsdienst vindt centraal plaats. Voor inkoop gelden centrale kaders.

De manager Facilitair Bedrijf bewaakt de borging en vernieuwing van deskundigheid en kwaliteit van de regionaal facilitair managers en is voorzitter van de vakgroep van facilitair managers en stuurt de facilitaire organisatie in de lijnorganisatie functioneel aan. De overwegingen voor deze keuze zijn dat de omvang van de decentrale facilitaire functies in de regio's vrij groot is. Daarnaast maakt de verwevenheid van primaire en facilitaire processen sturing in de regio wenselijk.

Vanwege de grote hoeveelheid bouwprojecten is een bouwmeester aangesteld die de voorbereidingen coördinatie van nieuwbouwprojecten doet. Deze functie zal in de toekomst in het facilitair bedrijf worden ondergebracht.

Beleid, Innovatie en Kwaliteit (BIK)

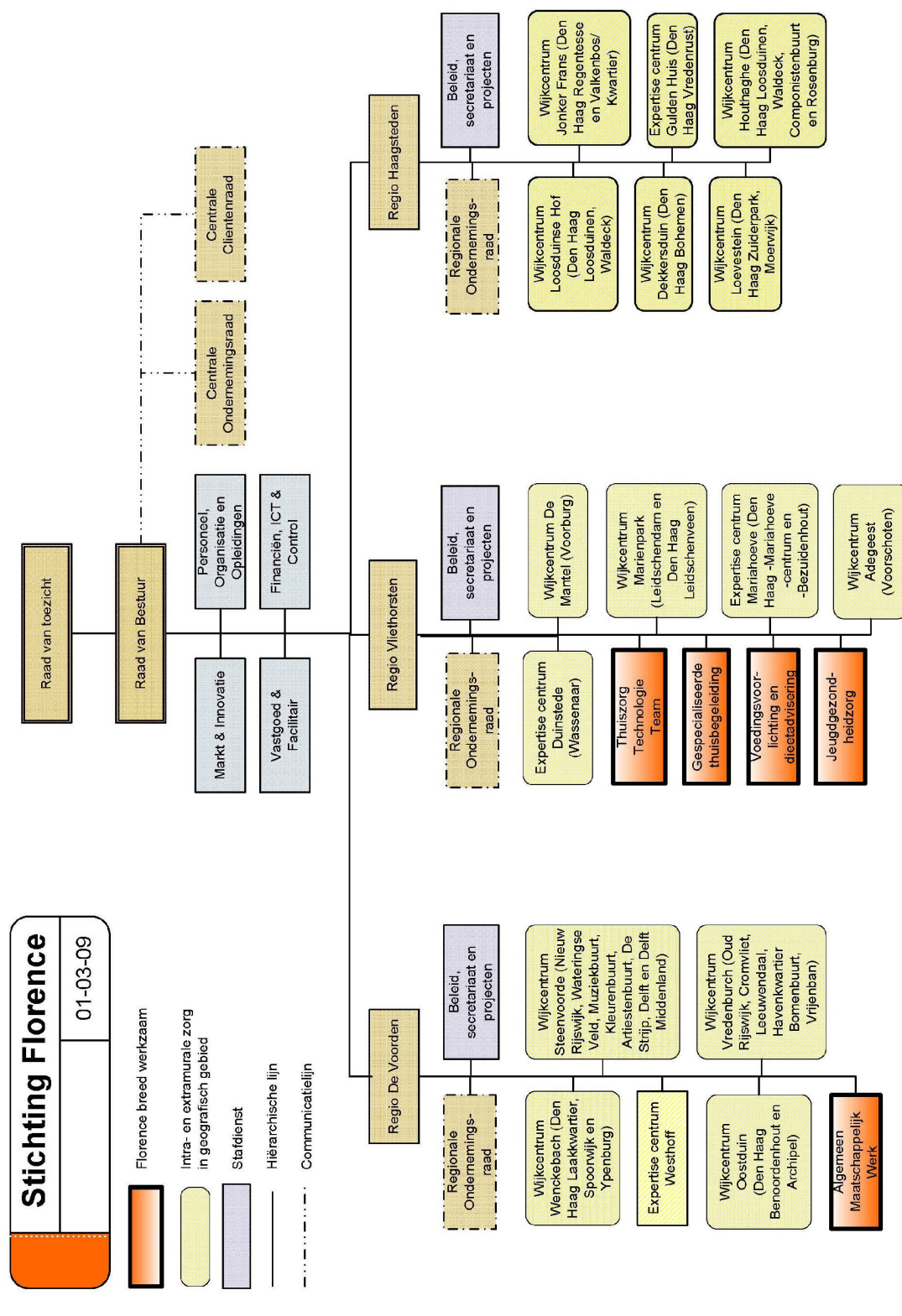
De nieuwe afdeling Bestuursondersteuning, Innovatie en Kwaliteit bestaat uit een klein aantal zeer gekwalificeerde medewerkers die zorg gaan dragen voor hoogwaardige en gerichte advisering. De manager BIK wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur. De manager BIK is ook verantwoordelijk voor de hiërarchische aansturing van de bestuurssecretaris en de secretariële ondersteuning van de Raad van Bestuur.

Marketing, PR en Communicatie

De afdeling Marketing, PR en Communicatie is belast met de marketing, de public relations en de interne en externe communicatie van Florence. De PR- en communicatiestrategie is uitgewerkt in een communicatieplan dat is gebaseerd op de in deze notitie vastgelegde strategische doelstellingen van Florence in de periode 2008-2010. De afdeling heeft een bewakende rol t.a.v. een uniform gebruik van de huisstijl van Florence en coördineert de contacten met de pers. De afdeling wordt aangestuurd door de manager PR en Communicatie die ressorteert onder de Raad van Bestuur.

Bijlage 4 Organogram

Hieronder is het organogram van Florence te zien.⁴



⁴ Jaardocument Florence 2009

Bijlage 5 Omgevingsanalyse

Florence bevindt zich in een turbulente omgeving, zowel regionaal als landelijk. Dit krachtenveld wordt beschreven vanuit vijf perspectieven: demografisch, sociaal-maatschappelijk, politiek, economisch en technologisch.⁵

Demografisch perspectief

De Nederlandse samenleving verandert van samenstelling. Er is sprake van vergrijzing: een sterke stijging van het aantal ouderen (75-plussers) en een daling van het aantal jongeren en werkenden. In de regio Haaglanden is de stijging van het aantal 75-plussers echter al bijna over het hoogtepunt heen. Het aantal alleenstaande neemt toe. Het aantal mensen van allochtone afkomst stijgt. Door een toename van het aantal werkende vrouwen en een daling van het kinderaantal sinds de jaren '70 zijn er in de toekomst minder mensen om mantelzorg te verlenen. Het beroep op professionele zorg zal hierdoor de komende jaren naar verwachting nog toenemen.

Tabel Demografische ontwikkeling aantal 75-plussers in de regio Haaglanden

75+	Den Haag	L'dam-Voorburg	Rijswijk	Wassenaar	Zoetermeer	Regio Haaglanden	Delft
2006	33.297	7.079	5.300	2.911	5.853	54.440	6.367
2010	29.947	7.288	5.086	2.648	6.502	51.471	6.344
2015	28.020	7.008	4.843	2.604	7.008	49.842	6.248
2020	28.911	7.090	4.839	2.825	8.318	52.583	6.548
Groei 75+							
2006	100	100	100	100	100	100	100
2010	90	103	96	91	111	95	99
2015	84	99	91	89	119	92	98
2020	87	100	91	97	142	97	102

(bron: Contracteerbeleid 2008 Zorgkantoor Haaglanden + cijfers CBS)

Uit de tabel wordt duidelijk dat het aantal 75-plussers in Den Haag, Delft, Rijswijk en Wassenaar de komende jaren afneemt. In de gemeente Leidschendam-Voorburg is eerst nog sprake van een lichte groei en daarna van een daling van het aantal 75-plussers. Oer de gehele regio Haaglanden gezien is er tot en met het jaar 2020 sprake van een daling van het aantal 75-plussers. In de gemeente Delft begint het aantal 75-plussers rond 2020 weer te stijgen. Binnen de groep 75-plussers neem het aantal 85-plussers op korte termijn toe. Dit zal consequenties hebben voor de vraag naar (intra- en extramurale) zorg.

Sociaal-maatschappelijk perspectief

De welgestelde babyboom-generatie, geboren tijdens de geboortegolf in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, stopt momenteel met werken en gaat met pensioen. Deze generatie zal de komende jaren steeds meer gebruik gaan maken van voorzieningen op het gebied van de gezondheidszorg. Deze groepen ouderen wordt gekenmerkt door hun mondigheid, hun hogere opleidingsniveau en hun goede financiële positie. Cliënten uit deze groep stellen hogere eisen aan de dienstverlening door maatschappelijk organisaties. Ouderen met een goede financiële positie zijn bereid te betalen voor een op hun levensfase en levensstandaard afgestemde woonomgeving en voor privaat gefinancierde zorg. Zij willen om en nabij hun thuissituatie zorg krijgen en zullen pas in het uiterste geval een beroep doen op een intramurale verblijfsvoorziening.

Zorgorganisaties moeten zich anders (vraaggericht, kwalitatief hoogstaand zorgaanbod) opstellen om in de wensen van deze groep cliënten te kunnen voorzien. Het beroep op traditionele intramurale voorzieningen zal de komende jaren onder invloed hiervan afnemen.

⁵ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Zorgaanbieders zullen hun traditionele intramurale capaciteit af moeten bouwen ten gunste van kleinschalige woonvormen en de realisatie van een verdere scheiding van wonen en zorg.

Politiek perspectief

Al bijna tien jaar werkt de landelijke overheid aan modernisering en herziening van de Nederlandse gezondheidszorg. Er wordt gestreefd naar een grotere rol voor de cliënt, flexibele vraaggestuurde zorg, vermindering van regelgeving en een grotere financiële doelmatigheid.

De gezondheidszorg ondergaat in korte tijd grote veranderingen:

De marktwerking wordt door vrijwel alle politieke richtingen onderschreven en is een onomkeerbaar proces. De overheid wil hiermee prijsconcurrentie en doelmatig werken stimuleren.

- De invoering van de Zorgverzekeringswet is geslaagd en er wordt overwogen om ook onderdelen van de AWBZ hierin onder te brengen. Zorgverzekeraars krijgen hierdoor een grotere rol in de ouderenzorg. De Sociaal-Economische Raad (SER) brengt begin 2008 een advies uit over de toekomst van de AWBZ: hoe kunnen de stijgende kosten van de AWBZ worden beteugeld? Naar verwachting zal onder andere een groter beroep worden gedaan op eigen betalingen door cliënten.
- De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) is met ingang van 1 januari 2007 ingevoerd. De huishoudelijke verzorging is uit de AWBZ overgeheveld naar de WMO en is een eenvoudiger 'hulp bij het huishouden' geworden. De WMO legt de verantwoordelijk voor het eigen welbevinden in de eerste plaats neer bij de burger zelf en de maatschappij. De komst van de WMO heeft opnieuw voor een aanzienlijke stijging van de bureaucratie gezorgd.
- De overheid wil de administratieve lasten verminderen, maar slaagt hier nog niet in. Een goed voorbeeld is het voornemen van het Centrum van Indicatiestelling Zorg (CIZ) om zorgaanbieders te mandateren om de indicatiestelling zelf uit te voeren. Het CIZ controleert de rechtmatigheid van deze indicaties dan achteraf steekproefsgewijs.
- De bekostiging van de intramurale zorg zal meer worden gebaseerd op de zorgwaarde van de cliënt. Hierdoor zullen intramurale instellingen hun vaste kosten uit de exploitatie van hun locaties moeten bekostigen.
- De financiering op grond van de diagnose-behandelcombinaties stimuleert ziekenhuizen nog meer om de ligduur van patiënten zo kort mogelijk te laten zijn. Dit maakt ziekenhuizen tot belangrijkste verwijzers voor zorgaanbieders in de ouderenzorg.
- De naleving van de landelijke Normen voor Verantwoorde Zorg wordt bewaakt door zowel zorgorganisaties zelf als door de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Economisch perspectief

Ondanks dat er op dit moment sprake is van een economische hoogconjunctuur, wil de overheid een halt toeroepen aan de stijging van de uitgaven in de AWBZ (algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Zij stuurt daarom aan op een toename van de marktwerking (concurrentie op prijzen) en een beperking van uitgaven in de gezondheidszorg.

Hoewel er recent extra financiële middelen ter beschikking zijn gesteld om de personeelstekorten in de verpleeghuizen tegen te gaan, wordt er ook in de komende jaren bezuinigd op de AWBZ-uitgaven. Ook het gebruik van het aanbestedingsinstrument leidt tot een neerwaartse druk op de tarieven. De

AWBZ-tarieven en de inkomsten uit de AWBZ zullen de komende jaren verder dalen, onder andere door het loslaten van de contracteerplicht voor de intramurale zorg en het verdere uitbreiden van de selectieve gunning van de extramurale zorg. Door invoering van volledige outputfinanciering voor intramurale zorg, zijn locaties met een hoge boekwaarde en leegstand niet meer exploitabel.

De marktwerking leidt tot schaalvergroting in de Nederlandse gezondheidszorg. Deze schaalvergroting doet zich zowel regionaal als op landelijk niveau voor. Door fusie zijn er enkele

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

zeer grote landelijke aanbieders op het gebied van de care ontstaan. Andere organisaties zoeken de samenwerking op inhoudelijke onderwerpen door het vormen van netwerkorganisaties en samenwerkingsverbanden.

Economische groei vertaalt zich ook in groeiende personeelstekorten in de gezondheidszorg. Door aantrekkelijker arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in andere maatschappelijke sectoren kiezen jongeren minder vaak voor een opleiding/baan in de gezondheidszorg. Ook het verloop onder het vaste personeel is hoger door de aantrekkende werking van andere maatschappelijke sectoren. Dit noodzaakt zorgorganisaties om zich te profileren als aantrekkelijke werkgever en te investeren in een goed opleidings- en doorstromingsbeleid.

Technologisch perspectief

Technologische ontwikkelingen binnen de ouderenzorg zijn veelal gericht op het toepassen van hulpmiddelen om mensen in hun eigen woon- en/of leefomgeving te ondersteunen. Het betreft bijvoorbeeld aangepaste woningen, waarbij mensen met behulp van technologische apparatuur in staat zijn langer zelfstandig thuis te blijven wonen.

Voor zorginstellingen zijn efficiencywinsten te behalen door automatisering van zorgdossiers, roosterplanning en zorgregistratie en de geautomatiseerde gegevensuitwisseling met instellingen als het Zorgkantoor, het Centraal Administratiekantoor en de gemeenten. Voor de dagelijkse zorgverlening in de ouderenzorg zal technologie echter geen grote toepassing krijgen, omdat zorg vooral mensenwerk is en blijft.

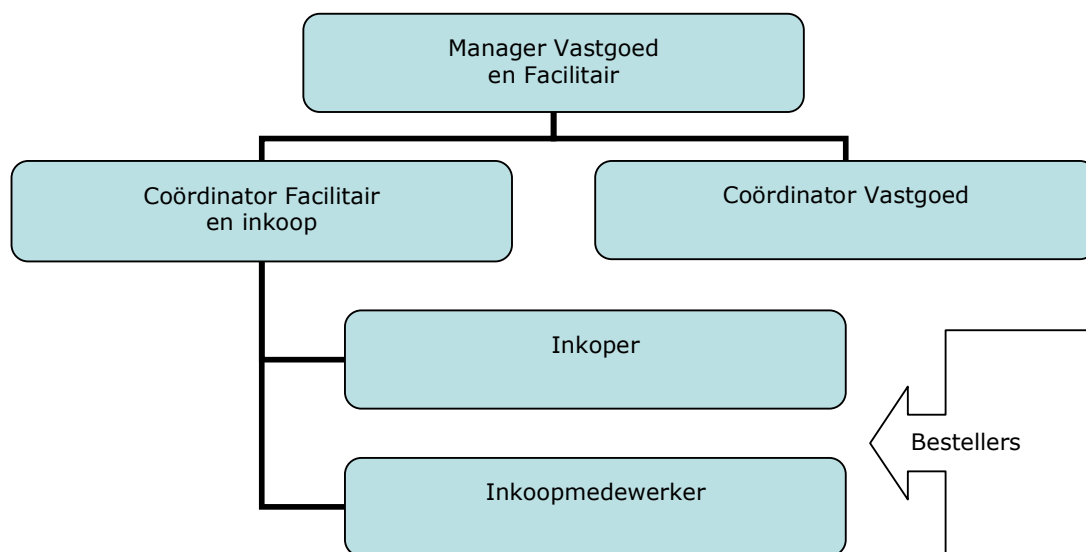
Bijlage 6 SWOT-analyse

Hieronder zullen de sterkten/zwakten en de kansen/bedreigingen voor Florence in de toekomst beschreven worden.⁶

STERKTE	ZWAKTE
- Integraal (wijk)management in combinatie met een breed geïntegreerd producten- en dienstenaanbod. - Instroom nieuwe cliënten op zorgwinkels en Cliënt Contact Centrum. - Enthousiaste en trotse medewerkers. - Breed gedragen missie en visie door medewerkers. - Breed opleidingsaanbod Florence Academie. - Grote naamsbekendheid. - Goed image bij stakeholders. - Stabiele bezetting intramurale locaties. - Volumegroei thuiszorg. - Huisvestingsbeleid. - Expertise voor specifieke doelgroepen: Huntington en jong dementerende. - Groei servicepakket. - HKZ-certificatie locaties en thuiszorg. - Snelle groei dochterondernemingen: Florein en Florissant. - Nieuw aanbod kraamzorg: Florijntje.	- Onvoldoende samenhang in primair proces en tussen wonen, zorg en welzijn. - Interne bedrijfsvoering en beheer onvoldoende ontwikkelt. - Klantgerichtheid ondersteunende diensten. - Nog te weinig eenheid in sturing en leiderschap. - Effectieve kostenstructuur. - Onvoldoende inzicht in en sturing op prestaties. - Samenhang in de onderdelen van de planning en control cyclus. - Onvoldoende leren van elkaar. - Verlies van positie huishoudelijke verzorging. - Ontwikkeling wijkketens niet uniek.
KANSEN	BEDREIGINGEN
- Inspelen op invoering WMO. - Inspelen op verkorting van de ligduur in ziekenhuizen. - Ontwikkeling particuliere zorg voor groep welgestelde ouderen. - Vastgoedmanagement. - Samenwerking met regionale en ketenpartners in de wijk. - Uitbouw goed imago als werkgever. - Samenwerking met scholen. - Aantrekkelijk voor cliënten door breed dienstenpakket en gemakkelijke bereikbaarheid.	- Prijsvechters die zich op zorgmarkt storten en minder geld vragen. - Marktwerving en concurrentie leiden tot meer druk op de prijzen. - Wijzigingen in de financiering waaronder bezuinigingen en financiering van de vaste kosten van locaties uit de AWBZ. - Toenemende arbeidsmarktproblematiek. - Beeldvorming bij gemeenten, zorgverzekeraars en ziekenhuizen dat het beter zaken doen is met kleine gespecialiseerde organisaties. - Stagnerende zorgvraag door afname vergrijzing. - Individualisme en keuzevrijheid cliënt.

⁶ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Bijlage 7 Organogram centraal facilitair bedrijf



Bijlage 8 Commodity analyse

Hieronder is een uitgebreide versie te zien van de commodity analyse.

Daaronder is een matrix weergegeven met de verschillende kostenplaatsen in vergelijking met de kostensoort. Dit is in bedragen en percentrages weergegeven.

Kostenplaats (naam)	Kostensoort (naam)	Totaal
OD 1e en 2e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 12
	Geneesmiddelen	€ 434
	Honoraria derden	€ 980
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 296
	Onderwijsmiddelen	€ 608
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 1.393
Totaal OD 1e en 2e etage		€ 3.721
OD 3e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 93
	Extern vervoer door derden	€ 260
	Geneesmiddelen	€ 35.692
	Incontinentiemateriaal	€ 7.485
	Kosten lease-materiaal	€ 2.903
	Kosten software	€ 362
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 113-
	Onderwijsmiddelen	€ 605
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 226
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 4.612
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ 0
Totaal OD 3e etage		€ 52.124
OD 4e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 130
	Extern vervoer door derden (niet	€ 624
	Geneesmiddelen	€ 16.309
	Incontinentiemateriaal	€ 6.161
	Instrumentarium en apparatuur	€ 952
	Kosten lease-materiaal	€ 1.529
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 113-
	Onderwijsmiddelen	€ 1.213
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 113
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 5.013
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ -
Totaal OD 4e etage		€ 31.932
OD algemeen	Advieskosten	€ 741
	Andere kosten verpleging en verz	€ 2.439
	Betaalde schadevergoedingen	€ 145
	Bijdragen	€ 21
	Disposables	€ 7.445
	Drukwerk	€ 2.274
	Extern eigen vervoer (niet nacal	€ 644
	Extern vervoer door derden (niet	€ 186
	Geschenken bij huwelijk, jubilea	€ 5.573
	Honoraria derden	€ 7.237
	Huur uitleenartikelen	€ 58
	Instrumentarium en apparatuur	€ 1.975
	Kantoorbenodigdheden	€ 4.714
	Kopieerkosten	€ 2.607
	Kosten bedrijfskleding	€ 544
	Kosten cliëntenraad	€ 3.340

	Kosten hardware	€ 210
	Kosten software	€ -
	Kosten vrijwilligers	€ 527
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 1.180
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 4.888
	Meubilair	€ 8.540
	Omroepbijdragen en BUMA rechten	€ 1.459
	Onderwijsmiddelen	€ 941
	Onderzoek door derden	€ 798
	Ontspanning	€ 3.046
	Overige belastingen	€ 158
	Overige huishoudelijke kosten	€ 329
	Reis- en verblijfkosten	€ 53
	Representatiekosten	€ 5.993
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.295
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 13.019
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 689
	Vakliteratuur	€ 222
	Verontreinigingsheffing	€ 4.576
	Verzekeringen	€ 726
Totaal OD algemeen		€ 88.591
OD commerciële dienst	Aardappelen, groente en fruit	€ 23
	Boter, kaas, eieren, oliën en vetten	€ 1.424
	Brood en banket	€ 354
	Complete Maaltijden	€ 35
	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 15.336
	Dranken	€ 855
	Emballagekosten	€ 103-
	Handschoenen	€ 199
	Kantoorbenodigdheden	€ 264
	Keuken- en restauratieve apparat	€ 897
	Koffie en thee	€ 15.168
	Kosten bedrijfskleding	€ 19
	Kruidenierswaren	€ 43.374
	Linnengoed	€ 715
	Melk en melkproducten	€ 591
	Onderhoud elektrische installati	€ 515
	Overige huishoudelijke kosten	€ 130
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 862
	Toiletbenodigdheden	€ 1.916
	Verbandmiddelen	€ 49
	Verpakkingsmateriaal	€ 445
	Vlees, vis en gevogelte	€ 354
	Wasapparatuur	€ 398
	Wasbenodigdheden/wasmiddelen	€ 161
Totaal OD commerciële dienst		€ 83.980
OD facilitair algemeen	Advieskosten	€ 268
	Afvalverwijdering	€ 7.097
	Andere communicatiekosten	€ 86
	Andere kosten onderhoud gebouwen	€ 9.610
	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 34-
	Drukwerk	€ 148
	Extern vervoer door derden (niet	€ 789
	Honoraria derden	€ 3.445

	Instrumentarium en apparatuur	€ 5.885
	Kabeltelevisie	€ 23.999
	Kantoorbenodigdheden	€ 77
	Kantoormachines	€ 289
	Keuken- en restauratieve apparat	€ 4.277
	Koffie en thee	€ 906
	Kopieerkosten	€ 1.530
	Kosten beveiliging en bewaking d	€ 370
	Kosten lease-materiaal	€ 2.635
	Kosten software	€ 997
	Kruidenierswaren	€ 1.922
	Linnengoed	€ 233
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 729
	Meubilair	€ 14.749
	MOP andere kn gebouwen	€ 2.559
	MOP beveiligingsinstallaties	€ 1.320
	MOP elektr. installaties	€ 122
	MOP groenvoorziening	€ 1.021
	MOP keukeninstallaties	€ 4.320
	MOP koel+vriesinstallaties	€ 243
	MOP machines+gereedschap	€ 27
	Omroepbijdragen en BUMA rechten	€ 8.236
	Onderhoud beveiligingsinstallati	€ 1.372
	Onderhoud communicatie-installat	€ 6.874
	Onderhoud elektrische installati	€ 10.203
	Onderhoud groenvoorziening	€ 9.881
	Onderhoud keukeninstallaties	€ 5.956
	Onderhoud koel- en vriesinstalla	€ 555
	Onderhoud overige installaties	€ 972
	Onderhoud sanitaire installaties	€ 202
	Onderhoud verwarming/water/gasin	€ 3.126
	Onderwijsmiddelen	€ 261
	Onderzoek door derden	€ 1.367
	Ongediertebestrijding	€ 3.894
	Ontspanning	€ 77
	Representatiekosten	€ 110
	Sanitair en riolering	€ 370
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 68.975
	Telefoon (abonnementen)	€ 1.978
	Toiletbenodigdheden	€ 1.251
	Verontreinigingsheffing	€ 2.986-
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ 650
	Wand- gevelafwerking en schilder	€ 16.177
	Wasapparatuur	€ 98
	Water	€ 4.108
Totaal OD facilitair algemeen		€ 233.326
OD huishoudelijke dienst	Afvalverwijdering	€ 809
	Honoraria derden	€ 1.278
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 13.297
Totaal OD huishoudelijke		€ 15.384
OD restauratieve dienst	Aardappelen, groente en fruit	€ 104
	Boter, kaas, eieren, oliën en vet	€ 167
	Brood en banket	€ 88
	Complete Maaltijden	€ 1.980

	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 1.715
	Emballagekosten	€ 158
	Geschenken bij huwelijk, jubilea	€ 65
	Handschoenen	€ 43
	Kantoorbenodigdheden	€ 368
	Keuken- en restauratieve apparaat	€ 1.321
	Koffie en thee	€ 21.962
	Kruidenierswaren	€ 75.861
	Linnengoed	€ 798
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 357
	Melk en melkproducten	€ 258
	Onderhoud elektrische installatie	€ 556
	Overige huishoudelijke kosten	€ 55
	Overige ingrediënten niet gespec	€ 18
	Representatiekosten	€ 418
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.151
	Toiletbenodigdheden	€ 836
	Verpakkingsmateriaal	€ 1.195
	Vlees, vis en gevogelte	€ 116
	Wasapparatuur	€ 686
	Wasbenodigdheden/wasmiddelen	€ 14
Totaal OD restauratieve dienst		€ 110.293
OD welzijn	Kosten vrijwilligers	€ 440
	Representatiekosten	€ 20.003
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.227
	Vervoer dagbehandeling	€ 2.920
Totaal OD welzijn		€ 24.590
OD zorg algemeen	Andere kosten verpleging en verz	€ 83
	Betaalde schadevergoedingen	€ 99
	Disposables	€ 3.199
	Geneesmiddelen	€ 360
	Honoraria derden	€ 1.404
	Incontinentiemateriaal	€ 680
	Instrumentarium en apparatuur	€ 25
	Kruidenierswaren	€ 104
	Medische gassen	€ 69
	Overige opbrengsten	€ 2.081-
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 375
	Verbandmiddelen	€ 2.482
Totaal OD zorg algemeen		€ 6.799
Totaal Oostduin		€ 650.738

Kostenplaats Kostensoort	1 ^{ste} en 2 ^{de} etage	3 ^{de} etage	4 ^{de} etage	Algemeen	Commerciële Dienst	Faciliteit	Huishoudelijke Dienst	Restaurantieve Dienst	Welzijn	Zorg	Totaal	%
Afvalverwijdering						€ 7.097	€ 809				€ 7.906	1,4%
Andere kosten onderhoud geb.						€ 9.610					€ 9.610	1,7%
Dieetvoeding en dieetproducten					€ 15.336	€ 34-		€ 1.715		€ 3.199	€ 17.017	3,0%
Disposables				€ 7.445						€ 360	€ 10.644	1,9%
Geneesmiddelen	€ 434	€ 35.692	€ 16.309	€ 5.573							€ 52.795	9,2%
Geschenken bij huwelijk, jubilea				€ 7.237				€ 65			€ 5.638	1,0%
Honoraria derden	€ 980						€ 1.278			€ 1.404	€ 14.344	2,5%
Incontinentiemateriaal		€ 7.485	€ 6.161							€ 680	€ 14.326	2,5%
Instrumentarium en apparatuur			€ 952	€ 1.975		€ 5.885				€ 25	€ 8.837	1,5%
Kabeltelevisie						€ 23.999					€ 23.999	4,2%
Kantoorbenodigdheden				€ 4.714	€ 264	€ 77		€ 368			€ 5.423	0,9%
Keuken- en restaurantieve apparaat					€ 897	€ 4.277		€ 1.321			€ 6.495	1,1%
Koffie en thee					€ 15.168	€ 906		€ 21.962			€ 38.036	6,7%
Kosten leasemateriaal		€ 2.903	€ 1.529		€ 43.374	€ 2.635					€ 7.067	1,2%
Kruidentierswaren						€ 1.922		€ 75.861		€ 104	€ 121.261	21,2%
Machines gereedschap				€ 4.888		€ 729		€ 357			€ 5.974	1,0%
Meubilair				€ 8.540		€ 14.749					€ 23.289	4,1%
Omroepbijdragen en BUMA rechten				€ 1.459		€ 8.236					€ 9.695	1,7%
Onderhoud communicatie-installatie						€ 6.874					€ 6.874	1,2%
Onderhoud elektrische installatie					€ 515	€ 10.203		€ 556			€ 11.274	2,0%
Onderhoud groenvoorziening						€ 9.881					€ 9.881	1,7%
Onderhoud keukeninstallaties						€ 5.956					€ 5.956	1,0%
Representatiekosten				€ 5.993		€ 110					€ 26.524	4,6%
Schoonmaakapparatuur				€ 1.295	€ 862	€ 68.975	€ 13.297	€ 418	€ 20.003		€ 86.807	15,2%
Symposia/studiedagen e.d.		€ 226	€ 113	€ 13.019				€ 1.151	€ 1.227		€ 13.358	2,3%
Uitzendkrachten VOV functies	€ 1.393	€ 4.612	€ 5.013	€ 689						€ 375	€ 12.082	2,1%
Wand- gevelafwerking en schilder						€ 16.177					€ 16.177	2,8%
Totaal	€ 2.807	€ 50.918	€ 30.077	€ 62.827	€ 76.416	€ 201.709	€ 15.384	€ 103.774	€ 21.230	€ 6.147	€ 571.289	100%
%	0,5%	8,9%	5,3%	11,0%	13,4%	35,3%	2,7%	18,2%	3,7%	1,1%		

Bijlage 9 Kraljic-matrix

De Kraljic-matrix is gesorteerd op kostensoort.

Hefboomproducten		Strategische producten	
Disposables Geschenken bij huwelijk enz. Kosten bedrijfskleding Linnengoed		Dieetvoeding en dieetproducten Geneesmiddelen Honoraria derden Incontinentiemateriaal Machines t.b.v. onderhoud MOP andere gebouwen MOP beveiligingsinstallaties MOP elektrische installaties MOP groenvoorziening MOP keukeninstallaties MOP koel+vriesinstallaties MOP machines+gereedschap Onderhoud beveiligingsinst. Onderhoud communicatie inst. Onderhoud elektrische inst. Onderhoud groenvoorziening Onderhoud keukeninst. Onderhoud koel- en vriesinst. Onderhoud overige inst. Onderhoud sanitaire inst. Onderhoud verw./water/gasinst. Verzekeringen	
Totale waarde	€ 18.588	Totale waarde	€ 155.005
% van de inkoopwaarde	2,9%	% van de inkoopwaarde	23,8%
Routineproducten		Knelpuntproducten	
Aardappelen, groente en fruit Advieskosten Afvalverwijdering Andere communicatiekosten Andere kosten onderhoud geb. Andere kosten verpleging Betaalde schadevergoedingen Bijdragen Boter, kaas, eieren en oliën Brood en banket Complete maaltijden Dranken Drukwerk Emballagekosten Extern eigen vervoer Extern vervoer door derden Handschoenen Huur uitleenartikelen Instrumentarium		Kabeltelevisie Medische gassen Omroepbijdragen/BUMA rechten Water	

Kantoorbenodigdheden			
Kantoormachines			
Keuken/restauratieve app.			
Koffie en thee			
Kopieerkosten			
Kosten beveiliging/bewaking			
Kosten cliëntenraad			
Kosten hardware			
Kosten lease-materiaal			
Kosten software			
Kosten vrijwilligers			
Kruidenierswaren			
Lectuur en ontspanning			
Melk en melkproducten			
Meubilair			
Onderwijsmiddelen			
Onderzoek door derden			
Ongediertebestrijding			
Ontspanning			
Overige belastingen			
Overige huishoudelijke kosten			
Overige ingrediënten			
Overige opbrengsten			
Reis- en verblijfkosten			
Representatiekosten			
Sanitair en riolering			
Schoonmaakapparatuur			
Symposia/studiedagen			
Telefoon (abonnementen)			
Toiletbenodigdheden			
Uitzendkrachten/VOV functies			
Vakliteratuur			
Verbandmiddelen			
Verontreiningsheffing			
Verpakkingsmateriaal			
Verplaatsingshulpmiddelen			
Vervoer dagbehandeling			
Vlees, vis en gevogelte			
Wand- en gevelafwerking			
Wasapparatuur			
Wasbenodigdheden			
Totale waarde	€ 439.273	Totale waarde	€ 37.871
% van de inkoopwaarde	67,5%	% van de inkoopwaarde	5,8%

Bijlage 10 ABC-analyse

Hieronder is de uitgebreide versie van de ABC-analyse te lezen.

Leverancier (naam)	Totaal	%
Sligro bv	€ 102.992	15,8%
Florissant bv	€ 82.203	12,6%
Deli XL	€ 59.747	9,2%
Duinrand Apotheek	€ 53.005	8,1%
Ziggo/Den Haag	€ 23.999	3,7%
De Jong Diepvries BV	€ 20.969	3,2%
Prosenectute	€ 20.113	3,1%
Cofely West Utiliteit bv	€ 14.596	2,2%
Commpetent	€ 13.340	2,0%
Radder Brood & Banket	€ 13.162	2,0%
Werkbij st	€ 12.196	1,9%
Kuyvenhoven Partners v.o.	€ 12.030	1,8%
Medeco bv	€ 11.566	1,8%
King Disposables Nederland	€ 10.643	1,6%
MedWorld	€ 9.669	1,5%
Schipper	€ 9.431	1,4%
Pleunis BV	€ 9.407	1,4%
Metos Service	€ 9.089	1,4%
Ver. ActiZ	€ 8.307	1,3%
Randstad , kamer 023	€ 7.556	1,2%
Sita Recycling Services	€ 6.736	1,0%
Wissner Bosserhoff	€ 5.970	0,9%
Technische-Unie bv	€ 5.924	0,9%
Hoytema bloemsierkunst	€ 4.959	0,8%
Office depot afd. C&C Ned	€ 4.714	0,7%
Rhinosys	€ 4.543	0,7%
Doove Care Groep	€ 4.432	0,7%
Overtoom International bv	€ 4.212	0,6%
Luba Uitzend Buro	€ 4.209	0,6%
Dunea Duin & Water	€ 4.108	0,6%
Rentokil	€ 3.894	0,6%
RICOH	€ 3.844	0,6%
Vollebregt	€ 3.833	0,6%
Wilbrink	€ 3.810	0,6%
Scholten Medische Instrumenten	€ 3.207	0,5%
Condor City Den Haag	€ 3.012	0,5%
Achttax	€ 2.975	0,5%
Petra van der Linden	€ 2.707	0,4%
Snijders Tilburg bv	€ 2.630	0,4%
Douwe Egberts	€ 2.607	0,4%
Alpheios Wetrok bv	€ 2.522	0,4%
Spek Bouw, vd	€ 2.195	0,3%
Vahlkamp handelond.	€ 2.169	0,3%
Omegam-water bv	€ 2.165	0,3%
Mondriaan Onderwijsgroep	€ 2.075	0,3%
Westland Florada	€ 1.984	0,3%
KPN vaste telefonie	€ 1.978	0,3%
RS Staten Kopie	€ 1.889	0,3%
LOC	€ 1.849	0,3%

Drogisterij	€ 1.656	0,3%
Medivitaal BV	€ 1.601	0,2%
Hoogheemraadschap Van D.	€ 1.589	0,2%
Bouwstad Projectmanagement bv	€ 1.547	0,2%
AS Office Management	€ 1.491	0,2%
Reed business information	€ 1.428	0,2%
Vegro Verpleegartikelen	€ 1.375	0,2%
fri-jado super service bv	€ 1.352	0,2%
St.Oosduin	€ 1.350	0,2%
Party Rental Company	€ 1.339	0,2%
Brandweer Den Haag	€ 1.320	0,2%
Kettenis wtsch Boekeriej	€ 1.291	0,2%
Lamens	€ 1.274	0,2%
Vendor bv	€ 1.222	0,2%
Sita	€ 1.169	0,2%
Burgman Security	€ 1.156	0,2%
VZB Personenvervoer BV	€ 1.040	0,2%
Fire control beveiliging	€ 1.027	0,2%
Imtech ICT	€ 997	0,2%
De Groot en Visser bv Zonwering	€ 972	0,1%
Bos tuingereedschappen	€ 945	0,1%
Zuiderpark	€ 905	0,1%
Tanthof	€ 867	0,1%
Imtech Building Services	€ 820	0,1%
VIDEMA stichting	€ 818	0,1%
Staedion 's-Gravenhage	€ 803	0,1%
Th. Nollkaemper-Saltes	€ 741	0,1%
UTS van der Geest	€ 737	0,1%
SOVIB	€ 726	0,1%
Imtech Ned. BU ISMS	€ 712	0,1%
Lopital	€ 690	0,1%
Floor	€ 642	0,1%
Buma / Stemra	€ 641	0,1%
Canon Nederland	€ 582	0,1%
Ardea Auto b.v.	€ 565	0,1%
Werkman Den Haag bv	€ 544	0,1%
Miele Nederland bv	€ 458	0,1%
Bol.com bv	€ 402	0,1%
Laprolan	€ 380	0,1%
Pharma	€ 362	0,1%
Group 4 Securicor Cash Services	€ 324	0,0%
Ascom bv	€ 316	0,0%
Bnk	€ 274	0,0%
PowerQ	€ 268	0,0%
Algemeen Dagblad	€ 259	0,0%
Residenz	€ 244	0,0%
Helfferich	€ 239	0,0%
Bel.dnst.Cent.bur.motorr.	€ 237	0,0%
Rendement Uitgeverij bv	€ 234	0,0%
Madurodam	€ 228	0,0%
Nilfisk - Advance bv	€ 222	0,0%
Demob Leeskr & Videoshop	€ 218	0,0%
MISCO	€ 210	0,0%
Care3Flex	€ 181	0,0%

Traspect	€ 160	0,0%
Boer, T. de bv	€ 148	0,0%
Quantes	€ 148	0,0%
v.Beek	€ 143	0,0%
Adecco Personeelsdiensten	€ 136	0,0%
Balk	€ 130	0,0%
Pro'Special	€ 123	0,0%
Berki Brandbeveiliging	€ 123	0,0%
Imtech Acces & Security Technology	€ 122	0,0%
Martina	€ 120	0,0%
Rijnja Repro	€ 111	0,0%
Simon	€ 104	0,0%
Zorgservice Nederland	€ 93	0,0%
Waalsdorp	€ 88	0,0%
W.P.joh. de Liefde en zn	€ 77	0,0%
Springer uitgeverij	€ 77	0,0%
Klinkenberg	€ 72	0,0%
Arjo Huntleigh	€ 70	0,0%
Linde Gas Therapeutics Benelux BV	€ 69	0,0%
De Slotenmaker	€ 65	0,0%
Octaaf Piano Service bv	€ 58	0,0%
Gemeente	€ 53	0,0%
Albert Teunissen Piano-atelier	€ 50	0,0%
Westvlietbewaking	€ 46	0,0%
Haagse Onderst. Functie	€ 45	0,0%
Necla	€ 36	0,0%
Heins	€ 34	0,0%
Fietskoerier Den Haag	€ 27	0,0%
Relief/Chr.Ver.van Zorginst.	€ 13	0,0%
HartingB	€ 11	0,0%
Reinders	€ 9	0,0%
Wijkvereniging Benoordenhout	€ 8	0,0%
J.K. v.d. Dool	€ 6	0,0%
It Fits	€ -	0,0%
Paagman Kantoorvakhandel	€ -	0,0%
Vervoersond. Zuidwijk V.O.F.	€ -	0,0%
Totaal Oostduin	€ 650.738	100,0%

Bijlage 11 Inkoopbeleid

	KWALITEITSHANDBOEK Vastgoed en Facilitair
Document: Beleidsplan Versie: concept 17 februari 2010	Bedrijfsproces: Ondersteunend, Vastgoed en Facilitair
Vaststeldatum: Evaluatiedatum: maart 2012	Proces: Facilitair Proceseigenaar: Manager Vastgoed en Facilitair
Onderwerp: Inkoop	

Inleiding

Met deze notitie wordt beoogd om een Inkoopbeleid voor de Florence organisatie op te zetten en vast te stellen. Om dit te bereiken zijn een aantal gesprekken gevoerd met inkoopers en leidinggevendenden, diverse inkoop notities geraadpleegd en het Inkoop Rapport Coppa bestudeerd. Verder wordt in deze notitie aandacht besteed aan de doelstellingen van de afdeling Inkoop, het besparingspotentieel, professioneel inkopen, de organisatie van de afdeling Inkoop, werkwijze en een overzicht van de Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's).

Algemeen

Het doel van de afdeling Inkoop is het inkopen van diensten en producten van de gewenste kwaliteit tegen lagere kosten met als uitgangspunt het optimaal benutten van de schaalvoordelen die het inkoopvolume van Florence in zich heeft. Daartoe dient Inkoop een adequaat inzicht te krijgen en te houden in alle inkoopprocessen binnen Florence. Alle (belangrijke) inkoopprocessen (commercieel) te begeleiden en zo nodig externe capaciteit in te huren voor de advisering, implementatie en ondersteuning van complexe inkoopprocessen. Dit met behoud van de eigen integrale verantwoordelijkheid van de locaties / afdelingen voor het formuleren van eisen, te stellen aan de kwaliteit / inhoud van de in te kopen diensten / producten, alsmede de controle daarop. Bij (complexe) vraagstukken (met een hoog risicogehalte voor Florence) zal juridisch advies ingewonnen worden.

Florence betreft een substantieel deel van haar taken (in stand houden en uitbreiden) van een groot aantal toeleveranciers van producten en diensten. Dit inkoopvolume gaat om een jaarlijks bedrag van ca. € 51,6 miljoen, wat ruwweg neerkomt op ..% van het totale Florence budget. Deze inkopen bepalen daarmee in belangrijke mate de jaarlijkse en toekomstige kosten en behoren daarmee tot de basis bedrijfsprocessen die een helder beleid rechtvaardigen.

Het voorliggende beleidsplan voorziet in het vaststellen en verder ontwikkelen van een inkoopbeleid. Het plan geeft een beknopte analyse van de huidige situatie en de daarbij aanwezige knelpunten. In het plan wordt kort ingegaan op de omvang van de inkopen in de verschillende inkoopsegmenten, het economisch belang daarvan en de besparingsmogelijkheden. Het plan geeft verder aan hoe Florence het professioneel en integer inkopen gaat inrichten en hoe dit procedureel dient te verlopen.

Doelstellingen van de afdeling Inkoop

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd die in de toekomst zullen worden uitgebreid:

1. Met draagvlak van het MT, ontwikkelen en implementeren van inkoopbeleid, contractbeheer, inkoopvoorwaarden, opstellen procedure voor investeringen, opstellen van een inkoop portfolio en een inkoopactieplan;

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

2. Kwantitatief doel bestaat uit het realiseren van inkoopbesparingen. Er wordt een besparingspotentieel gegeven van het inkoopvolume van Florence per productgroep in 2010 (cf. Coppa Rapport). Door bundeling van pakketten worden schaalvoordelen behaald;
3. Er bestaat duidelijkheid binnen Florence wat centraal dan wel decentraal ingekocht gaat worden;
4. De afdeling Inkoop wordt door belanghebbenden als een meerwaarde ervaren. Inkoop wordt in een vroeg stadium bij het inkoopproces betrokken;
5. Onderzoek naar en besluitvorming over een optimaal inkoop-/bestelsysteem;
6. Inzicht voor alle belanghebbenden in alle contracten.

Huidige situatie

September 2009 is door Coppa Consultancy een kwalitatieve quickscan en een kwantitatieve analyse ten behoeve van de inkoopfunctie uitgevoerd. Met deze scan en analyse worden respectievelijk de mate van professionaliteit beschreven en het besparingspotentieel in kaart gebracht.

Samenvattend zijn de volgende hoofdpunten van belang:

- * Acceptatie van Inkoop als volwaardig partner binnen de organisatie;
- * Borgen van inkoopbeleid in inkoopprocedures voor de hele organisatie van Florence;
- * Aanwezigheid van de juiste tool om Inkoopfunctie op niveau te laten functioneren (Inkoop en Logistiek systeem, contractbeheer);
- * Aanwezigheid van e-tools zoals digitaal aanbesteden en e-auction.

Het besparingspotentieel en prioritering van de productgroepen geeft een volgend beeld:

Productgroep	Omzet	Aantal leveranciers	Besparingspotentieel
Voedingsmiddelen	€ 10.057.963	55	€ 400.000
Waskosten	€ 2.324.942	16	€ 116.000
Schoonmaakkosten	€ 1.500.632	47	€ 75.000 (met detailanalyse)
Extern vervoer	€ 1.401.604	75	€ 70.000
Hulpmiddelen	€ 1.323.130	81	€ 106.000 (met detailanalyse)
Opleiding / vorming	€ 1.086.397	240	€ 108.000
Linnen en textiel	€ 781.421	9	€ 116.000
Drukwerk	€ 626.653	74	€ 94.000
Onderhoud installaties	€ 1.091.008	197	10% op generiek onderhoud
Onderhoud gebouwen	€ 1.152.739	152	10% op generiek onderhoud

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Nu alle activiteiten meer centraal gecoördineerd gaan worden, zal met name naast het realiseren van het besparingspotentieel aan het afsluiten van mantel overeenkomsten een hoge prioriteit gegeven moeten worden.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Juist van een maatschappelijk betrokken organisatie mag worden verwacht dat zij bij het inkopen rekening houdt met de maatschappelijke gevolgen op onder andere het gebied van milieu en ontwikkelingssamenwerking. Het is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever die een product of dienst wil kopen om dit soort eisen in de specificatiefase aan de orde te stellen.

Een door het ministerie van VROM opgezet bureau specificeert programma's van eisen van productgroepen of delen daarvan zodanig dat ze voldoen aan de kwalificatie duurzaam. Het behoort tot de ethiek van de inkoper de opdrachtgever aan deze verantwoordelijkheden te herinneren en, als ter zake specificaties worden opgenomen, deze zo goed mogelijk te realiseren.

Professioneel inkopen

Florence wil een maximaal inkoopresultaat behalen door het erkennen van het belang van de inkoopfunctie en het professioneler inrichten van het inkoopproces. Florence kiest, onder het hanteren van een ethische inkoopcode t.o.v. haar toeleveranciers en door concurrentiestelling (meerdere offertes, aanbesteding en andere vormen van marktwerking) voor de economisch meest gunstige prijs. Deze prijs betreft de totale levensduur van een product en of dienst. Dit betekent dat niet alleen de laagste aanschafprijs of de contractkosten maatgevend zijn, maar ook de jaarlijks wederkerende kosten van energieverbruik, onderhoud, storingskosten, noodzaak tot toezicht, facturatie e.d.. Kwalitatieve doelstellingen moeten er voor zorgen dat de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten op het juiste peil blijft.

Een ethische inkoopcode zal Florence voor alle betrokkenen invoeren, die duidelijkheid zal bieden over de toelaatbaarheid van het handelen in commerciële relatie tot de toeleveranciers.

Het is bij professioneel inkopen van groot belang dat al in een vroeg stadium, dat wil zeggen al bij de behoeftebepaling en de specificatiefase (naast de financiële discipline) ook de inkoopdiscipline betrokken wordt. In deze fase zijn zowel door het overwegen van alternatieven als door de eerste prijsindicaties en de concurrentiestelling, de grootste inkoopvoordelen te behalen.

Professioneel inkopen is ook planmatig inkopen. Door een gebrek aan planning en een goede voorbereiding ontstaan veel ad-hoc inkopen, gaat door de tijdsdruk de onderhandelingspositie van Florence verloren en wordt er vaak te veel betaald. Het jaarlijks maken van een inkoopactieplan en het zoveel mogelijk bundelen van kleinere en regelmatig wederkerende aankopen in raam- of jaarcontracten, levert zowel commercieel voordeel als ook voordelen in het segment van administratieve kosten op.

Door een zorgvuldige leveranciersselectie en het regelmatig toetsen van de prestaties, betrouwbaarheid en marktconformiteit van de toeleveranciers, zijn de voordelen van concurrentie en die van betrouwbare "vaste" leveranciers met elkaar te verenigen. Tevens is het mogelijk en ook de bedoeling om met die vaste leveranciers een partnership of een vergaande vorm van samenwerking aan te gaan.

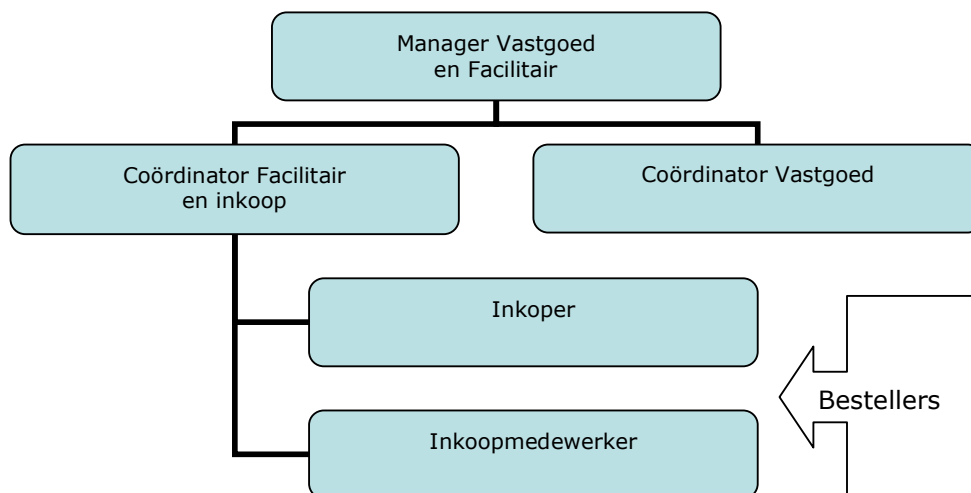
Het hanteren van een centraal en actief te beheren leveranciersbestand maakt een efficiënter inkoopproces mogelijk en creëert meer helderheid naar de toeleveranciers en budgethouders.

Florence laat zich bij alle inkopen ondersteunen door een nieuwe centraal coördinerende inkoopfunctie, die op een professionele wijze zowel de commerciële deel van de

onderhandelingen voert als de administratieve afwikkeling en vastlegging van de contracten voor haar rekening neemt. Tevens onderhoudt de inkoopfunctie het leveranciers -en contractenbestand en zal als vraagbaak voor de budgethouders fungeren.

Organisatie afdeling Inkoop

Voor het goed functioneren van een inkoopafdeling geldt als vuistregel in het bedrijfsleven een personele bezetting van 1 inkoper op ca. € 10 miljoen inkoopvolume. Bij een inkoopvolume van ca. € 51,6 miljoen (peildatum sept. 2009) is de huidige bezetting van 3 fte's krap te noemen. Daarnaast moet rekening worden gehouden dat eventuele fusies of andere samenwerkingsverbanden het inkoopvolume kan verhogen.



Doordat de nieuwe inkoopafdeling betrokken zal worden bij alle inkopen van de organisatie, komt er veel werk naar inkoop toe. Complexe inkoopprocessen moeten dan wellicht separaat uitbesteed worden.

Met het invoeren van de uniforme inkoopprocedure (t.z.t. door een nieuw of opnieuw ingericht inkoop automatiseringssysteem ondersteund zal moeten worden), is de verwachting dat met de huidige bezetting aan de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld moeten worden.

Geadviseerd wordt de inkoper en inkoopmedewerkers geheel vrij te maken voor de inkooptaken en de bestelfuncties van inkoop in de organisatie te laten.

Van belang is dat de inkoopmedewerkers goed opgeleid worden. De ervaring is dat er na verloop van tijd een behoorlijk beroep gedaan zal worden op inkoop voor ad-hoc inkopen. Om het draagvlak te verbreden zal de inkoopfunctie daarop in moeten spelen en successen uit moeten dragen.

Werkwijze en procedure

De inkoopafdeling opereert als een centrale coördinerende eenheid voor geheel Florence. Met het vaststellen van het inkoopbeleid, de uniforme inkoopprocedure en jaarlijks een inkoop actieplan wordt deze eenheid bij alle inkoop trajecten betrokken en zal deze het opvolgen van de verplichte procedure bewaken. De exploitatie routine-inkopen zullen in raamovereenkomsten worden geregeld, waardoor de locaties zelf, zonder tussenkomst van de inkoopafdeling kunnen bestellen via een decentraal webbased bestelsysteem. Alle andere, niet-routinematige exploitatie bestellingen en investeringen zullen door de budgethouder, zijn gemandateerde of projectleider, al in de fase van de behoefte bepaling bij de inkoopafdeling aangemeld moeten worden.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De inkoper bepaalt samen met de budgethouder hoe het inkooptraject ingericht gaat worden. Bij zowel het voortraject als de feitelijke afwikkeling van de order of bestelling, worden de administratieve handelingen vastgelegd. De inkoopafdeling is door de locaties direct benaderbaar voor vragen over leveranciers, mogelijke prijzen, te leveren producten en diensten, enz.

De inkoper zal jaarlijks voorafgaand aan de budgetgesprekken in samenspraak met de budgethouders en projectleiders een inkoopactie jaarplan opstellen. Hierdoor zal meer planmatig worden ingekocht, kunnen inkopen gebundeld worden en ontstaat er meer tijd voor scherpe onderhandeling. Met dit jaarplan zullen ook alle (raam)contracten steeds opnieuw bekeken worden en indien nodig opnieuw worden aanbesteed. Het managen en beheren van de contracten zal centraal plaatsvinden en worden uitgevoerd door de Inkoopafdeling. In overleg met de contracteigenaar(s) zal de afdeling Inkoop per contract het traject bepalen (verlengen, aanbesteden, onder brengen bij een ander contract etc.).

De Inkoopafdeling zal met budgethouders en of projectleiders structureel werkoverleg houden. In dit werkoverleg worden door de budgethouders / projectleiders aangemelde problemen besproken en worden nieuwe inkoopaanvragen bekeken en de knelpunten bij lopende inkooptrajecten doorgesproken.

Bij dit alles staat het behalen van een maximaal inkoopresultaat, bij een optimale service aan de budgethouders / projectleiders en locaties voorop. De procedure, met een duidelijke verdeling van Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's) voor alle medewerkers die bij het inkoopproces berokken zijn, is in de volgende 2 schema's overzichtelijk neergezet.

Schema Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's)

Inkoopproces	Deelproces	Centraal		Decentraal		Opmerkingen
		investe ringen	exploitatie	investe ringen	exploitatie	
Specificeren				X	X	Inkoop: proces en inhoudelijke ondersteuning.
Selecteren		X	X			
Contracteren		X	X			
Bestellen	Aanvraag plaatsen			X	X	
	Order plaatsen	X	X		X	
Bewaken				X	X	
Nazorg				X	X	

Tekenbevoegdheden schema m.b.t. aangaan van verplichtingen voor investeringsgoederen en exploitatie goederen en diensten

	Investerings	Exploitatie
Besteller	geen	Tot € 10.000
Wijkmanager	Tot € 100.000	Tot € 100.000
Regiomanager	Tot € 250.000	Tot € 250.000
Inkoper & coördinator Fac. en Inkoop	Tot € 100.000 *	Tot € 100.000 *
Mgr. Vastgoed & Facilitair	Tot € 250.000 *	Tot € 250.000 *
Bestuurder	Boven € 250.000	Boven € 250.000

* na schriftelijke accordering van de budgethouder.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De budgethouder is de eindverantwoordelijk voor een aanvraag. De medewerkers van de afdeling inkoop is bevoegd om naar aanleiding van een aanvraag en bij akkoord van de budgethouder de order te plaatsen bij de leverancier. Zij hebben technische uitvoerende verantwoordelijkheid.

Besluitvorming

In de vorm van antwoorden op de volgende vragen zal besluitvorming over het inkoopbeleid van Florence plaatsvinden.

1. Gaat u akkoord met de geformuleerde doelstellingen van de afdeling Inkoop?
2. Accepteert u de stelling dat de afdeling Inkoop een "volwaardige partner" binnen de Florence organisatie is?
3. Gaat u akkoord met het proces dat Inkoop in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken wordt bij de behoeftebepaling en de specificatiefase van een inkoopwens?
4. Gaat u akkoord met de geformuleerde werkwijze en procedure van de afdeling Inkoop?
5. Gaat u akkoord met de stelling dat met de huidige bezetting van de afdeling Inkoop de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld kunnen worden?
6. Gaat u akkoord met de in het overzicht vermelde "Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden" en het schema "Tekenbevoegdheden"?
7. Gaat u akkoord dat Inkoop aandacht besteedt aan "maatschappelijk verantwoord inkopen"?

Route

Werkoverleg Vastgoed en Facilitair, MT Florence, Bekendmaking binnen de Florence organisatie.

Bijlage 12 Input Word Cloud

Hieronder een overzicht van de belangrijkste woorden uit de interviews.

EVV'ers

Taken, verantwoordelijkheden & bevoegdheid

Geen gebruik bestellijst

Besteld via e-mail

Bestellen op gevoel

Hamsteren

Geen beleid

Geen procedures

Transparantie

Maandelijks overzicht

Verantwoordelijke

Geen gestandaardiseerd inkooppakket

Consequentie

Gedrag medewerkers

Controle op proces

Functieomschrijving

Excel-sheet

Overzicht

Ontwikkelen bestelprocedure

Geen budget

Handtekening

Structurele bestellingen

Afdelingsniveau bestellen/leveren

Concept inkoopbeleid

Doelstellingen

Ontwikkeling producten- en dienstencatalogus

Nieuw inkoop-/bestelsysteem

Voorraadfunctie

Just-in-time levering

Uitbreiding kostenplaatsen

Twee medewerkers met bestelbevoegdheid

Logistiek proces

Verandering

Inefficiënt bestelproces

Efficiëntie

Communicatie vanuit centraal inkoop

Bijlage 13 Interviews

Naam medewerker: Marjan Looijestijn

Functie: zorgmanager

Afdeling: parterre, eerste, tweede en derde kort verblijf

1. Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling?

Voor de bewoners wordt er ingekocht via het budget van de zorgverzekeraar. De voeding voor de huiskamers op de afdelingen wordt ingekocht via de winkel. Er worden dus dagelijks artikelen vanuit de winkel gehaald en dit wordt afgerekend bij de afdelingen.

2. Hoeveel medewerkers bestellen er binnen de afdeling?

Alle EVV's hebben de bevoegdheid om producten te bestellen. Hierbij wordt een cc'tje verstuurd naar Marjan Looijestijn, zodat zij van de bestellingen afweet.

3. Bestelt u via de bestellijst en tekent u deze ook af?

Er wordt niet via de bestellijst besteld, omdat een bestelling zonder formulier ook wordt geaccepteerd. Daarom wordt er besteld via een e-mail.

4. Welke producten bestellen jullie?

Als er producten voor de afdelingen worden besteld, zijn dit producten die in het algemeen worden gebruikt, zoals latex handschoenen of een onderdeel voor de thermometer.

5. Wordt er gekeken naar hoeveel producten er worden weggegooid?

Op de afdelingen worden wel enkele stuks weggegooid, maar er wordt wel voor gezorgd dat er zo min mogelijk wordt weggegooid.

6. Hoe weet u welke aantallen producten u moet bestellen?

Het bestellen van producten wordt op gevoel gedaan. Als er bijvoorbeeld een bewoner overlijdt die een bepaald product afnam, dan wordt hier minder van besteld.

7. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Op dit moment wordt er heel veel gehamsterd door de afdelingen. Dit komt doordat er in de winkel niet genoeg voorraden aanwezig zijn, zoals de karnemelk. De afdelingen gaan zo meer inslaan, om er zeker van te zijn dat er genoeg producten voor de bewoners zijn. Gevolg hiervan is wel dat er dan meer producten op de afdelingen staan en er dus geen karnemelk meer in het restaurant verkregen kan worden.

Er is geen duidelijk beleid dat verteld wat de medewerkers moeten doen om producten te kunnen bestellen. Tevens moeten er taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden opgesteld, zodat er duidelijkheid en overzicht wordt gecreëerd. Eventueel is het handig als er lijsten worden gemaakt, waarop af te lezen is welke maximale hoeveelheden er van een product op de afdeling aanwezig mag zijn.

8. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Er moet meer controle komen op bestellingen, door bijvoorbeeld een maandelijkse lijst met uitgaven per afdeling. Dit wordt dan omgerekend, naar uitgaven per bewoner en zo wordt er gekeken of de gemaakte kosten reëel zijn. Ook is het belangrijk dat onder grote investeringen de handtekening van de verantwoordelijke komt te staan.

Naam medewerker: Sander de Haas
Functie: medewerker administratie/receptie
Afdeling: faciliteiten

1. Hoe krijgt u de bestelling binnen?

De bestellingen komen binnen via een bestelformulier, maar ook via een e-mailbericht.

2. Wat wordt er zoal ingekocht?

De producten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen, huishoudelijke artikelen, elektronica, schoonmaakartikelen, zorgartikelen en eten.

3. Zijn de bestelling voorzien van een handtekening van de verantwoordelijke?

Voorheen waren de bestelformulieren niet voorzien van een handtekening. De bestellingen gingen via de mail. Sinds deze maand moeten de bestelformulieren voorzien zijn van een handtekening, anders wordt de bestelling niet in behandeling genomen.

4. Bestellen de afdelingen producten die in het pakket zetten of ook daarbuiten?

De interne klant heeft de vrijheid om divers producten te bestellen. De interne klant kan ook zelf naar een leverancier gaan om een product te kopen. Er is geen gestandaardiseerd inkooppakket voor de producten/diensten.

5. Worden alle bestellingen genoteerd?

Als de medewerker administratie/receptie een bestelling plaatst bij het hoofdkantoor, wordt er een orderbevestiging verstuurd naar de locatie. Deze worden bewaard in mappen. Ook als de artikelen binnenkomen vanuit de leveranciers worden de pakbonnen bewaard.

6. Hoe weet je nog wat er in het magazijn ligt?

Dit weet men niet precies. Door er heen te lopen en te kijken weten wij hoeveel producten er nog liggen.

7. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Het is moeilijk om de procedures consequent vol te houden. Er wordt nu gezocht als men een bestelformulier volledig moet invullen. Voor de medewerker administratie/receptie is het moeilijk vol te houden, om constant de aanvraag terug te sturen, omdat deze niet volledig is. Er moet iemand komen om deze procedures te controleren.

8. Waarom is er geen kassa aanwezig in het restaurant?

Het was voor de medewerkers van het restaurant moeilijk om met de kassa te werken.

9. Is het een idee om deze te plaatsen om zo de voorraden en de inkomsten bij te houden?

Dit is wel een idee ja. Wel moet er een wat geavanceerdere kassa komen, aangezien de kassa die nu aanwezig is, maar enkele functies kan programmeren.

10. Is het idee om een voorraadsysteem te implementeren?

Ja, dit is een goed idee. Wel is het belangrijk dat iemand de magazijn- en voorraadwerkzaamheden op zich gaat nemen. Omdat er geen duidelijke functieomschrijving is van de medewerkers van facilitair, moet er goed worden gekeken wie deze taak op zich gaat nemen.

11. Wie bestellen er en wat bestellen zij?

Sanjai bestelt de voedingsartikelen bij Sligro en Deli XL. Sander bestelt de overige producten die bij vraag 3 zijn beschreven.

12. Er werd in het verleden de voorraad bijgehouden via een Excel-sheet. Gaf dit enig overzicht in de bestellingen?

Dit geeft een overzicht over welke artikelen door de afdelingen worden gekocht in de winkel. Zo kunnen de zorgmanagers zien welke kosten hieraan verbonden zijn. Zijn ermee gestopt, omdat het duidelijk genoeg was. In januari van dit jaar is Sander er wel weer mee gestart, zodat er meer overzicht komt in hoeveel welke afdeling bestelt.

13. Werd er wat gedaan met deze lijsten?

Deze lijsten zijn voor Sander zelf en kunnen eventueel opgevraagd worden door zorgmanagers en andere budgetverantwoordelijke.

14. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Er moet in eerste instantie een duidelijke bestelprocedure komen voor de dagelijkse artikelen en voor het 'witte mandje'. Hiervoor wordt een maal in de twee weken besteld voor grote hoeveelheden, zoals een tree blikjes. Er wordt nu gewoon besteld en er is geen regel voor bepaalde hoeveelheden of een geldbedrag.

Naam medewerker: Margreet de Jong / Astrid van der Velden
Functie: Manager Benoordenhout / invalkracht helpende
Afdeling: locatie Schakelpunt

1. Wat heeft u voor taak binnen Florence?

Op de locatie Schakelpunt wordt de thuiszorg geregeld.

2. Welke producten koopt u zoal in?

Er wordt ingekocht voor een pand van 30 medewerkers. Hierbij kan worden gedacht aan kantoorartikelen, facilitair, schoonmaakartikelen en koffie/thee. De producten voor de thuiszorg wordt door de cliënt zelf ingekocht bij huisarts of apotheek.

3. Hoe verloopt het inkoopproces?

Astrid bestelt via het bestelformulier naar de medewerker facilitair bij Oostduin. Locatie Schakelpunt heeft geen eigen bestelsysteem ter beschikking. Dit wordt gedaan via het bestelformulier en ondertekening van de manager.

4. Bent u de enige persoon die voor de extramurale zorg inkoopt?

Ja, alleen Astrid en eventueel Margreet kopen artikelen in.

5. Bij wie bestelt u uw producten?

De producten worden bij de medewerker facilitair besteld en daarna doorgegeven aan het hoofdkantoor.

6. Hoe weet je welke hoeveelheden je van een product moet bestellen?

In het gebouw hangt een lijst waarop medewerkers kunnen aangeven welke artikelen (bijna) op zijn. Als er een aantal artikelen op de lijst staan, worden deze besteld.

7. Wat vindt u positief aan het huidige inkoopproces?

De bestellingen via de medewerker facilitair lopen goed.

8. Zijn er knelpunten te herkennen in het proces?

Nee, zie vraag hierboven.

9. Hoe zou u de inkoop in de toekomst willen zien?

Eventueel een procedure/beleid opstellen.

Naam medewerker: Helene van Wijnen
Functie: Zorgmanager
Afdeling: derde lang en vierde verblijf

1. Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling?

Eén keer in de twee weken wordt een zogenaamde 'mandbestelling' geplaatst via het magazijn. Hiervoor wordt een lijst met producten opgesteld en deze wordt gecontroleerd en geparafeerd door Helene.

Daarnaast wordt er dagelijks producten uit het winkeltje gekocht. Dit is voor het eten/drinken in de ochtend en de middag voor de bewoners.

Ook worden er bestellingen via Scholten geplaatst bij de medewerker facilitair voor het medisch magazijn. Dit bevindt zich op de vierde etage en is alleen voor deze afdeling nodig. Voor deze bestelling wordt een formulier ingevuld en deze wordt maandag besteld. Op vrijdag komen de producten dan binnen.

2. Hoeveel medewerkers bestellen er binnen de afdeling?

Voor de mandbestelling is één persoon verantwoordelijk, voor het bestellen van producten voor het medisch verpleegmagazijn zijn twee personen verantwoordelijk en elke dag gaat iemand anders naar de winkel om producten te kopen.

3. Bestelt u via de bestellijst en tekent u deze ook af?

Ja, er wordt via de bestellijst besteld en deze wordt ter goedkeuring getekend.

4. Welke producten bestellen jullie?

Alle producten die de bewoners en medewerkers nodig hebben. De producten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen, huishoudelijke artikelen, schoonmaakartikelen, zorgartikelen en eten.

5. Hoeveel keer per week wordt er besteld?

Er wordt één keer per week in de winkel besteld, een keer in de veertien dagen voor een mandbestelling.

6. Wordt er gekeken naar hoeveel producten er worden weggegooid?

Op dit moment is hier geen overzicht op.

8. Hoe weet u welke aantallen producten u moet bestellen?

Dit gaan op gevoel. Er wordt voor drie huiskamers voeding besteld. In principe is dit een structurele bestelling qua hoeveelheden, behalve als er zich aanpassingen voordoen. Dit kan als bewoners in het ziekenhuis liggen of komen te overlijden.

9. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Er zijn meerdere knelpunten binnen het proces:

- In het medisch verpleegmagazijn moet een lijst worden ingevuld, als producten uit het magazijn worden gehaald. Dit wordt op dit moment niet gedaan.
- Er wordt geen seintje gegeven wanneer een product is binnengekomen. Hierdoor wordt het product opnieuw besteld, waardoor de voorraad te hoog is.
- Er is geen afspraak waar de medische artikelen afgeleverd moeten worden. Als medische artikelen binnenkomen, moeten deze direct naar de afdeling worden gebracht. Nu zwerven de artikelen nog wel eens bij de receptie of andere afdelingen.
- Er wordt teveel besteld via de mandbestelling. Er wordt liever teveel gekocht, dan te weinig.

- Doordat de zorg op de verpleegafdelingen iets langer duurt, worden er later artikelen uit het winkeltje meegenomen. Hierdoor is vaak het verse brood op en hebben de bewoners geen brood of brood uit de diepvries. Nadeel hiervan is dat dit brood te laat wordt ingevroren, waardoor het oud is.

10. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Helene heeft enkele aanbevelingen voor de gewenste situatie:

- In 2009 kregen wij maandelijks een overzicht met uitgaven van de afdelingen in het winkeltje. Graag zie ik dit weer terug, zodat ik kan controleren wat er besteld wordt, maar hier ook mensen op aanspreken.
- Er moet een duidelijke omschrijving komen van het bestelproces, bijvoorbeeld bij wie moet je bestellen als diegene vrij is.
- Er moet iemand op het inkoopproces worden gezet, om deze te bewaken.
- Er is geen overzicht over wat er in het winkeltje gekocht wordt. Graag hier een overzicht van maken.
- Helene zou veel liever zien dat er een lijst ingediend te worden bij bijvoorbeeld de receptie voor de dagelijkse bestellingen uit het winkeltje. De bestellingen zijn structureel hetzelfde. Daarnaast zou het handiger zijn als de bestelling naar boven werd gebracht naar de afdeling. Zo kan de medewerkers facilitair zien wat er besteld wordt en zijn de producten niet op als de afdeling naar beneden komt.
- Bepaalde producten moeten altijd op voorraad zijn, zoals desinfectans of servetten. Op dit moment is dit niet zo.

Naam medewerker: Harry Behari
Functie: 1^{ste} magazijnmedewerker
Afdeling: locatie Westhoff

1. Hoe ziet het inkoopproces bij uw locatie eruit?

Met zijn drieën beheren wij de magazijnen van locatie Westhoff. Op iedere verdieping is er een verpleegmagazijn aanwezig en in de kelder is het algemene magazijn te vinden. Alle producten worden besteld door een van de drie medewerkers. De producten komen binnen in het magazijn. Een keer per week gaat een van de magazijnmedewerkers de voorraad opnemen in de verpleegmagazijnen, waar geen voorraadbeheer aanwezig is, en schrijft op een lijst welke producten besteld moeten worden.

In het algemene magazijn worden alle voorraad precies bijgehouden via het inkoop-/bestelsysteem DCI. De locatie Westhoff heeft in DCI meerdere functies toegewezen kregen dan andere locaties. Zo kan Westhoff artikelnummers veranderen, producten toevoegen of verwijderen en is er een voorraadsysteem geïmplementeerd. Westhoff is dus volledig onafhankelijk van de centrale inkoop. Ook heeft DCI een koppeling naar de crediteuren administratie. Voor Westhoff worden alleen mantelovereenkomsten afgesloten, maar prijsafspraken en kortingen worden door Harry zelf bij de leverancier afgedongen.

2. Waarom wordt er binnen Westhoff niet op afdelingsniveau besteld en geleverd?

Een tijd geleden heeft men dit proberen in te voeren. Dit leverde veel afweer op bij de zorgmanagers en medewerkers. Hierdoor zal er tijd moeten worden besteed aan het bestellen en ontvangen van goederen. Dit gaat dan van de tijd voor de zorg van de bewoners af. Daarnaast levert het veel meer facturen en dus meer administratieve rompslomp op.

3. Werken jullie met meerdere kostenplaatsen?

Ja, elke afdeling of onderdeel van Westhoff heeft zijn eigen kostenplaats nummer. Alle artikelen worden wel op de kostenplaats 'magazijn' geboekt, maar alle producten die vanuit het magazijn naar de desbetreffende afdeling gaan, worden geboekt op afdeling of onderdeel. Daarnaast wordt er altijd gewerkt met bonnen, zelfs als er maar een artikel door de afdeling wordt besteld.

4. Wat gaat er nog mis binnen het inkoopproces op uw locatie?

Als er bij centraal prijswijzingen binnenkomen vanuit een leverancier, wordt dit niet doorgecommuniceerd naar de locatie. Hier kom ik dan later achter en dan verander ik dit meteen, maar ik moet ik dus zelf achterkomen in plaats van dat het naar je toe wordt gecommuniceerd.

5. Hoe zou u de inkoop willen zien van de andere locaties van Florence?

De bestellingen lopen nu allemaal via centraal en dit is niet nodig. Er zijn nu teveel tussenstappen om een product te bestellen. Dit kan veel efficiënter. Verder moet centraal meer autorisaties geven aan de andere locaties, zoals het voorraadsysteem en het zelf wijzigen van producten. Voor elke locatie zijn er andere wensen en behoeften, dus kan een locatie dit zelf afstemmen op hun proces. Er zullen enkele kosten aan verbonden zitten, omdat de medewerkers op cursus moeten om het hele DCI systeem door te krijgen, maar dit zal zich later belonen in kostenbesparingen bij de inkoop.

6. Wilt u verder nog wat kwijt?

Ik vind het jammer dat ze op zoek gaan naar een ander inkoop-/bestelsysteem, omdat ze volgens mij niet weten wat DCI te bieden heeft. DCI heeft namelijk alle functies die een locatie nodig heeft, maar deze worden niet benut. Ze zullen dus eerst DCI verder moeten uitpluizen in plaats van een nieuw systeem zoeken, wat weer veel geld gaat kosten.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Daarbij heeft de centrale inkoop nog nooit een bezoek gebracht aan locatie Westhoff om te kijken hoe wij omgaan met het inkoop-/bestelsysteem om te zien dat het efficiënt is en effect heeft. Hier worden namelijk kosten bespaard, die kunnen worden gebruikt voor de zorg van bewoners.

Ten slotte mist een communicatielijn naar de locaties toe. Wat op centraal wordt ontwikkeld, wordt niet gecommuniceerd aan de locaties, waardoor locaties andere manieren bedenken om in te kopen, wat niet altijd overeenkomt met de visie van centraal en wat veel tijd en geld kost. Denk hierbij aan het inkoopbeleid en een producten- en dienstencatalogus.

Naam medewerker: Mark ten Broeke

Functie: Inkoper

Locatie: Hoofdkantoor Florence

1. Welke documenten liggen er op het hoofdkantoor, die bruikbaar zijn voor Oostduin?

Op het hoofdkantoor van Florence is het inkoopbeleid centraal uitgezet. Een nieuw inkoopbeleid is opgesteld, maar nog niet vastgesteld. Dit is nog niet gecommuniceerd naar de locaties. Wel wordt er door centraal inkoop wel gewerkt naar de doelstellingen die in het inkoopbeleid zijn opgesteld. Als het inkoopbeleid is vastgesteld, zal dit gecommuniceerd worden naar de locaties van Florence.

2. Welke lopende projecten zijn er op het hoofdkantoor bezig qua inkoop?

Er loopt bij Florence Wenckebach een project. De facilitair manager is bezig met het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus.

Daarnaast is er in 2010 een projectplan opgesteld voor de aanbesteding van een nieuw inkoop-/bestelsysteem. Dit projectplan gaat binnenkort naar het MT om daar goedgekeurd te worden. Hierna kan er worden gezocht naar een nieuw systeem en deze aanbesteed worden voor alle locaties. Het hoofdkantoor zal op zoek gaan naar een beter werkend systeem, waardoor het opzoekwerk naar een product zal afnemen. Ook zal er een voorraadfunctie aanwezig zijn in het nieuwe systeem.

3. Wat zijn de plannen voor de centrale inkoop in de toekomst?

In de toekomst wil centraal inkoop zich richten op just-in-time levering. Er komen dus zo min mogelijk voorraden op locatie te liggen. Er zullen kleine opslagplaatsen op de afdeling te vinden zijn. Er gaat dus niet meer in bulk worden geleverd, maar per stuk.

4. Welke verbeteringen zou je aan kunnen bevelen ten aanzien van Oostduin?

Verbeteringen ten aanzien van locatie Oostduin:

- Maak meerdere kostenplaatsen aan in DCI. Op dit moment is er een kostenplaats, namelijk 'algemeen'. Als er meerdere kostenplaatsen worden aangemaakt, kunnen de kosten verdeeld worden over de afdelingen en ontstaat er een duidelijk overzicht over de bestedingen op afdelingsniveau.
- Geef bij de afdelingen twee personen de bestelbevoegdheid, zodat zij zelf kunnen bestellen. Zo valt er een last van de schouders van Sander. Sander zou wel het toezicht erop kunnen houden, maar hoeft niet meer te bestellen.
- Laat de goederen binnenkomen op afdelingsniveau. Dit scheelt vele logistieke wegen. Er is geen magazijn nodig en er komen producten binnen die de afdelingen besteld hebben.

Naam medewerker: Paul Slijpen
Functie: Manager Facilitaire Dienst
Locatie: Duinstede, Wassenaar

1. Wat was de huidige situatie qua inkoop binnen Duinstede?

In de huidige situatie werd er besteld door een persoon voor alle afdelingen. Daarnaast werden alle kosten geboekt op één kostenplaats, namelijk algemeen. Hierdoor was er geen overzicht op hoeveel producten er werden besteld door de afdelingen. Tevens konden de afdelingen bestellen wat zij willen, aangezien er geen budget aanwezig was per afdeling.

Ook tijdens vergaderingen werden geen gegevens opschreven over hoeveel producten er gebruikt waren en hoe deze waren afgerekend. Iedereen kon dus van alles pakken.

2. Wat heeft u voor veranderingen aangebracht binnen inkoop bij Duinstede?

Paul heeft meerdere kostenplaatsen aangemaakt, waardoor er nu kan worden besteld op kostenplaats. Daarnaast is nu niet één persoon verantwoordelijk voor de inkoop binnen Duinstede, maar elke afdeling heeft één persoon die de bevoegdheid heeft om te bestellen en een back-up persoon. Verder worden de producten van Deli XL in kratten aangeleverd, die al gesorteerd zijn op afdeling, zodat de kratten alleen door de logistieke medewerker nagekeken hoeven worden en daarna op afdelingsniveau bezorgd kunnen worden. Dit creëert meer overzicht voor de logistieke medewerker.

Met dit nieuwe inkoopbeleid is gestart vorig jaar september. Begin 2012 wil Paul, naar aanleiding van de gegevens uit 2011, een budget geven aan de afdelingen. Hierdoor kan er niet meer besteld worden als het budget op is en worden de afdelingen bewust en verantwoordelijk gemaakt van hun uitgaven. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn hier goed vastgesteld.

3. Heeft u deze oplossing zelf bedacht?

Deze oplossing is een tussenoplossing. Men is namelijk bezig met het inkopen van een nieuw bestelsysteem. Het is dus afwachten of deze aan de verwachtingen voldoet en meerdere functies heeft. Dit zou het inkoopproces een stuk vergemakkelijken.

Tevens vindt Paul het vreemd dat elke locatie eigenlijk een andere manier van inkopen heeft en hier geen kaders door de centrale inkoop wordt vastgesteld en je zelf de overige ruimtes mag inrichten. Nu gaat elke locatie zijn eigen weg. De centrale inkoop zou meer moeten sturen in het inkoopproces en hier op centraal niveau ook overzicht creëren over hoeveel de locaties nu eigenlijk bestellen.

4. Heeft deze oplossing u enkele kostenbesparingen opgeleverd?

Wij hebben de besparingen nog niet goed in beeld kunnen brengen. Wel zijn er op contractniveau enkele besparingen. Zo is de logistiek medewerker van een 36-urige werkweek naar 30 uur per week gegaan. In het restaurant is ongeveer 12 uur bespaard, door structureel flexkrachten in te zetten.

Ten slotte hoopt Duinstede met het nieuwe inkoopstelsel dat er een afdelingsportemonnee kan worden ingesteld. Hierin kunnen dan de besparingen worden opgenomen.

Naam medewerker: Henri Beukers
Functie: Manager Facilitaire Dienst
Locatie: Mariahoeve, Den Haag

1. Wat was de huidige situatie qua inkoop binnen Mariahoeve?

Er werd door 7 afdelingen besteld bij de facilitair medewerker van Mariahoeve. Er werd door de afdelingen besteld wat men nodig had. Dit werd afgeleverd in het magazijn in bulk. Het nadeel hiervan was dat de producten met een korte houdbaarheidsdatum niet altijd op tijd gebruikt werden. Ook was hier een vaste magazijnmedewerker voor nodig en het werk nam veel tijd in beslag.

2. Wat heeft u voor veranderingen aangebracht binnen inkoop bij Mariahoeve?

De afdelingen zijn verdeeld in tweeën, Noord en Zuid. Hierdoor zijn eigenlijk 14 kleinere afdelingen ontstaan. Henri heeft alle afdelingen budgetverantwoordelijk gemaakt. De verantwoording hiervoor ligt bij de afdelingsmanager. Het budget is berekend door het bedrag dat per dag, per bewoner mag worden uitgegeven, namelijk € 11,45. Dit geldt op dit moment alleen voor de voeding. Dit geld is vanaf dat moment van de afdeling en als men geld bespaard, kunnen zij er leuke activiteiten van plannen.

De afdelingen bestellen via een standaardlijst, gemaakt in Excel, bij de facilitair medewerker. Deze worden op donderdag ingevoerd in DCI. Dan gaan de bestellingen naar centraal en wordt het product besteld.

In de huidige situatie van Mariahoeve is er geen magazijn aanwezig. De producten worden gepickorderd door de leveranciers. De producten worden op kostenplaats aangeleverd op de begane grond. Dan worden de producten logistiek naar boven gebracht. Er wordt bij de leveranciers producten afgenomen uit het 'kleinschalig wonen' pakket. Dit houdt in dat de producten in kleine hoeveelheden of zelfs per stuk worden geleverd. Op de afdelingen is alleen een voorraadkast aanwezig.

3. Wat voor voordelen heeft deze keuze voor het inkoopproces?

De afdelingen voelen zich nu verantwoordelijk voor hun eigen 'portemonnee'. Daarnaast wordt er kostenbewust omgegaan met het bestellen van producten. Men merkt dat als er bewust wordt omgegaan met geld, er geld overblijft voor leuke uitjes.

4. Heeft u nog meer plannen om het inkoopproces te professionaliseren?

Op dit moment zijn de afdelingen budgetverantwoordelijk voor DKW, zuivel, brood en persoonlijke verzorging. Voor de huishoudelijke-, schoonmaak- en kantoorartikelen is er nog één budget aanwezig voor Mariahoeve. Voor volgend jaar is het de bedoeling dat de afdelingen hiervoor ook budgetverantwoordelijk worden. Maar er wordt stap voor stap gewerkt en de medewerkers worden niet gelijk in het diepe gegooid.

5. Waarom heb je niet gekozen om op afdelingsniveau direct te bestellen bij de leverancier?

De zorgmedewerkers zijn niet altijd digitaal ingesteld. Henri heeft er voor gekozen om de bestellingen via de facilitair medewerker te laten lopen.

6. Hoeveel tijd is de zorg gemiddeld kwijt aan het inkopen van producten per week?

Voor het bestellen van de DKW bij Deli XL is er twee uur per week nodig. Voor de huishoudelijke artikelen is er anderhalf uur nodig per week. Voor het bestellen van zuivel en vers is er twee uur nodig per week. Daarnaast moet je ongeveer vijf uur per week uittrekken voor het oplossen van problemen. De tijdsbesparing van inkoop is dat er niet meer voor het magazijn gezorgd hoeft te worden. Wel het transporteren van de goederen kost meer tijd.

Naam medewerker: Richard Driessen
Functie: Teamleider Inkoop
Bedrijf: Pieter van Foreest, 's Gravenzande

1. Hoe was het inkoopproces vroeger geregeld?

In de vroegere situatie van het inkoopproces werd er via een bestelformulier producten besteld bij de facilitair medewerker. De producten werden dan gehaald uit het centrale magazijn uit Delft.

2. Wat is er sindsdien veranderd?

In 2008 is er bij Pieter van Foreest een inkoopanalyse gedaan. Hier is uitgekomen dat de inkoopfunctie van Pieter van Foreest verder ontwikkeld moet worden. Dit heeft ertoe geleid dat sinds 2009 de inkoop centraal is geregeld.

Sinds 1 januari 2011 wordt er gewerkt met het programma Exact Globe, wat valt onder Synergy. De software werkt tot facturatie. Hierin kan de interne klant, via een webshop/catalogus, producten bestellen. Deze is te sorteren op productgroep en hierna nog verder te definiëren. In de catalogus wordt het product vermeld met productnaam, foto, kosten per stuk en de voorraad van het product.

Als men besteld wordt dit opgeslagen in het systeem. De besteller krijgt een kopie in de mailbox. Een persoon van de inkoopafdeling krijgt de bestelling in het systeem te zien. Deze persoon moet de bestelling accorderen of niet. Hierbij kunnen ook opmerkingen worden geplaatst. Zo kan iedereen alles lezen en weten de andere bestellers van de afdelingen wat er gaande is en of er al producten zijn besteld. De producten worden op afdelingsniveau besteld en geleverd door de leveranciers.

Voor elke kostenplaats zijn klantspecifieke producten vastgesteld. Zo kan een medewerker niet een vaatwasmachine bestellen. Dit kan wel op een hoger hiërarchisch niveau.

3. Hoe heb je dit goed kunnen implementeren?

Het belangrijkste van het hele proces is om draagvlak te creëren bij alle medewerkers die met het inkoopproces te maken hebben. Wij hebben dit gedurende een half jaar, sinds Juli 2010, gedaan. Dit hebben wij gedaan door het geven van presentaties, voordelen laten zien en de medewerkers dichtbij het ontwikkelingsproces te betrekken.

4. Ondervindt je nadelen aan het huidige inkoopproces?

Er is één nadeel. Dat is dat als er een bestelling binnenkomt van een interne klant en dit bij bijvoorbeeld vijf verschillende leveranciers is, dat er dan vijf leveranciers op dezelfde dag komen leveren en dit logistiek wel goed geregeld moet zijn.

Naam medewerker: Hinke Mantel
Functie: Productspecialist
Leverancier: Scholten Medische Groep

1. Hoe wordt er op dit moment geleverd door Scholten bij Oostduin?

De derde en vierde etage bestellen gezamenlijk, via de facilitair medewerker, bij Scholten op maandag. De artikelen komen dan op vrijdag binnen bij de receptie. De producten worden naar boven gebracht en tussen de etages verdeeld. Hierna wordt het opgeslagen in het verpleegmagazijn.

2. Zijn er andere opties qua levering op afdelingsniveau?

Er wordt door Scholten niet op de afdeling geleverd. Wel kan er op kostenplaats besteld worden door één etage en worden de dozen op kostenplaats ingepakt. Deze worden dan op de begane grond afgeleverd en kunnen direct logistiek naar de afdeling worden vervoerd.

3. Zijn er nog andere mogelijkheden voor Oostduin?

Scholten heeft een webbased bestelsysteem. Hier kunnen de inlogcodes van verkregen worden en wordt de catalogus van Scholten online aangeboden en kan men direct bij Scholten bestellen.

Na navraag gedaan te hebben bij de assistent inkoper van het hoofdkantoor wordt hier door Florence geen gebruik van gemaakt. Voor Sligro en Deli XL zijn al losse bestelsystemen aanwezig en zo komen er steeds meer 'losse' bestelsystemen bij. Daarnaast gaan de bestellingen dan direct naar Scholten en gaat dit buiten centraal om. Men wacht op het nieuwe inkoop-/bestelsysteem en kan dan het bestelsysteem van Scholten hierbij integreren.

Scholten kan zorgen voor standaardproductlijsten voor medische artikelen. Als men dan buiten het bestelformulier wil bestellen, kan hiervoor gebeld worden. Deze standaardproductlijsten worden gebaseerd op de bestelde artikelen van het afgelopen kwartaal/maand. Scholten onderscheid zich van andere leveranciers door de locaties goed op de hoogte te houden van managementinformatie. Wat wordt er per maand uitgeven? Kunnen er kosten bespaard worden door een ander alternatief te kiezen?

Naam medewerker: Boudewijn van de Rhoer

Functie: Projectleider 'KAS'

Locatie: Hoofdkantoor Florence

1. Wat is de aanleiding geweest om dit project te starten?

Anderhalf jaar geleden is de start gemaakt van dit project. Er zijn verschillende redenen geweest om dit project te starten, zoals:

- Er is onvoldoende grip op financiële- en kasstromen bij (contante) verkopen in locaties bij horeca, winkels en recepties.
- Er zijn actueel problemen met aanwezige kassa's.
- Verantwoording geschiedt in hoge mate handmatig en is divers van vorm.
- Er zijn vragen omtrent juistheid contante geldstromen.
- Er is dringend behoefte aan een koppeling van kassaverantwoording tussen locaties en FI&C.

2. Welke onderwerpen zijn hierbij van belang?

- In beeld brengen van kasstromen als proces: omvang in bedragen contant, rekening courant, in- en extern bezoek.
- Onderzoek naar omgeving zonder contante geldstromen w.o. rekening courant.
- Ontwikkelen Florence brede processen en procedures w.o. prijsbeleid producten en diensten.
- Inzicht krijgen in prijsafwijkingen verrekening (Ooievaarspas) omwille controleerbaar sturingsmiddel.

3. Wat willen jullie met dit project bereiken?

- Tijdige aanlevering van data bij FI&C.
- Geleverde prestaties zijn in rekening gebracht voor de juiste prijs.
- De juiste prijs is kostendekkend dan wel budgettair afgedekt.
- Financiële info vindt op efficiënte wijze plaats middels koppeling kassasystemen en FI&C.
- Uniformiteit van kassa's en procedures.
- Waar mogelijk zijn elektronische betaalsystemen en/of verrekening via rekening courant.

4. Wat is de huidige status van het project?

- Leverancierskeuze heeft plaatsgevonden.
- Offertes zijn uitgebracht op basis van PvE en Inkoopvoorwaarden.
- Er is een weging gemaakt voor het PvE en de kosten (investering en TCO).
- Het KAS systeem wordt kritische succesfactor voor het in de toekomst efficiënt en effectief kunnen doorberekenen van extra dienstverlening enz.
- MT Florence heeft Business Case KAS goedgekeurd.

5. Wat zijn de volgende stappen in het project?

Op dit moment is Boudewijn bezig met het inventariseren van de randapparatuur bij alle locaties. Als dit klaar is kan er gestart worden in de zomer of het najaar 2011 met een pilot. Deze wordt gedurende 3-6 maanden bij twee locaties uitgevoerd. Zo kunnen er verschillen en overeenkomsten worden benoemd. Begin 2012 hoopt Boudewijn het gehele project naar de locaties te kunnen uitrollen.

6. Hoe zit het met de implementatie van het project?

Het implementeren van drie kassa's inclusief kassalede, pin/chip eenheid, kassabonprinter en de apparatuur voor het aanmaken voor ID kaarten bestaat uit het implementeren van drie datalijnen voor intranet. De tijdsduur hiervan is onbekend. Het geven van trainingen aan de medewerkers en het operationaliseren van het proces neemt twee weken in beslag.

7. Wat zijn de kosten en baten van het project Florence breed?

	Totaal	Per jaar
Investering	€ 430.000	
Kosten op basis TCO		€ 200.000
Reductie arbeid (front & backoffice)		€ 370.000

8. Wie zijn er verder betrokken bij het project?

Er is een projectteam opgesteld met medewerkers van Florence van diverse afdelingen, zoals inkoop, crediteurenadministratie, ICT, wijkmanagers en managers faciliteiten. Zo kan iedereen zijn/haar inbreng geven. Daarnaast zijn de Cliëntenraad en de Centrale ondernemingsraad van groot belang bij de beslissingen van dit project. Er gaat met dit project namelijk een hoop efficiency bespaart worden en dus zal de arbeid reduceren. Er bestaat de kans dat medewerkers andere functies krijgen of eventueel ontslagen worden. De taak van de centrale ondernemingsraad is om dit te voorkomen. De Cliëntenraad kijkt naar het belang van de cliënten.

Bijlagen



Auteur	Leontine Schaap
Studentnummer	07047614
Docentbegeleider	de heer P. Stolk
Stagebegeleider	de heer C. Karijomedjo
Datum	24 mei 2011

Inkoopproces

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Auteur	Leontine Schaap
Studentnummer	07047614
Stagebegeleider	de heer C. Karijomedjo
Opdrachtgever	Florence Locatie Oostduin Goetlijfstraat 5 2596 RH Den Haag
Docentbegeleider	de heer P. Stolk
Instelling	De Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Medebeoordelaar	de heer R. Immers Taakgroepchef Gebouwenbeheer bij Centraal Bureau voor de Statistiek
Periode onderzoek	januari 2011– mei 2011

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Geschiedenis Florence	4
Bijlage 2	Zorgaanbod	5
Bijlage 3	Organisatiestructuur	7
Bijlage 4	Organogram	11
Bijlage 5	Omgevingsanalyse	12
Bijlage 6	SWOT-analyse	15
Bijlage 7	Organogram centraal facilitair bedrijf	16
Bijlage 8	Commodity analyse	17
Bijlage 9	Kraljic-matrix	22
Bijlage 10	ABC-analyse	24
Bijlage 11	Inkoopbeleid	27
Bijlage 12	Input Word Cloud	33
Bijlage 13	Interviews	34

Bijlage 1 Geschiedenis Florence

In deze bijlage zal de geschiedenis van Florence beschreven worden.¹

2001	Oprichting stichting Zorggroep Haaglanden.
2002	Het bestuur van de Katholieke stichting voor verpleging en verzorging in de regio 's Gravenhage (KVV) wordt ondergebracht bij de stichting Zorggroep Haaglanden.
2003	Er vindt een naamswijziging plaats bij de overige werkmaatschappijen. Naamswijziging van de stichting Zorggroep Haaglanden tot stichting Zorggroep Florence. Zij bestuurt de overige werkmaatschappijen.
2004	Oprichting Florein B.V. Naamswijziging en statutenwijziging Florein B.V. in Florein Holding B.V. Alle werkmaatschappijen die AWBZ-zorg leveren en door de stichting Zorggroep Florence worden bestuurd fuseren tot een rechtspersoon. Oprichting Florein Zorg B.V. De bestuurder hiervan is Florein Holding B.V.
2005	Oprichting Florein Bemiddeling B.V. De bestuurder is Florein Holding B.V. Oprichting Floor Housekeeping B.V.
2006	Florissant wordt bij de KvK ingeschreven als handelsnaam. Stichting Zorginstellingen 's Gravenhage West Dekkersduin. Uitzicht fuseert met stichting Florence.

¹ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Bijlage 2 Zorgaanbod

Hieronder is een overzicht te zien van de soorten zorg die Florence aanbiedt.²

Casemanagement	Bedoeld voor mensen met een dementie die nog thuis wonen. De casemanager coördineert zorg en biedt begeleiding, óók aan de mantelzorger(s).
Centrum voor Jeugd & Gezin	Jong Florence werkt in de drie Haagse Centra voor Jeugd en Gezin nauw samen met de jeugdgezondheidszorg voor kinderen van 4 tot 19 jaar van de GGD, Bureau Jeugdzorg, Jeugdzorg/Jutters en de welzijnsorganisaties.
Consultatiebureau	Artsen en wijkverpleegkundigen volgen de ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar.
Consultatiebureau ouderen	Voor ouderen van 60 jaar en ouderen, met vragen over de gezondheid.
Cursussen/preventieactiviteiten	Cursussen die uw gezondheid verbeteren én gezellig zijn. Bijvoorbeeld kookworkshops, stoppen met roken en sportief op gewicht. Maar ook zwangerschapmassage, babymassage en opvoeden.
Voedings/dieetvoorlichting	Behandelt bij ondervoeding, overgewicht, diabetes en COPD.
Ergotherapie	Gespecialiseerd in de ouder wordende mens. Helpt om mensen met beperkingen weer zo zelfstandig mogelijk te maken.
Fysiotherapie	Deze vakgroep heeft zich gespecialiseerd in meerdere geriatrische doelgroepen en aandoeningen.
Kraamzorg	Florijntje zorgt tijdens de kraamtijd ervoor dat u zo snel mogelijk weer gezond en vitaal op de been bent.
Logopedie	Logopedisten zijn gespecialiseerd in behandeling van patiënten met neurologische spraak- en taalstoornissen en neurologische kauw- en slikproblemen.
Maatschappelijk werk	Ondersteunt bij problemen die samenhangen met ziekte en opname in een verpleeghuis. Ook voor de mantelzorger(s). Zowel praktisch als emotionele steun.
Nurse practitioners	Deskundigen gespecialiseerd in onder andere: wondverpleegkundige zorg, continëntieverpleegkundige zorg, chronisch geriatrische zorg.
Revalidatie	Een aantal verpleeghuizen van Florence heeft een

² <http://www.florence-zorg.nl/zorg-en-ondersteuning>

	gespecialiseerde afdeling waar u intensief kunt worden verzorgd.
Palliatieve zorg	Zorg in de laatste fase van het leven.
Personenalarmering	De personenalarmering is voor mensen van alle leeftijden. U kunt hier niet alleen gebruik van maken in spoedeisende gevallen, maar ook als u extra verzorging wenst.
Psycholoog	Aan elke afdeling in het verpleeghuis is een psycholoog verbonden. Ook cliënten die verpleeghuiszorg in het verzorgingshuis ontvangen, kunnen een beroep doen op de psycholoog.
Specialistische zorg	Specialistische ziekenhuiszorg, zoals afasiecentrum, astma, revalidatie.
Specialist ouderengeneeskunde	De vroegere verpleeghuisarts. Kan worden geconsulteerd door huisartsen en specialisten en op huisbezoek gaan. Ook kunnen cliënten naar de polikliniek voor ouderen binnen de behandeldienst worden doorgestuurd.
Team Thuiszorgtechnologie	Technische verpleegkundige bij cliënten thuis. Van dialyse tot het inbrengen van katheters. Van dialyse tot bloedtransfusie.
Thuiszorg	Er zijn verschillende varianten, zoals huishoudelijke hulp, dagverzorging, dagbehandeling en personen alarmering.
Valteam	Het valteam geeft u advies op maat, zodat u in de toekomst weer stevig op uw benen staat.
Wonen met zorg	Er zijn meerdere varianten, zoals verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg, tijdelijke zorg, kleinschalig wonen en wonen met zorg en service.
Zorgwinkel	Dit zijn een aantal winkels in de omgeving Haaglanden waar producten, zoals loophulpmiddelen, douche- en toilethulpmiddelen en andere hulpbehoevende middelen worden verstrekt. Ook wordt er cliëntenondersteuning aangeboden.

Bijlage 3 Organisatiestructuur

Bij de uitvoering van de missie en visie gaat Florence uit van onderstaande vijf organiseerprincipes.³

Integraal management

De lijnmanager is op elk niveau in de organisatie integraal verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het organisatieonderdeel waar hij leiding aan geeft. Voor de uitvoering van het werkproces, de medewerkers, de huisvesting en het budget, maar bijvoorbeeld ook voor de Arbozorg en de informatievoorziening.

Centrale kaders vormen de speelruimte waarbinnen invulling kan worden gegeven aan integraal management. De lijnmanager krijgt de noodzakelijke bevoegdheden om zijn integrale managementtaak in de praktijk waar te kunnen maken.

Elke integraal manager is resultaatverantwoordelijk. Waar nodig schakelen zijn stafmedewerkers in om hun verantwoordelijkheden waar te maken. De stafdiensten op terreinen als PO&O, financiën & ICT en facilitaire zaken ondersteunen de manager bij zijn taak, door het geven van advies en het leveren van ondersteuning bij uitvoerende werkzaamheden. De stafdiensten nemen echter nooit de verantwoordelijkheid van de lijnmanager over. Stafdiensten hebben ook een signalerende en controlerende taak.

De organisatie heeft sturingsinstrumenten, zoals een goed managementinformatiesysteem en een beoordelingssysteem die daadwerkelijk integraal management in de praktijk mogelijk maken.

Beleidsniveaus

Binnen Florence worden drie beleidsniveaus onderscheiden, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Het aantal managementlagen blijft beperkt tot vier. Deze managementlagen geven uitvoering aan de drie beleidsniveaus, hoewel de grenzen tussen de niveaus in de praktijk in elkaar overlopen. De indeling in drie beleidsniveaus lever de onderstaande bevoegdheidsverdeling op.

Strategisch beleid (Raad van Bestuur)

Aan de Raad van Bestuur zijn die beslissingen voorbehouden die de continuïteit van de organisatie raken en die meerjarige consequenties hebben. Verder stelt de Raad van Bestuur de kaders vast voor inzet van mensen en middelen binnen de organisatie.

De Raad van Bestuur neemt besluiten over/stelt kader vast voor:

- Marktbereik en –penetratie van het concern Florence;
- Het aangaan van samenwerkingsrelaties/keuze van samenwerkingspartners;
- Productieafspraken;
- Spreiding van huisvesting;
- Personeelsbeleid;
- Het managementinformatiesysteem;
- Budgettaire kaders en toedeling concernkosten, zijnde niet beïnvloedbare kosten door de regio's;
- Het kwaliteitsmodel;
- Interne en externe communicatie.

Uitgangspunt voor de portefeuillevverdeling van de beide leden van de Raad van Bestuur is dat ieder bestuurslid zowel regiodirecties als ondersteunende diensten aanstuurt. Op die manier wordt ook binnen de Raad van Bestuur zoveel mogelijk recht gedaan aan het beginsel van integraal management.

³ Strategische beleid 2008-2010. 'Florence in balans'

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De Raad van Bestuur bepaalt het strategische beleid van Florence. In het Management Team van Florence stemt de Raad van Bestuur het strategische beleid af met de regiodirecteuren en de manager van de ondersteunende diensten.

Strategisch/tactisch beleid (directeuren/managers ondersteunende diensten)

De directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de regio's binnen de door de Raad van Bestuur vastgestelde kaders. Dit betekent dat de directeuren binnen die kaders de vrijheid hebben om hun integrale verantwoordelijkheid vorm te geven.

Voorbeelden van de verantwoordelijkheden van de regiodirecteuren zijn:

- Het beheer en de aansturing van de regio en de verantwoordelijkheid voor een gezonde financiële exploitatie daarvan;
- Beleidsontwikkeling en –uitvoering binnen door de Raad van Bestuur geformuleerde kaders;
- De ontwikkeling van nieuwe (zorg)diensten en (zorg)producten en het op peil houden van de deskundigheid binnen de regio;
- Het ontwikkelen en uitvoeren van het huisvestingsbeleid;
- Ontwikkeling en vaststelling van tertiaire arbeidsvoorwaarden binnen het vastgestelde centrale kader, het aannemen en aansturen van alle personeel;
- Het vormgeven van het beleid m.b.t. faciliteiten en servicediensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn binnen de regio;
- Het voeren van PR en communicatie.

De regiodirecteuren en managers van ondersteunende diensten communiceren strategisch beleid en ontwikkelen het tactisch beleid in de Regio MT's c.q. de MT's van de ondersteunende diensten.

Operationeel beleid (locatie-/wijkmanagers en afdelingshoofden)

Hierbij gaat het om beslissingen gericht op het uitvoerend proces. De uitwerking van het operationeel beleid vindt plaats door de regiodirecteuren. De locatie/wijkmanagers communiceren het tactisch beleid en ontwikkelen het operationeel beleid in de locatie MT's.

Regio-indeling

De organisatie van het primair proces van Florence krijgt vorm door middel van een aantal geografische regio's. Deze regio's kunnen elk het complete producten- en dienstenaanbod van Florence in hun werkgebied leveren. Daarnaast hebben een aantal producten en diensten een bovenregionale functie. De aansturing van deze bovenregionale diensten is ondergebracht bij een aantal regiodirecteuren.

Florence kent drie regio's:

- De Voorden: Rijswijk, Den Haag-Laak, Benoordenhout, Archipel en Ypenburg, Delft en Midden-Delfland met de locaties Westhoff, Steenvoorde, Vredenburg, Wenckebach, Oostduin en de thuiszorg in deze regio.
- Vliethorsten: Leidschendam-Voorburg, Den Haag-Oost, Centrum, Mariahoeve, Wassenaar, Voorschoten en Leidschenveen met de locaties Mariahoeve, Marienpark, De Mantel, Duinstede, Adegeest en de thuiszorg in deze regio.
- Haagsteden: Den Haag Zuid met de locaties Gulden Huis, Dekkersduin, Houthaghe, Jonker Frans, Loevestein, Loosduinse Hof, Uitzicht en de te ontwikkelen thuiszorg in deze regio.

De volgende producten en diensten hebben een bovenregionale functie:

- Algemeen Maatschappelijk Werk (aansturing regiodirecteur De Voorden);
- Diensten & Service (aansturing voorzitter Raad van Bestuur);
- Gespecialiseerde Thuisbegeleiding (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Jeugdgezondheidszorg (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Preventie (coördinatie door manager afdeling BIK in overleg met regiodirecteuren);
- Team Thuiszorg (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);

- Uitleen van verpleeghulpmiddelen (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);
- Voedingsvoorlichting en dieetadvisering (aansturing regiodirecteur Vliethorsten);

Een werkgeverschap en een merkenbeleid

Alle medewerkers zijn in dienst van de stichting Florence die als werkgever fungeert. Er is sprake van een werkgeverschap voor alle werknemers van de organisatie.

Bij de inrichting van medezeggenschapsstructuur voor medewerkers volgt de medezeggenschap de zeggenschap. Op regioniveau zijn er vier regionale ondernemingsraden, waarvan de regiodirecteur de overlegpartner is. Er is een Centrale Ondernemingsraad op concernniveau, waarmee de Raad van Bestuur overleg voert.

Het merkenbeleid en de wijze waarop de markt wordt benaderd wordt op concernniveau bepaald. De medezeggenschap voor cliënten krijgt vorm door middel van een Centrale Cliëntenraad op concernniveau waarmee de Raad van Bestuur overlegt. Elke wijk/locatie heeft zijn eigen cliëntenraad met de wijkmanager als overlegpartner.

Beleidsontwikkeling in de lijn/invulling concernstaf

De ontwikkeling van (zorg-)beleid is de taak van de lijnorganisatie. De lijnorganisatie beschikt immers over de inhoudelijke kennis om zorgbeleid vorm te geven en zal dit ook moeten uitvoeren. Vernieuwing en ontwikkeling zijn reguliere taakelementen van de lijnorganisatie.

Naast deze ontwikkelingsfunctie bestaat er op concernniveau een staf die de Raad van Bestuur ondersteunt in het voorbereiden en uitwerken van beleid en het besturen van de organisatie. Daarnaast heeft de concernstaf ook uitdrukkelijk een initiërende taak. Om versnippering van kennis en kwaliteit te voorkomen worden staffuncties niet op regioniveau vorm gegeven. De concernstaf levert vanzelfsprekend wel diensten en ondersteuning aan de regiodirecties.

Binnen de concernstaf, die door de Raad van Bestuur wordt aangestuurd, worden de volgende taakgebieden onderscheiden:

- Personeel, Organisatie en Opleidingen (PO&O);
- Financiën en ICT;
- Facilitair Bedrijf en Bouw;
- Beleid, Innovatie en Kwaliteit (NIK):
 - o Zorgontwikkeling- en innovatie.
 - o Kwaliteit.
 - o Algemene en Juridische Zaken.
 - o Secretariële ondersteuning van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.
- Marketing, PR en Communicatie.

Bij de inrichting van de relatie tussen staf- en lijnfunctionarissen wordt gestreefd naar een logische ordening van taken en bevoegdheden. Dit heeft ertoe geleid dat voor de diverse stafdiensten op onderdelen verschillende oplossingen zijn gekozen voor de verhouding met de lijnorganisatie.

Bij de beschrijving van de rol van de verschillende ondersteunende diensten is de managersfunctie van belang. De managersfunctie is te onderscheiden in drie rollen: functioneel (vakbaas), hiërarchisch (beherende baas) en operationeel (werkbaas). Vaak worden deze rollen door een manager vervuld, soms door meer managers (matrixorganisatie). De rol van operationeel leidinggevende valt veelal samen met die van de hiërarchische, maar is soms, meestal bij externe inhuur/detachering van medewerkers gescheiden. Deze werkbaas bepaalt dan welke werkzaamheden, waar, wanneer en tegen welke prijs worden verricht.

Personeel, Organisatie en Opleidingen

De personeelsadviseurs en het personeelsbeheer zijn fysiek in de regio gehuisvest. De regiodirecteur vervult de rol van werkbaas en bepaalt welke diensten geleverd worden. Om praktische redenen en gezien het belang van de uniformiteit van de processen en werkwijze is

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

de salarisadministratie op centraal niveau ondergebracht. De vier regionale personeelsadministraties worden eveneens centraal ondergebracht zodra de personeelsgegevens elektronisch zijn vastgelegd. In verband met de borging van de kwaliteit van het werk van de personeelsfunctionarissen ressorteren deze functioneel en hiërarchisch onder de manager PO&O.

Het team AVR (Arbo, Verzuim en Re-integratie), de Florence Academie en de beleidsmedewerkers PO&O worden integraal aangestuurd door de manager PO&O.

Financiën en ICT

De afdeling Financiën & control en de afdeling ICT worden hiërarchisch aangestuurd door de manager Financiën en ICT. De Manager Financiën en ICT stuurt de volgende medewerkers hiërarchisch aan: hoofd Financiële Administratie, regiocontrollers, medewerker AO/IC en manager ICT. De regiocontrollers hebben een adviesfunctie binnen de regio. De medewerker Administratieve Organisatie en Interne Controle is belast met het toezicht op de naleving van de Kaderregeling AO/IC AWBZ.

De afdeling ICT kan worden onderverdeeld in:

- Het team Automatisering/infrastructuur die verantwoordelijk is voor alle technische aspecten van de ICT van Florence, waaronder de servicedesk, het systeembeheer, het netwerkbeheer en het telecombeheer;
- Het team Informatisering dat verantwoordelijk is voor het informatiseringbeleid, de informatieanalyse en de projectleiding van ICT-projecten.

Facilitair Bedrijf en Bouw

De regiodirecteur heeft een integrale lijnverantwoordelijkheid naar het facilitair bedrijf in de regio. Het facilitair beleid wordt bewaakt en gecoördineerd door de centrale manager Facilitair Bedrijf. Functionarissen die centraal taken uitoefenen op de gebieden huisvesting, voeding en inkoop werken onder verantwoordelijkheid en aansturing van de centrale manager Facilitair Bedrijf. Het huisvestingsbeleid wordt centraal bepaald en decentraal uitgevoerd. De aansturing van de voedingsdienst vindt centraal plaats. Voor inkoop gelden centrale kaders.

De manager Facilitair Bedrijf bewaakt de borging en vernieuwing van deskundigheid en kwaliteit van de regionaal facilitair managers en is voorzitter van de vakgroep van facilitair managers en stuurt de facilitaire organisatie in de lijnorganisatie functioneel aan. De overwegingen voor deze keuze zijn dat de omvang van de decentrale facilitaire functies in de regio's vrij groot is. Daarnaast maakt de verwevenheid van primaire en facilitaire processen sturing in de regio wenselijk.

Vanwege de grote hoeveelheid bouwprojecten is een bouwmeester aangesteld die de voorbereidingen coördinatie van nieuwbouwprojecten doet. Deze functie zal in de toekomst in het facilitair bedrijf worden ondergebracht.

Beleid, Innovatie en Kwaliteit (BIK)

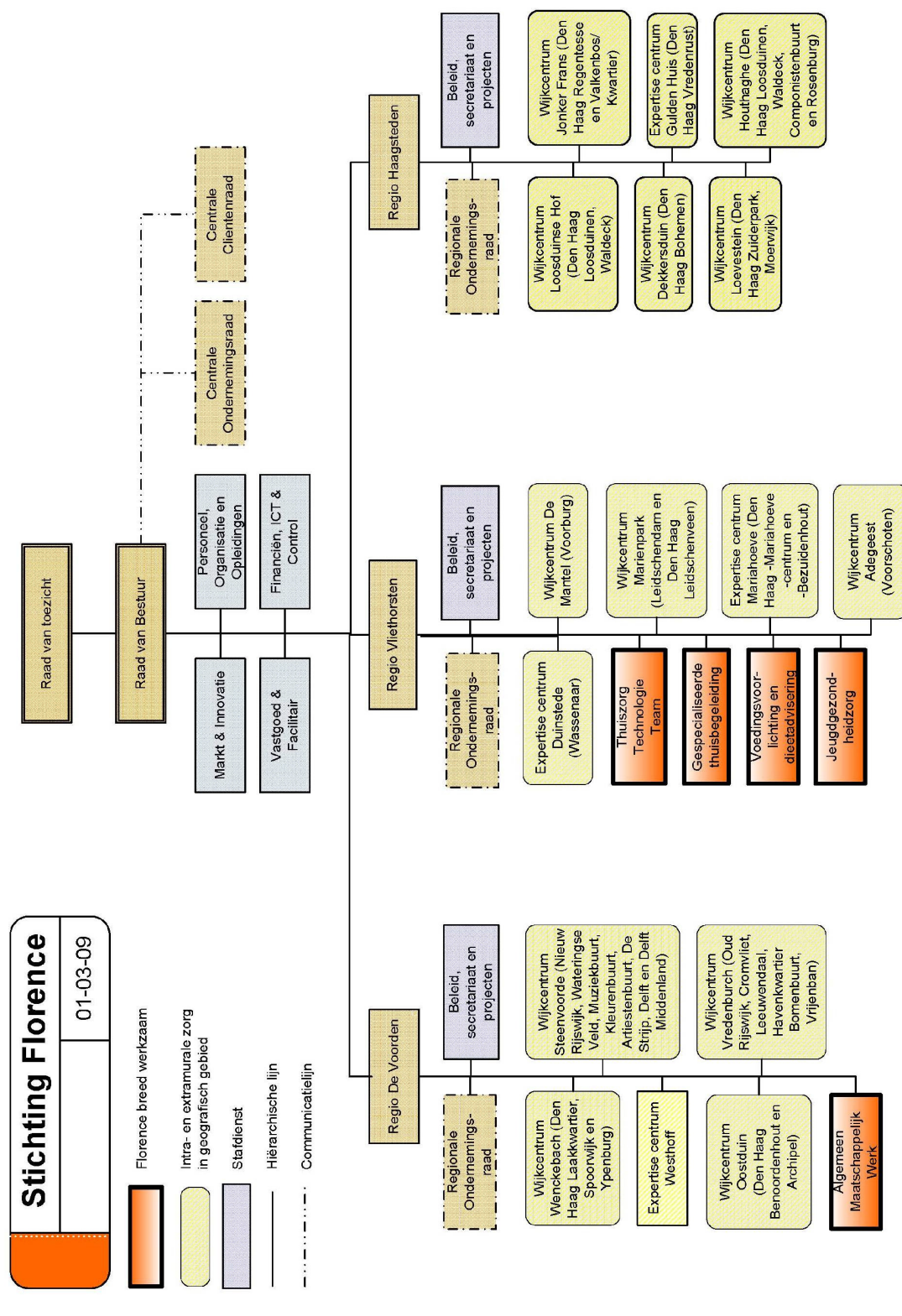
De nieuwe afdeling Bestuursondersteuning, Innovatie en Kwaliteit bestaat uit een klein aantal zeer gekwalificeerde medewerkers die zorg gaan dragen voor hoogwaardige en gerichte advisering. De manager BIK wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur. De manager BIK is ook verantwoordelijk voor de hiërarchische aansturing van de bestuurssecretaris en de secretariële ondersteuning van de Raad van Bestuur.

Marketing, PR en Communicatie

De afdeling Marketing, PR en Communicatie is belast met de marketing, de public relations en de interne en externe communicatie van Florence. De PR- en communicatiestrategie is uitgewerkt in een communicatieplan dat is gebaseerd op de in deze notitie vastgelegde strategische doelstellingen van Florence in de periode 2008-2010. De afdeling heeft een bewakende rol t.a.v. een uniform gebruik van de huisstijl van Florence en coördineert de contacten met de pers. De afdeling wordt aangestuurd door de manager PR en Communicatie die ressorteert onder de Raad van Bestuur.

Bijlage 4 Organogram

Hieronder is het organogram van Florence te zien.⁴



⁴ Jaardocument Florence 2009

Bijlage 5 Omgevingsanalyse

Florence bevindt zich in een turbulente omgeving, zowel regionaal als landelijk. Dit krachtenveld wordt beschreven vanuit vijf perspectieven: demografisch, sociaal-maatschappelijk, politiek, economisch en technologisch.⁵

Demografisch perspectief

De Nederlandse samenleving verandert van samenstelling. Er is sprake van vergrijzing: een sterke stijging van het aantal ouderen (75-plussers) en een daling van het aantal jongeren en werkenden. In de regio Haaglanden is de stijging van het aantal 75-plussers echter al bijna over het hoogtepunt heen. Het aantal alleenstaande neemt toe. Het aantal mensen van allochtone afkomst stijgt. Door een toename van het aantal werkende vrouwen en een daling van het kinderaantal sinds de jaren '70 zijn er in de toekomst minder mensen om mantelzorg te verlenen. Het beroep op professionele zorg zal hierdoor de komende jaren naar verwachting nog toenemen.

Tabel Demografische ontwikkeling aantal 75-plussers in de regio Haaglanden

75+	Den Haag	L'dam-Voorburg	Rijswijk	Wassenaar	Zoetermeer	Regio Haaglanden	Delft
2006	33.297	7.079	5.300	2.911	5.853	54.440	6.367
2010	29.947	7.288	5.086	2.648	6.502	51.471	6.344
2015	28.020	7.008	4.843	2.604	7.008	49.842	6.248
2020	28.911	7.090	4.839	2.825	8.318	52.583	6.548
Groei 75+							
2006	100	100	100	100	100	100	100
2010	90	103	96	91	111	95	99
2015	84	99	91	89	119	92	98
2020	87	100	91	97	142	97	102

(bron: Contracteerbeleid 2008 Zorgkantoor Haaglanden + cijfers CBS)

Uit de tabel wordt duidelijk dat het aantal 75-plussers in Den Haag, Delft, Rijswijk en Wassenaar de komende jaren afneemt. In de gemeente Leidschendam-Voorburg is eerst nog sprake van een lichte groei en daarna van een daling van het aantal 75-plussers. Oer de gehele regio Haaglanden gezien is er tot en met het jaar 2020 sprake van een daling van het aantal 75-plussers. In de gemeente Delft begint het aantal 75-plussers rond 2020 weer te stijgen. Binnen de groep 75-plussers neem het aantal 85-plussers op korte termijn toe. Dit zal consequenties hebben voor de vraag naar (intra- en extramurale) zorg.

Sociaal-maatschappelijk perspectief

De welgestelde babyboom-generatie, geboren tijdens de geboortegolf in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, stopt momenteel met werken en gaat met pensioen. Deze generatie zal de komende jaren steeds meer gebruik gaan maken van voorzieningen op het gebied van de gezondheidszorg. Deze groepen ouderen wordt gekenmerkt door hun mondigheid, hun hogere opleidingsniveau en hun goede financiële positie. Cliënten uit deze groep stellen hogere eisen aan de dienstverlening door maatschappelijk organisaties. Ouderen met een goede financiële positie zijn bereid te betalen voor een op hun levensfase en levensstandaard afgestemde woonomgeving en voor privaat gefinancierde zorg. Zij willen om en nabij hun thuissituatie zorg krijgen en zullen pas in het uiterste geval een beroep doen op een intramurale verblijfsvoorziening.

Zorgorganisaties moeten zich anders (vraaggericht, kwalitatief hoogstaand zorgaanbod) opstellen om in de wensen van deze groep cliënten te kunnen voorzien. Het beroep op traditionele intramurale voorzieningen zal de komende jaren onder invloed hiervan afnemen.

⁵ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Zorgaanbieders zullen hun traditionele intramurale capaciteit af moeten bouwen ten gunste van kleinschalige woonvormen en de realisatie van een verdere scheiding van wonen en zorg.

Politiek perspectief

Al bijna tien jaar werkt de landelijke overheid aan modernisering en herziening van de Nederlandse gezondheidszorg. Er wordt gestreefd naar een grotere rol voor de cliënt, flexibele vraaggestuurde zorg, vermindering van regelgeving en een grotere financiële doelmatigheid.

De gezondheidszorg ondergaat in korte tijd grote veranderingen:

De marktwerking wordt door vrijwel alle politieke richtingen onderschreven en is een onomkeerbaar proces. De overheid wil hiermee prijsconcurrentie en doelmatig werken stimuleren.

- De invoering van de Zorgverzekeringswet is geslaagd en er wordt overwogen om ook onderdelen van de AWBZ hierin onder te brengen. Zorgverzekeraars krijgen hierdoor een grotere rol in de ouderenzorg. De Sociaal-Economische Raad (SER) brengt begin 2008 een advies uit over de toekomst van de AWBZ: hoe kunnen de stijgende kosten van de AWBZ worden beteugeld? Naar verwachting zal onder andere een groter beroep worden gedaan op eigen betalingen door cliënten.
- De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) is met ingang van 1 januari 2007 ingevoerd. De huishoudelijke verzorging is uit de AWBZ overgeheveld naar de WMO en is een eenvoudiger 'hulp bij het huishouden' geworden. De WMO legt de verantwoordelijk voor het eigen welbevinden in de eerste plaats neer bij de burger zelf en de maatschappij. De komst van de WMO heeft opnieuw voor een aanzienlijke stijging van de bureaucratie gezorgd.
- De overheid wil de administratieve lasten verminderen, maar slaagt hier nog niet in. Een goed voorbeeld is het voornemen van het Centrum van Indicatiestelling Zorg (CIZ) om zorgaanbieders te mandateren om de indicatiestelling zelf uit te voeren. Het CIZ controleert de rechtmatigheid van deze indicaties dan achteraf steekproefsgewijs.
- De bekostiging van de intramurale zorg zal meer worden gebaseerd op de zorgwaarde van de cliënt. Hierdoor zullen intramurale instellingen hun vaste kosten uit de exploitatie van hun locaties moeten bekostigen.
- De financiering op grond van de diagnose-behandelcombinaties stimuleert ziekenhuizen nog meer om de ligduur van patiënten zo kort mogelijk te laten zijn. Dit maakt ziekenhuizen tot belangrijkste verwijzers voor zorgaanbieders in de ouderenzorg.
- De naleving van de landelijke Normen voor Verantwoorde Zorg wordt bewaakt door zowel zorgorganisaties zelf als door de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Economisch perspectief

Ondanks dat er op dit moment sprake is van een economische hoogconjunctuur, wil de overheid een halt toeroepen aan de stijging van de uitgaven in de AWBZ (algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Zij stuurt daarom aan op een toename van de marktwerking (concurrentie op prijzen) en een beperking van uitgaven in de gezondheidszorg.

Hoewel er recent extra financiële middelen ter beschikking zijn gesteld om de personeelstekorten in de verpleeghuizen tegen te gaan, wordt er ook in de komende jaren bezuinigd op de AWBZ-uitgaven. Ook het gebruik van het aanbestedingsinstrument leidt tot een neerwaartse druk op de tarieven. De

AWBZ-tarieven en de inkomsten uit de AWBZ zullen de komende jaren verder dalen, onder andere door het loslaten van de contracteerplicht voor de intramurale zorg en het verdere uitbreiden van de selectieve gunning van de extramurale zorg. Door invoering van volledige outputfinanciering voor intramurale zorg, zijn locaties met een hoge boekwaarde en leegstand niet meer exploitabel.

De marktwerking leidt tot schaalvergroting in de Nederlandse gezondheidszorg. Deze schaalvergroting doet zich zowel regionaal als op landelijk niveau voor. Door fusie zijn er enkele

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

zeer grote landelijke aanbieders op het gebied van de care ontstaan. Andere organisaties zoeken de samenwerking op inhoudelijke onderwerpen door het vormen van netwerkorganisaties en samenwerkingsverbanden.

Economische groei vertaalt zich ook in groeiende personeelstekorten in de gezondheidszorg. Door aantrekkelijker arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in andere maatschappelijke sectoren kiezen jongeren minder vaak voor een opleiding/baan in de gezondheidszorg. Ook het verloop onder het vaste personeel is hoger door de aantrekkende werking van andere maatschappelijke sectoren. Dit noodzaakt zorgorganisaties om zich te profileren als aantrekkelijke werkgever en te investeren in een goed opleidings- en doorstromingsbeleid.

Technologisch perspectief

Technologische ontwikkelingen binnen de ouderenzorg zijn veelal gericht op het toepassen van hulpmiddelen om mensen in hun eigen woon- en/of leefomgeving te ondersteunen. Het betreft bijvoorbeeld aangepaste woningen, waarbij mensen met behulp van technologische apparatuur in staat zijn langer zelfstandig thuis te blijven wonen.

Voor zorginstellingen zijn efficiencywinsten te behalen door automatisering van zorgdossiers, roosterplanning en zorgregistratie en de geautomatiseerde gegevensuitwisseling met instellingen als het Zorgkantoor, het Centraal Administratiekantoor en de gemeenten. Voor de dagelijkse zorgverlening in de ouderenzorg zal technologie echter geen grote toepassing krijgen, omdat zorg vooral mensenwerk is en blijft.

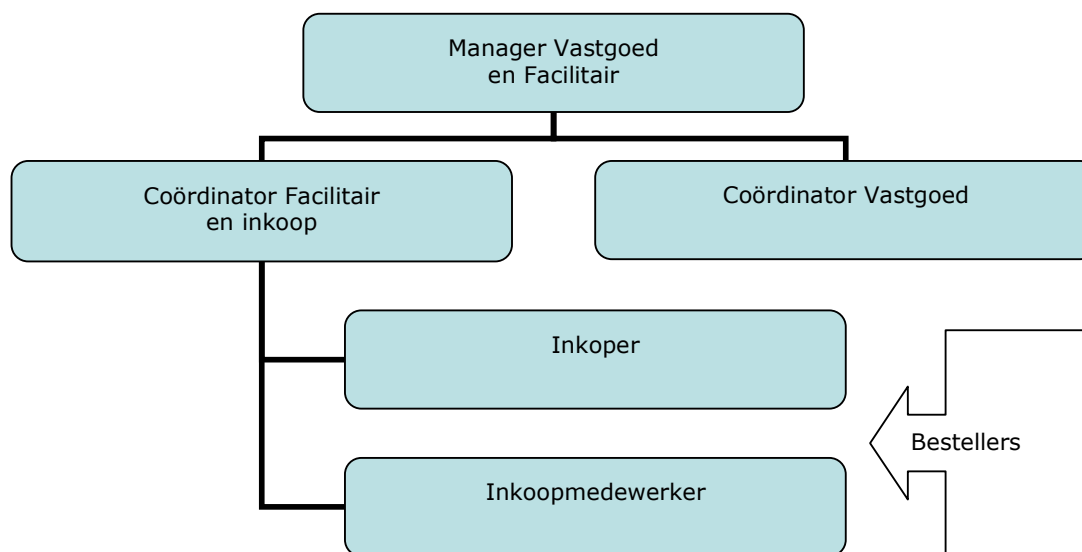
Bijlage 6 SWOT-analyse

Hieronder zullen de sterkten/zwakten en de kansen/bedreigingen voor Florence in de toekomst beschreven worden.⁶

STERKTE	ZWAKTE
- Integraal (wijk)management in combinatie met een breed geïntegreerd producten- en dienstenaanbod. - Instroom nieuwe cliënten op zorgwinkels en Cliënt Contact Centrum. - Enthousiaste en trotse medewerkers. - Breed gedragen missie en visie door medewerkers. - Breed opleidingsaanbod Florence Academie. - Grote naamsbekendheid. - Goed image bij stakeholders. - Stabiele bezetting intramurale locaties. - Volumegroei thuiszorg. - Huisvestingsbeleid. - Expertise voor specifieke doelgroepen: Huntington en jong dementerende. - Groei servicepakket. - HKZ-certificatie locaties en thuiszorg. - Snelle groei dochterondernemingen: Florein en Florissant. - Nieuw aanbod kraamzorg: Florijntje.	- Onvoldoende samenhang in primair proces en tussen wonen, zorg en welzijn. - Interne bedrijfsvoering en beheer onvoldoende ontwikkelt. - Klantgerichtheid ondersteunende diensten. - Nog te weinig eenheid in sturing en leiderschap. - Effectieve kostenstructuur. - Onvoldoende inzicht in en sturing op prestaties. - Samenhang in de onderdelen van de planning en control cyclus. - Onvoldoende leren van elkaar. - Verlies van positie huishoudelijke verzorging. - Ontwikkeling wijkketens niet uniek.
KANSEN	BEDREIGINGEN
- Inspelen op invoering WMO. - Inspelen op verkorting van de ligduur in ziekenhuizen. - Ontwikkeling particuliere zorg voor groep welgestelde ouderen. - Vastgoedmanagement. - Samenwerking met regionale en ketenpartners in de wijk. - Uitbouw goed imago als werkgever. - Samenwerking met scholen. - Aantrekkelijk voor cliënten door breed dienstenpakket en gemakkelijke bereikbaarheid.	- Prijsvechters die zich op zorgmarkt storten en minder geld vragen. - Marktwerving en concurrentie leiden tot meer druk op de prijzen. - Wijzigingen in de financiering waaronder bezuinigingen en financiering van de vaste kosten van locaties uit de AWBZ. - Toenemende arbeidsmarktproblematiek. - Beeldvorming bij gemeenten, zorgverzekeraars en ziekenhuizen dat het beter zaken doen is met kleine gespecialiseerde organisaties. - Stagnerende zorgvraag door afname vergrijzing. - Individualisme en keuzevrijheid cliënt.

⁶ Strategisch beleid 2008-2010 'Toekomst in balans'

Bijlage 7 Organogram centraal facilitair bedrijf



Bijlage 8 Commodity analyse

Hieronder is een uitgebreide versie te zien van de commodity analyse.

Daaronder is een matrix weergegeven met de verschillende kostenplaatsen in vergelijking met de kostensoort. Dit is in bedragen en percentrages weergegeven.

Kostenplaats (naam)	Kostensoort (naam)	Totaal
OD 1e en 2e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 12
	Geneesmiddelen	€ 434
	Honoraria derden	€ 980
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 296
	Onderwijsmiddelen	€ 608
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 1.393
Totaal OD 1e en 2e etage		€ 3.721
OD 3e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 93
	Extern vervoer door derden	€ 260
	Geneesmiddelen	€ 35.692
	Incontinentiemateriaal	€ 7.485
	Kosten lease-materiaal	€ 2.903
	Kosten software	€ 362
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 113-
	Onderwijsmiddelen	€ 605
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 226
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 4.612
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ 0
Totaal OD 3e etage		€ 52.124
OD 4e etage	Andere kosten verpleging en verz	€ 130
	Extern vervoer door derden (niet	€ 624
	Geneesmiddelen	€ 16.309
	Incontinentiemateriaal	€ 6.161
	Instrumentarium en apparatuur	€ 952
	Kosten lease-materiaal	€ 1.529
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 113-
	Onderwijsmiddelen	€ 1.213
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 113
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 5.013
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ -
Totaal OD 4e etage		€ 31.932
OD algemeen	Advieskosten	€ 741
	Andere kosten verpleging en verz	€ 2.439
	Betaalde schadevergoedingen	€ 145
	Bijdragen	€ 21
	Disposables	€ 7.445
	Drukwerk	€ 2.274
	Extern eigen vervoer (niet nacal	€ 644
	Extern vervoer door derden (niet	€ 186
	Geschenken bij huwelijk, jubilea	€ 5.573
	Honoraria derden	€ 7.237
	Huur uitleenartikelen	€ 58
	Instrumentarium en apparatuur	€ 1.975
	Kantoorbenodigdheden	€ 4.714
	Kopieerkosten	€ 2.607
	Kosten bedrijfskleding	€ 544
	Kosten cliëntenraad	€ 3.340

	Kosten hardware	€ 210
	Kosten software	€ -
	Kosten vrijwilligers	€ 527
	Lectuur, ontsp en kaarten	€ 1.180
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 4.888
	Meubilair	€ 8.540
	Omroepbijdragen en BUMA rechten	€ 1.459
	Onderwijsmiddelen	€ 941
	Onderzoek door derden	€ 798
	Ontspanning	€ 3.046
	Overige belastingen	€ 158
	Overige huishoudelijke kosten	€ 329
	Reis- en verblijfkosten	€ 53
	Representatiekosten	€ 5.993
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.295
	Symposia/studiedagen e.d.	€ 13.019
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 689
	Vakliteratuur	€ 222
	Verontreinigingsheffing	€ 4.576
	Verzekeringen	€ 726
Totaal OD algemeen		€ 88.591
OD commerciële dienst	Aardappelen, groente en fruit	€ 23
	Boter, kaas, eieren, oliën en vetten	€ 1.424
	Brood en banket	€ 354
	Complete Maaltijden	€ 35
	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 15.336
	Dranken	€ 855
	Emballagekosten	€ 103-
	Handschoenen	€ 199
	Kantoorbenodigdheden	€ 264
	Keuken- en restauratieve apparat	€ 897
	Koffie en thee	€ 15.168
	Kosten bedrijfskleding	€ 19
	Kruidenierswaren	€ 43.374
	Linnengoed	€ 715
	Melk en melkproducten	€ 591
	Onderhoud elektrische installati	€ 515
	Overige huishoudelijke kosten	€ 130
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 862
	Toiletbenodigdheden	€ 1.916
	Verbandmiddelen	€ 49
	Verpakkingsmateriaal	€ 445
	Vlees, vis en gevogelte	€ 354
	Wasapparatuur	€ 398
	Wasbenodigdheden/wasmiddelen	€ 161
Totaal OD commerciële dienst		€ 83.980
OD facilitair algemeen	Advieskosten	€ 268
	Afvalverwijdering	€ 7.097
	Andere communicatiekosten	€ 86
	Andere kosten onderhoud gebouwen	€ 9.610
	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 34-
	Drukwerk	€ 148
	Extern vervoer door derden (niet	€ 789
	Honoraria derden	€ 3.445

	Instrumentarium en apparatuur	€ 5.885
	Kabeltelevisie	€ 23.999
	Kantoorbenodigdheden	€ 77
	Kantoormachines	€ 289
	Keuken- en restauratieve apparat	€ 4.277
	Koffie en thee	€ 906
	Kopieerkosten	€ 1.530
	Kosten beveiliging en bewaking d	€ 370
	Kosten lease-materiaal	€ 2.635
	Kosten software	€ 997
	Kruidenierswaren	€ 1.922
	Linnengoed	€ 233
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 729
	Meubilair	€ 14.749
	MOP andere kn gebouwen	€ 2.559
	MOP beveiligingsinstallaties	€ 1.320
	MOP elektr. installaties	€ 122
	MOP groenvoorziening	€ 1.021
	MOP keukeninstallaties	€ 4.320
	MOP koel+vriesinstallaties	€ 243
	MOP machines+gereedschap	€ 27
	Omroepbijdragen en BUMA rechten	€ 8.236
	Onderhoud beveiligingsinstallati	€ 1.372
	Onderhoud communicatie-installat	€ 6.874
	Onderhoud elektrische installati	€ 10.203
	Onderhoud groenvoorziening	€ 9.881
	Onderhoud keukeninstallaties	€ 5.956
	Onderhoud koel- en vriesinstalla	€ 555
	Onderhoud overige installaties	€ 972
	Onderhoud sanitaire installaties	€ 202
	Onderhoud verwarming/water/gasin	€ 3.126
	Onderwijsmiddelen	€ 261
	Onderzoek door derden	€ 1.367
	Ongediertebestrijding	€ 3.894
	Ontspanning	€ 77
	Representatiekosten	€ 110
	Sanitair en riolering	€ 370
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 68.975
	Telefoon (abonnementen)	€ 1.978
	Toiletbenodigdheden	€ 1.251
	Verontreinigingsheffing	€ 2.986-
	Verplaatsingshulpmiddelen	€ 650
	Wand- gevelafwerking en schilder	€ 16.177
	Wasapparatuur	€ 98
	Water	€ 4.108
Totaal OD facilitair algemeen		€ 233.326
OD huishoudelijke dienst	Afvalverwijdering	€ 809
	Honoraria derden	€ 1.278
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 13.297
Totaal OD huishoudelijke		€ 15.384
OD restauratieve dienst	Aardappelen, groente en fruit	€ 104
	Boter, kaas, eieren, oliën en vet	€ 167
	Brood en banket	€ 88
	Complete Maaltijden	€ 1.980

	Dieetvoeding en dieetproducten	€ 1.715
	Emballagekosten	€ 158
	Geschenken bij huwelijk, jubilea	€ 65
	Handschoenen	€ 43
	Kantoorbenodigdheden	€ 368
	Keuken- en restauratieve apparaat	€ 1.321
	Koffie en thee	€ 21.962
	Kruidenierswaren	€ 75.861
	Linnengoed	€ 798
	Machines gereedschap t.b.v. onde	€ 357
	Melk en melkproducten	€ 258
	Onderhoud elektrische installatie	€ 556
	Overige huishoudelijke kosten	€ 55
	Overige ingrediënten niet gespec	€ 18
	Representatiekosten	€ 418
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.151
	Toiletbenodigdheden	€ 836
	Verpakkingsmateriaal	€ 1.195
	Vlees, vis en gevogelte	€ 116
	Wasapparatuur	€ 686
	Wasbenodigdheden/wasmiddelen	€ 14
Totaal OD restauratieve dienst		€ 110.293
OD welzijn	Kosten vrijwilligers	€ 440
	Representatiekosten	€ 20.003
	Schoonmaakapparatuur en -benodig	€ 1.227
	Vervoer dagbehandeling	€ 2.920
Totaal OD welzijn		€ 24.590
OD zorg algemeen	Andere kosten verpleging en verz	€ 83
	Betaalde schadevergoedingen	€ 99
	Disposables	€ 3.199
	Geneesmiddelen	€ 360
	Honoraria derden	€ 1.404
	Incontinentiemateriaal	€ 680
	Instrumentarium en apparatuur	€ 25
	Kruidenierswaren	€ 104
	Medische gassen	€ 69
	Overige opbrengsten	€ 2.081-
	Uitzendkrachten VOV functies	€ 375
	Verbandmiddelen	€ 2.482
Totaal OD zorg algemeen		€ 6.799
Totaal Oostduin		€ 650.738

Kostenplaats Kostensoort	1 ^{ste} en 2 ^{de} etage	3 ^{de} etage	4 ^{de} etage	Algemeen	Commerciële Dienst	Faciliteit	Huishoudelijke Dienst	Restaurantieve Dienst	Welzijn	Zorg	Totaal	%
Afvalverwijdering						€ 7.097	€ 809				€ 7.906	1,4%
Andere kosten onderhoud geb.						€ 9.610					€ 9.610	1,7%
Dieetvoeding en dieetproducten					€ 15.336	€ 34-		€ 1.715		€ 3.199	€ 17.017	3,0%
Disposables				€ 7.445						€ 360	€ 10.644	1,9%
Geneesmiddelen	€ 434	€ 35.692	€ 16.309	€ 5.573							€ 52.795	9,2%
Geschenken bij huwelijk, jubilea				€ 7.237				€ 65			€ 5.638	1,0%
Honoraria derden	€ 980					€ 3.445	€ 1.278		€ 1.404		€ 14.344	2,5%
Incontinentiemateriaal			€ 6.161						€ 680		€ 14.326	2,5%
Instrumentarium en apparatuur		€ 7.485	€ 952	€ 1.975		€ 5.885			€ 25		€ 8.837	1,5%
Kabeltelevisie						€ 23.999					€ 23.999	4,2%
Kantoorbenodigdheden				€ 4.714	€ 264	€ 77		€ 368			€ 5.423	0,9%
Keuken- en restaurantieve apparaat					€ 897	€ 4.277		€ 1.321			€ 6.495	1,1%
Koffie en thee					€ 15.168	€ 906		€ 21.962			€ 38.036	6,7%
Kosten leasemateriaal		€ 2.903	€ 1.529		€ 43.374	€ 2.635					€ 7.067	1,2%
Kruidentierswaren						€ 1.922		€ 75.861		€ 104	€ 121.261	21,2%
Machines gereedschap				€ 4.888		€ 729		€ 357			€ 5.974	1,0%
Meubilair				€ 8.540		€ 14.749					€ 23.289	4,1%
Omroepbijdragen en BUMA rechten				€ 1.459		€ 8.236					€ 9.695	1,7%
Onderhoud communicatie-installatie						€ 6.874					€ 6.874	1,2%
Onderhoud elektrische installatie					€ 515	€ 10.203		€ 556			€ 11.274	2,0%
Onderhoud groenvoorziening						€ 9.881					€ 9.881	1,7%
Onderhoud keukeninstallaties						€ 5.956					€ 5.956	1,0%
Representatiekosten				€ 5.993		€ 110					€ 26.524	4,6%
Schoonmaakapparatuur				€ 1.295	€ 862	€ 68.975	€ 13.297	€ 418	€ 20.003		€ 86.807	15,2%
Symposia/studiedagen e.d.		€ 226	€ 113	€ 13.019				€ 1.151	€ 1.227		€ 13.358	2,3%
Uitzendkrachten VOV functies	€ 1.393	€ 4.612	€ 5.013	€ 689		€ 16.177				€ 375	€ 12.082	2,1%
Wand- gevelafwerking en schilder											€ 16.177	2,8%
Totaal	€ 2.807	€ 50.918	€ 30.077	€ 62.827	€ 76.416	€ 201.709	€ 15.384	€ 103.774	€ 21.230	€ 6.147	€ 571.289	100%
%	0,5%	8,9%	5,3%	11,0%	13,4%	35,3%	2,7%	18,2%	3,7%	1,1%		

Bijlage 9 Kraljic-matrix

De Kraljic-matrix is gesorteerd op kostensoort.

Hefboomproducten		Strategische producten	
Disposables Geschenken bij huwelijk enz. Kosten bedrijfskleding Linnengoed		Dieetvoeding en dieetproducten Geneesmiddelen Honoraria derden Incontinentiemateriaal Machines t.b.v. onderhoud MOP andere gebouwen MOP beveiligingsinstallaties MOP elektrische installaties MOP groenvoorziening MOP keukeninstallaties MOP koel+vriesinstallaties MOP machines+gereedschap Onderhoud beveiligingsinst. Onderhoud communicatie inst. Onderhoud elektrische inst. Onderhoud groenvoorziening Onderhoud keukeninst. Onderhoud koel- en vriesinst. Onderhoud overige inst. Onderhoud sanitaire inst. Onderhoud verw./water/gasinst. Verzekeringen	
Totale waarde	€ 18.588	Totale waarde	€ 155.005
% van de inkoopwaarde	2,9%	% van de inkoopwaarde	23,8%
Routineproducten		Knelpuntproducten	
Aardappelen, groente en fruit Advieskosten Afvalverwijdering Andere communicatiekosten Andere kosten onderhoud geb. Andere kosten verpleging Betaalde schadevergoedingen Bijdragen Boter, kaas, eieren en oliën Brood en banket Complete maaltijden Dranken Drukwerk Emballagekosten Extern eigen vervoer Extern vervoer door derden Handschoenen Huur uitleenartikelen Instrumentarium		Kabeltelevisie Medische gassen Omroepbijdragen/BUMA rechten Water	

Kantoorbenodigdheden			
Kantoormachines			
Keuken/restauratieve app.			
Koffie en thee			
Kopieerkosten			
Kosten beveiliging/bewaking			
Kosten cliëntenraad			
Kosten hardware			
Kosten lease-materiaal			
Kosten software			
Kosten vrijwilligers			
Kruidenierswaren			
Lectuur en ontspanning			
Melk en melkproducten			
Meubilair			
Onderwijsmiddelen			
Onderzoek door derden			
Ongediertebestrijding			
Ontspanning			
Overige belastingen			
Overige huishoudelijke kosten			
Overige ingrediënten			
Overige opbrengsten			
Reis- en verblijfkosten			
Representatiekosten			
Sanitair en riolering			
Schoonmaakapparatuur			
Symposia/studiedagen			
Telefoon (abonnementen)			
Toiletbenodigdheden			
Uitzendkrachten/VOV functies			
Vakliteratuur			
Verbandmiddelen			
Verontreiningsheffing			
Verpakkingsmateriaal			
Verplaatsingshulpmiddelen			
Vervoer dagbehandeling			
Vlees, vis en gevogelte			
Wand- en gevelafwerking			
Wasapparatuur			
Wasbenodigdheden			
Totale waarde	€ 439.273	Totale waarde	€ 37.871
% van de inkoopwaarde	67,5%	% van de inkoopwaarde	5,8%

Bijlage 10 ABC-analyse

Hieronder is de uitgebreide versie van de ABC-analyse te lezen.

Leverancier (naam)	Totaal	%
Sligro bv	€ 102.992	15,8%
Florissant bv	€ 82.203	12,6%
Deli XL	€ 59.747	9,2%
Duinrand Apotheek	€ 53.005	8,1%
Ziggo/Den Haag	€ 23.999	3,7%
De Jong Diepvries BV	€ 20.969	3,2%
Prosenectute	€ 20.113	3,1%
Cofely West Utiliteit bv	€ 14.596	2,2%
Commpetent	€ 13.340	2,0%
Radder Brood & Banket	€ 13.162	2,0%
Werkbij st	€ 12.196	1,9%
Kuyvenhoven Partners v.o.	€ 12.030	1,8%
Medeco bv	€ 11.566	1,8%
King Disposables Nederland	€ 10.643	1,6%
MedWorld	€ 9.669	1,5%
Schipper	€ 9.431	1,4%
Pleunis BV	€ 9.407	1,4%
Metos Service	€ 9.089	1,4%
Ver. ActiZ	€ 8.307	1,3%
Randstad , kamer 023	€ 7.556	1,2%
Sita Recycling Services	€ 6.736	1,0%
Wissner Bosserhoff	€ 5.970	0,9%
Technische-Unie bv	€ 5.924	0,9%
Hoytema bloemsierkunst	€ 4.959	0,8%
Office depot afd. C&C Ned	€ 4.714	0,7%
Rhinosys	€ 4.543	0,7%
Doove Care Groep	€ 4.432	0,7%
Overtoom International bv	€ 4.212	0,6%
Luba Uitzend Buro	€ 4.209	0,6%
Dunea Duin & Water	€ 4.108	0,6%
Rentokil	€ 3.894	0,6%
RICOH	€ 3.844	0,6%
Vollebregt	€ 3.833	0,6%
Wilbrink	€ 3.810	0,6%
Scholten Medische Instrumenten	€ 3.207	0,5%
Condor City Den Haag	€ 3.012	0,5%
Achttax	€ 2.975	0,5%
Petra van der Linden	€ 2.707	0,4%
Snijders Tilburg bv	€ 2.630	0,4%
Douwe Egberts	€ 2.607	0,4%
Alpheios Wetrok bv	€ 2.522	0,4%
Spek Bouw, vd	€ 2.195	0,3%
Vahlkamp handelond.	€ 2.169	0,3%
Omegam-water bv	€ 2.165	0,3%
Mondriaan Onderwijsgroep	€ 2.075	0,3%
Westland Florada	€ 1.984	0,3%
KPN vaste telefonie	€ 1.978	0,3%
RS Staten Kopie	€ 1.889	0,3%
LOC	€ 1.849	0,3%

Drogisterij	€ 1.656	0,3%
Medivitaal BV	€ 1.601	0,2%
Hoogheemraadschap Van D.	€ 1.589	0,2%
Bouwstad Projectmanagement bv	€ 1.547	0,2%
AS Office Management	€ 1.491	0,2%
Reed business information	€ 1.428	0,2%
Vegro Verpleegartikelen	€ 1.375	0,2%
fri-jado super service bv	€ 1.352	0,2%
St.Oosduin	€ 1.350	0,2%
Party Rental Company	€ 1.339	0,2%
Brandweer Den Haag	€ 1.320	0,2%
Kettenis wtsch Boekeriej	€ 1.291	0,2%
Lamens	€ 1.274	0,2%
Vendor bv	€ 1.222	0,2%
Sita	€ 1.169	0,2%
Burgman Security	€ 1.156	0,2%
VZB Personenvervoer BV	€ 1.040	0,2%
Fire control beveiliging	€ 1.027	0,2%
Imtech ICT	€ 997	0,2%
De Groot en Visser bv Zonwering	€ 972	0,1%
Bos tuingereedschappen	€ 945	0,1%
Zuiderpark	€ 905	0,1%
Tanthof	€ 867	0,1%
Imtech Building Services	€ 820	0,1%
VIDEMA stichting	€ 818	0,1%
Staedion 's-Gravenhage	€ 803	0,1%
Th. Nollkaemper-Saltes	€ 741	0,1%
UTS van der Geest	€ 737	0,1%
SOVIB	€ 726	0,1%
Imtech Ned. BU ISMS	€ 712	0,1%
Lopital	€ 690	0,1%
Floor	€ 642	0,1%
Buma / Stemra	€ 641	0,1%
Canon Nederland	€ 582	0,1%
Ardea Auto b.v.	€ 565	0,1%
Werkman Den Haag bv	€ 544	0,1%
Miele Nederland bv	€ 458	0,1%
Bol.com bv	€ 402	0,1%
Laprolan	€ 380	0,1%
Pharma	€ 362	0,1%
Group 4 Securicor Cash Services	€ 324	0,0%
Ascom bv	€ 316	0,0%
Bnk	€ 274	0,0%
PowerQ	€ 268	0,0%
Algemeen Dagblad	€ 259	0,0%
Residenz	€ 244	0,0%
Helfferich	€ 239	0,0%
Bel.dnst.Cent.bur.motorr.	€ 237	0,0%
Rendement Uitgeverij bv	€ 234	0,0%
Madurodam	€ 228	0,0%
Nilfisk - Advance bv	€ 222	0,0%
Demob Leeskr & Videoshop	€ 218	0,0%
MISCO	€ 210	0,0%
Care3Flex	€ 181	0,0%

Traspect	€ 160	0,0%
Boer, T. de bv	€ 148	0,0%
Quantes	€ 148	0,0%
v.Beek	€ 143	0,0%
Adecco Personeelsdiensten	€ 136	0,0%
Balk	€ 130	0,0%
Pro'Special	€ 123	0,0%
Berki Brandbeveiliging	€ 123	0,0%
Imtech Acces & Security Technology	€ 122	0,0%
Martina	€ 120	0,0%
Rijnja Repro	€ 111	0,0%
Simon	€ 104	0,0%
Zorgservice Nederland	€ 93	0,0%
Waalsdorp	€ 88	0,0%
W.P.joh. de Liefde en zn	€ 77	0,0%
Springer uitgeverij	€ 77	0,0%
Klinkenberg	€ 72	0,0%
Arjo Huntleigh	€ 70	0,0%
Linde Gas Therapeutics Benelux BV	€ 69	0,0%
De Slotenmaker	€ 65	0,0%
Octaaf Piano Service bv	€ 58	0,0%
Gemeente	€ 53	0,0%
Albert Teunissen Piano-atelier	€ 50	0,0%
Westvlietbewaking	€ 46	0,0%
Haagse Onderst. Functie	€ 45	0,0%
Necla	€ 36	0,0%
Heins	€ 34	0,0%
Fietskoerier Den Haag	€ 27	0,0%
Relief/Chr.Ver.van Zorginst.	€ 13	0,0%
HartingB	€ 11	0,0%
Reinders	€ 9	0,0%
Wijkvereniging Benoordenhout	€ 8	0,0%
J.K. v.d. Dool	€ 6	0,0%
It Fits	€ -	0,0%
Paagman Kantoorvakhandel	€ -	0,0%
Vervoersond. Zuidwijk V.O.F.	€ -	0,0%
Totaal Oostduin	€ 650.738	100,0%

Bijlage 11 Inkoopbeleid

	KWALITEITSHANDBOEK Vastgoed en Facilitair
Document: Beleidsplan Versie: concept 17 februari 2010	Bedrijfsproces: Ondersteunend, Vastgoed en Facilitair
Vaststeldatum: Evaluatiedatum: maart 2012	Proces: Facilitair Proceseigenaar: Manager Vastgoed en Facilitair
Onderwerp: Inkoop	

Inleiding

Met deze notitie wordt beoogd om een Inkoopbeleid voor de Florence organisatie op te zetten en vast te stellen. Om dit te bereiken zijn een aantal gesprekken gevoerd met inkoopers en leidinggevenden, diverse inkoop notities geraadpleegd en het Inkoop Rapport Coppa bestudeerd. Verder wordt in deze notitie aandacht besteed aan de doelstellingen van de afdeling Inkoop, het besparingspotentieel, professioneel inkopen, de organisatie van de afdeling Inkoop, werkwijze en een overzicht van de Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's).

Algemeen

Het doel van de afdeling Inkoop is het inkopen van diensten en producten van de gewenste kwaliteit tegen lagere kosten met als uitgangspunt het optimaal benutten van de schaalvoordelen die het inkoopvolume van Florence in zich heeft. Daartoe dient Inkoop een adequaat inzicht te krijgen en te houden in alle inkoopprocessen binnen Florence. Alle (belangrijke) inkoopprocessen (commercieel) te begeleiden en zo nodig externe capaciteit in te huren voor de advisering, implementatie en ondersteuning van complexe inkoopprocessen. Dit met behoud van de eigen integrale verantwoordelijkheid van de locaties / afdelingen voor het formuleren van eisen, te stellen aan de kwaliteit / inhoud van de in te kopen diensten / producten, alsmede de controle daarop. Bij (complexe) vraagstukken (met een hoog risicogehalte voor Florence) zal juridisch advies ingewonnen worden.

Florence betreft een substantieel deel van haar taken (in stand houden en uitbreiden) van een groot aantal toeleveranciers van producten en diensten. Dit inkoopvolume gaat om een jaarlijks bedrag van ca. € 51,6 miljoen, wat ruwweg neerkomt op ..% van het totale Florence budget. Deze inkopen bepalen daarmee in belangrijke mate de jaarlijkse en toekomstige kosten en behoren daarmee tot de basis bedrijfsprocessen die een helder beleid rechtvaardigen.

Het voorliggende beleidsplan voorziet in het vaststellen en verder ontwikkelen van een inkoopbeleid. Het plan geeft een beknopte analyse van de huidige situatie en de daarbij aanwezige knelpunten. In het plan wordt kort ingegaan op de omvang van de inkopen in de verschillende inkoopsegmenten, het economisch belang daarvan en de besparingsmogelijkheden. Het plan geeft verder aan hoe Florence het professioneel en integer inkopen gaat inrichten en hoe dit procedureel dient te verlopen.

Doelstellingen van de afdeling Inkoop

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd die in de toekomst zullen worden uitgebreid:

1. Met draagvlak van het MT, ontwikkelen en implementeren van inkoopbeleid, contractbeheer, inkoopvoorwaarden, opstellen procedure voor investeringen, opstellen van een inkoop portfolio en een inkoopactieplan;

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

2. Kwantitatief doel bestaat uit het realiseren van inkoopbesparingen. Er wordt een besparingspotentieel gegeven van het inkoopvolume van Florence per productgroep in 2010 (cf. Coppa Rapport). Door bundeling van pakketten worden schaalvoordelen behaald;
3. Er bestaat duidelijkheid binnen Florence wat centraal dan wel decentraal ingekocht gaat worden;
4. De afdeling Inkoop wordt door belanghebbenden als een meerwaarde ervaren. Inkoop wordt in een vroeg stadium bij het inkoopproces betrokken;
5. Onderzoek naar en besluitvorming over een optimaal inkoop-/bestelsysteem;
6. Inzicht voor alle belanghebbenden in alle contracten.

Huidige situatie

September 2009 is door Coppa Consultancy een kwalitatieve quickscan en een kwantitatieve analyse ten behoeve van de inkoopfunctie uitgevoerd. Met deze scan en analyse worden respectievelijk de mate van professionaliteit beschreven en het besparingspotentieel in kaart gebracht.

Samenvattend zijn de volgende hoofdpunten van belang:

- * Acceptatie van Inkoop als volwaardig partner binnen de organisatie;
- * Borgen van inkoopbeleid in inkoopprocedures voor de hele organisatie van Florence;
- * Aanwezigheid van de juiste tool om Inkoopfunctie op niveau te laten functioneren (Inkoop en Logistiek systeem, contractbeheer);
- * Aanwezigheid van e-tools zoals digitaal aanbesteden en e-auction.

Het besparingspotentieel en prioritering van de productgroepen geeft een volgend beeld:

Productgroep	Omzet	Aantal leveranciers	Besparingspotentieel
Voedingsmiddelen	€ 10.057.963	55	€ 400.000
Waskosten	€ 2.324.942	16	€ 116.000
Schoonmaakkosten	€ 1.500.632	47	€ 75.000 (met detailanalyse)
Extern vervoer	€ 1.401.604	75	€ 70.000
Hulpmiddelen	€ 1.323.130	81	€ 106.000 (met detailanalyse)
Opleiding / vorming	€ 1.086.397	240	€ 108.000
Linnen en textiel	€ 781.421	9	€ 116.000
Drukwerk	€ 626.653	74	€ 94.000
Onderhoud installaties	€ 1.091.008	197	10% op generiek onderhoud
Onderhoud gebouwen	€ 1.152.739	152	10% op generiek onderhoud

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Nu alle activiteiten meer centraal gecoördineerd gaan worden, zal met name naast het realiseren van het besparingspotentieel aan het afsluiten van mantel overeenkomsten een hoge prioriteit gegeven moeten worden.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Juist van een maatschappelijk betrokken organisatie mag worden verwacht dat zij bij het inkopen rekening houdt met de maatschappelijke gevolgen op onder andere het gebied van milieu en ontwikkelingssamenwerking. Het is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever die een product of dienst wil kopen om dit soort eisen in de specificatiefase aan de orde te stellen.

Een door het ministerie van VROM opgezet bureau specificeert programma's van eisen van productgroepen of delen daarvan zodanig dat ze voldoen aan de kwalificatie duurzaam. Het behoort tot de ethiek van de inkoper de opdrachtgever aan deze verantwoordelijkheden te herinneren en, als ter zake specificaties worden opgenomen, deze zo goed mogelijk te realiseren.

Professioneel inkopen

Florence wil een maximaal inkoopresultaat behalen door het erkennen van het belang van de inkoopfunctie en het professioneler inrichten van het inkoopproces. Florence kiest, onder het hanteren van een ethische inkoopcode t.o.v. haar toeleveranciers en door concurrentiestelling (meerdere offertes, aanbesteding en andere vormen van marktwerking) voor de economisch meest gunstige prijs. Deze prijs betreft de totale levensduur van een product en of dienst. Dit betekent dat niet alleen de laagste aanschafprijs of de contractkosten maatgevend zijn, maar ook de jaarlijks wederkerende kosten van energieverbruik, onderhoud, storingskosten, noodzaak tot toezicht, facturatie e.d.. Kwalitatieve doelstellingen moeten er voor zorgen dat de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten op het juiste peil blijft.

Een ethische inkoopcode zal Florence voor alle betrokkenen invoeren, die duidelijkheid zal bieden over de toelaatbaarheid van het handelen in commerciële relatie tot de toeleveranciers.

Het is bij professioneel inkopen van groot belang dat al in een vroeg stadium, dat wil zeggen al bij de behoeftebepaling en de specificatiefase (naast de financiële discipline) ook de inkoopdiscipline betrokken wordt. In deze fase zijn zowel door het overwegen van alternatieven als door de eerste prijsindicaties en de concurrentiestelling, de grootste inkoopvoordelen te behalen.

Professioneel inkopen is ook planmatig inkopen. Door een gebrek aan planning en een goede voorbereiding ontstaan veel ad-hoc inkopen, gaat door de tijdsdruk de onderhandelingspositie van Florence verloren en wordt er vaak te veel betaald. Het jaarlijks maken van een inkoopactieplan en het zoveel mogelijk bundelen van kleinere en regelmatig wederkerende aankopen in raam- of jaarcontracten, levert zowel commercieel voordeel als ook voordelen in het segment van administratieve kosten op.

Door een zorgvuldige leveranciersselectie en het regelmatig toetsen van de prestaties, betrouwbaarheid en marktconformiteit van de toeleveranciers, zijn de voordelen van concurrentie en die van betrouwbare "vaste" leveranciers met elkaar te verenigen. Tevens is het mogelijk en ook de bedoeling om met die vaste leveranciers een partnership of een vergaande vorm van samenwerking aan te gaan.

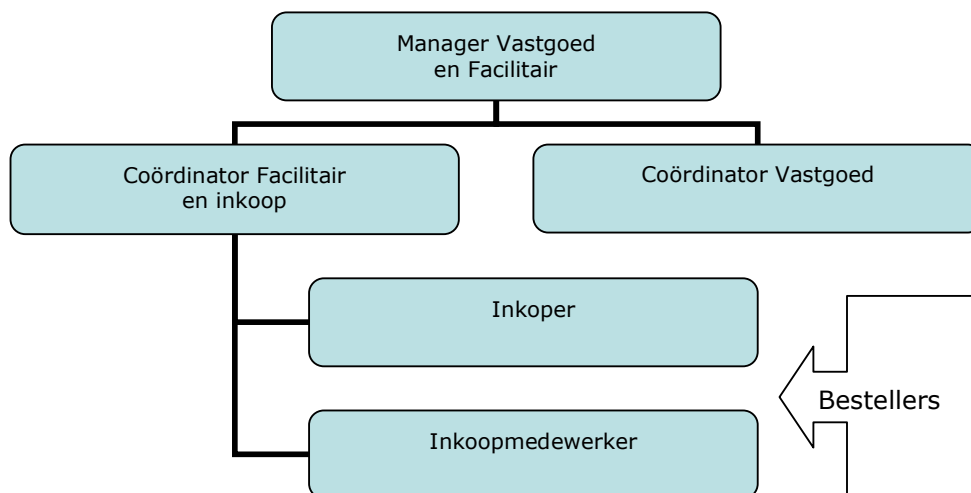
Het hanteren van een centraal en actief te beheren leveranciersbestand maakt een efficiënter inkoopproces mogelijk en creëert meer helderheid naar de toeleveranciers en budgethouders.

Florence laat zich bij alle inkopen ondersteunen door een nieuwe centraal coördinerende inkoopfunctie, die op een professionele wijze zowel de commerciële deel van de

onderhandelingen voert als de administratieve afwikkeling en vastlegging van de contracten voor haar rekening neemt. Tevens onderhoudt de inkoopfunctie het leveranciers -en contractenbestand en zal als vraagbaak voor de budgethouders fungeren.

Organisatie afdeling Inkoop

Voor het goed functioneren van een inkoopafdeling geldt als vuistregel in het bedrijfsleven een personele bezetting van 1 inkoper op ca. € 10 miljoen inkoopvolume. Bij een inkoopvolume van ca. € 51,6 miljoen (peildatum sept. 2009) is de huidige bezetting van 3 fte's krap te noemen. Daarnaast moet rekening worden gehouden dat eventuele fusies of andere samenwerkingsverbanden het inkoopvolume kan verhogen.



Doordat de nieuwe inkoopafdeling betrokken zal worden bij alle inkopen van de organisatie, komt er veel werk naar inkoop toe. Complexe inkoopprocessen moeten dan wellicht separaat uitbesteed worden.

Met het invoeren van de uniforme inkoopprocedure (t.z.t. door een nieuw of opnieuw ingericht inkoop automatiseringssysteem ondersteund zal moeten worden), is de verwachting dat met de huidige bezetting aan de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld moeten worden.

Geadviseerd wordt de inkoper en inkoopmedewerkers geheel vrij te maken voor de inkooptaken en de bestelfuncties van inkoop in de organisatie te laten.

Van belang is dat de inkoopmedewerkers goed opgeleid worden. De ervaring is dat er na verloop van tijd een behoorlijk beroep gedaan zal worden op inkoop voor ad-hoc inkopen. Om het draagvlak te verbreden zal de inkoopfunctie daarop in moeten spelen en successen uit moeten dragen.

Werkwijze en procedure

De inkoopafdeling opereert als een centrale coördinerende eenheid voor geheel Florence. Met het vaststellen van het inkoopbeleid, de uniforme inkoopprocedure en jaarlijks een inkoop actieplan wordt deze eenheid bij alle inkoop trajecten betrokken en zal deze het opvolgen van de verplichte procedure bewaken. De exploitatie routine-inkopen zullen in raamovereenkomsten worden geregeld, waardoor de locaties zelf, zonder tussenkomst van de inkoopafdeling kunnen bestellen via een decentraal webbased bestelsysteem. Alle andere, niet-routinematige exploitatie bestellingen en investeringen zullen door de budgethouder, zijn gemandateerde of projectleider, al in de fase van de behoefte bepaling bij de inkoopafdeling aangemeld moeten worden.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De inkoop bepaalt samen met de budgethouder hoe het inkooptraject ingericht gaat worden. Bij zowel het voortraject als de feitelijke afwikkeling van de order of bestelling, worden de administratieve handelingen vastgelegd. De inkoopafdeling is door de locaties direct benaderbaar voor vragen over leveranciers, mogelijke prijzen, te leveren producten en diensten, enz.

De inkoop zal jaarlijks voorafgaand aan de budgetgesprekken in samenspraak met de budgethouders en projectleiders een inkoopactie jaarplan opstellen. Hierdoor zal meer planmatig worden ingekocht, kunnen inkopen gebundeld worden en ontstaat er meer tijd voor scherpe onderhandeling. Met dit jaarplan zullen ook alle (raam)contracten steeds opnieuw bekeken worden en indien nodig opnieuw worden aanbesteed. Het managen en beheren van de contracten zal centraal plaatsvinden en worden uitgevoerd door de Inkoopafdeling. In overleg met de contracteigenaar(s) zal de afdeling Inkoop per contract het traject bepalen (verlengen, aanbesteden, onder brengen bij een ander contract etc.).

De Inkoopafdeling zal met budgethouders en of projectleiders structureel werkoverleg houden. In dit werkoverleg worden door de budgethouders / projectleiders aangemelde problemen besproken en worden nieuwe inkoopaanvragen bekeken en de knelpunten bij lopende inkooptrajecten doorgesproken.

Bij dit alles staat het behalen van een maximaal inkoopresultaat, bij een optimale service aan de budgethouders / projectleiders en locaties voorop. De procedure, met een duidelijke verdeling van Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's) voor alle medewerkers die bij het inkoopproces berokken zijn, is in de volgende 2 schema's overzichtelijk neergezet.

Schema Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's)

Inkoopproces	Deelproces	Centraal		Decentraal		Opmerkingen
		investe ringen	exploitatie	investe ringen	exploitatie	
Specificeren				X	X	Inkoop: proces en inhoudelijke ondersteuning.
Selecteren		X	X			
Contracteren		X	X			
Bestellen	Aanvraag plaatsen			X	X	
	Order plaatsen	X	X		X	
Bewaken				X	X	
Nazorg				X	X	

Tekenbevoegdheden schema m.b.t. aangaan van verplichtingen voor investeringsgoederen en exploitatie goederen en diensten

	Investerings	Exploitatie
Besteller	geen	Tot € 10.000
Wijkmanager	Tot € 100.000	Tot € 100.000
Regiomanager	Tot € 250.000	Tot € 250.000
Inkoop & coördinator Fac. en Inkoop	Tot € 100.000 *	Tot € 100.000 *
Mgr. Vastgoed & Facilitair	Tot € 250.000 *	Tot € 250.000 *
Bestuurder	Boven € 250.000	Boven € 250.000

* na schriftelijke accordering van de budgethouder.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

De budgethouder is de eindverantwoordelijk voor een aanvraag. De medewerkers van de afdeling inkoop is bevoegd om naar aanleiding van een aanvraag en bij akkoord van de budgethouder de order te plaatsen bij de leverancier. Zij hebben technische uitvoerende verantwoordelijkheid.

Besluitvorming

In de vorm van antwoorden op de volgende vragen zal besluitvorming over het inkoopbeleid van Florence plaatsvinden.

1. Gaat u akkoord met de geformuleerde doelstellingen van de afdeling Inkoop?
2. Accepteert u de stelling dat de afdeling Inkoop een "volwaardige partner" binnen de Florence organisatie is?
3. Gaat u akkoord met het proces dat Inkoop in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken wordt bij de behoeftebepaling en de specificatiefase van een inkoopwens?
4. Gaat u akkoord met de geformuleerde werkwijze en procedure van de afdeling Inkoop?
5. Gaat u akkoord met de stelling dat met de huidige bezetting van de afdeling Inkoop de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld kunnen worden?
6. Gaat u akkoord met de in het overzicht vermelde "Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden" en het schema "Tekenbevoegdheden"?
7. Gaat u akkoord dat Inkoop aandacht besteedt aan "maatschappelijk verantwoord inkopen"?

Route

Werkoverleg Vastgoed en Facilitair, MT Florence, Bekendmaking binnen de Florence organisatie.

Bijlage 12 Input Word Cloud

Hieronder een overzicht van de belangrijkste woorden uit de interviews.

EVV'ers

Taken, verantwoordelijkheden & bevoegdheid

Geen gebruik bestellijst

Besteld via e-mail

Bestellen op gevoel

Hamsteren

Geen beleid

Geen procedures

Transparantie

Maandelijks overzicht

Verantwoordelijke

Geen gestandaardiseerd inkooppakket

Consequentie

Gedrag medewerkers

Controle op proces

Functieomschrijving

Excel-sheet

Overzicht

Ontwikkelen bestelprocedure

Geen budget

Handtekening

Structurele bestellingen

Afdelingsniveau bestellen/leveren

Concept inkoopbeleid

Doelstellingen

Ontwikkeling producten- en dienstencatalogus

Nieuw inkoop-/bestelsysteem

Voorraadfunctie

Just-in-time levering

Uitbreiding kostenplaatsen

Twee medewerkers met bestelbevoegdheid

Logistiek proces

Verandering

Inefficiënt bestelproces

Efficiëntie

Communicatie vanuit centraal inkoop

Bijlage 13 Interviews

Naam medewerker: Marjan Looijestijn

Functie: zorgmanager

Afdeling: parterre, eerste, tweede en derde kort verblijf

1. Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling?

Voor de bewoners wordt er ingekocht via het budget van de zorgverzekeraar. De voeding voor de huiskamers op de afdelingen wordt ingekocht via de winkel. Er worden dus dagelijks artikelen vanuit de winkel gehaald en dit wordt afgerekend bij de afdelingen.

2. Hoeveel medewerkers bestellen er binnen de afdeling?

Alle EVV's hebben de bevoegdheid om producten te bestellen. Hierbij wordt een cc'tje verstuurd naar Marjan Looijestijn, zodat zij van de bestellingen afweet.

3. Bestelt u via de bestellijst en tekent u deze ook af?

Er wordt niet via de bestellijst besteld, omdat een bestelling zonder formulier ook wordt geaccepteerd. Daarom wordt er besteld via een e-mail.

4. Welke producten bestellen jullie?

Als er producten voor de afdelingen worden besteld, zijn dit producten die in het algemeen worden gebruikt, zoals latex handschoenen of een onderdeel voor de thermometer.

5. Wordt er gekeken naar hoeveel producten er worden weggegooid?

Op de afdelingen worden wel enkele stuks weggegooid, maar er wordt wel voor gezorgd dat er zo min mogelijk wordt weggegooid.

6. Hoe weet u welke aantallen producten u moet bestellen?

Het bestellen van producten wordt op gevoel gedaan. Als er bijvoorbeeld een bewoner overlijdt die een bepaald product afnam, dan wordt hier minder van besteld.

7. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Op dit moment wordt er heel veel gehamsterd door de afdelingen. Dit komt doordat er in de winkel niet genoeg voorraden aanwezig zijn, zoals de karnemelk. De afdelingen gaan zo meer inslaan, om er zeker van te zijn dat er genoeg producten voor de bewoners zijn. Gevolg hiervan is wel dat er dan meer producten op de afdelingen staan en er dus geen karnemelk meer in het restaurant verkregen kan worden.

Er is geen duidelijk beleid dat verteld wat de medewerkers moeten doen om producten te kunnen bestellen. Tevens moeten er taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden opgesteld, zodat er duidelijkheid en overzicht wordt gecreëerd. Eventueel is het handig als er lijsten worden gemaakt, waarop af te lezen is welke maximale hoeveelheden er van een product op de afdeling aanwezig mag zijn.

8. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Er moet meer controle komen op bestellingen, door bijvoorbeeld een maandelijkse lijst met uitgaven per afdeling. Dit wordt dan omgerekend, naar uitgaven per bewoner en zo wordt er gekeken of de gemaakte kosten reëel zijn. Ook is het belangrijk dat onder grote investeringen de handtekening van de verantwoordelijke komt te staan.

Naam medewerker: Sander de Haas
Functie: medewerker administratie/receptie
Afdeling: faciliteiten

1. Hoe krijgt u de bestelling binnen?

De bestellingen komen binnen via een bestelformulier, maar ook via een e-mailbericht.

2. Wat wordt er zoal ingekocht?

De producten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen, huishoudelijke artikelen, elektronica, schoonmaakartikelen, zorgartikelen en eten.

3. Zijn de bestelling voorzien van een handtekening van de verantwoordelijke?

Voorheen waren de bestelformulieren niet voorzien van een handtekening. De bestellingen gingen via de mail. Sinds deze maand moeten de bestelformulieren voorzien zijn van een handtekening, anders wordt de bestelling niet in behandeling genomen.

4. Bestellen de afdelingen producten die in het pakket zetten of ook daarbuiten?

De interne klant heeft de vrijheid om divers producten te bestellen. De interne klant kan ook zelf naar een leverancier gaan om een product te kopen. Er is geen gestandaardiseerd inkooppakket voor de producten/diensten.

5. Worden alle bestellingen genoteerd?

Als de medewerker administratie/receptie een bestelling plaatst bij het hoofdkantoor, wordt er een orderbevestiging verstuurd naar de locatie. Deze worden bewaard in mappen. Ook als de artikelen binnenkomen vanuit de leveranciers worden de pakbonnen bewaard.

6. Hoe weet je nog wat er in het magazijn ligt?

Dit weet men niet precies. Door er heen te lopen en te kijken weten wij hoeveel producten er nog liggen.

7. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Het is moeilijk om de procedures consequent vol te houden. Er wordt nu gezocht als men een bestelformulier volledig moet invullen. Voor de medewerker administratie/receptie is het moeilijk vol te houden, om constant de aanvraag terug te sturen, omdat deze niet volledig is. Er moet iemand komen om deze procedures te controleren.

8. Waarom is er geen kassa aanwezig in het restaurant?

Het was voor de medewerkers van het restaurant moeilijk om met de kassa te werken.

9. Is het een idee om deze te plaatsen om zo de voorraden en de inkomsten bij te houden?

Dit is wel een idee ja. Wel moet er een wat geavanceerdere kassa komen, aangezien de kassa die nu aanwezig is, maar enkele functies kan programmeren.

10. Is het idee om een voorraadsysteem te implementeren?

Ja, dit is een goed idee. Wel is het belangrijk dat iemand de magazijn- en voorraadwerkzaamheden op zich gaat nemen. Omdat er geen duidelijke functieomschrijving is van de medewerkers van facilitair, moet er goed worden gekeken wie deze taak op zich gaat nemen.

11. Wie bestellen er en wat bestellen zij?

Sanjai bestelt de voedingsartikelen bij Sligro en Deli XL. Sander bestelt de overige producten die bij vraag 3 zijn beschreven.

12. Er werd in het verleden de voorraad bijgehouden via een Excel-sheet. Gaf dit enig overzicht in de bestellingen?

Dit geeft een overzicht over welke artikelen door de afdelingen worden gekocht in de winkel. Zo kunnen de zorgmanagers zien welke kosten hieraan verbonden zijn. Zijn ermee gestopt, omdat het duidelijk genoeg was. In januari van dit jaar is Sander er wel weer mee gestart, zodat er meer overzicht komt in hoeveel welke afdeling bestelt.

13. Werd er wat gedaan met deze lijsten?

Deze lijsten zijn voor Sander zelf en kunnen eventueel opgevraagd worden door zorgmanagers en andere budgetverantwoordelijke.

14. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Er moet in eerste instantie een duidelijke bestelprocedure komen voor de dagelijkse artikelen en voor het 'witte mandje'. Hiervoor wordt een maal in de twee weken besteld voor grote hoeveelheden, zoals een tree blikjes. Er wordt nu gewoon besteld en er is geen regel voor bepaalde hoeveelheden of een geldbedrag.

Naam medewerker: Margreet de Jong / Astrid van der Velden
Functie: Manager Benoordenhout / invalkracht helpende
Afdeling: locatie Schakelpunt

1. Wat heeft u voor taak binnen Florence?

Op de locatie Schakelpunt wordt de thuiszorg geregeld.

2. Welke producten koopt u zoal in?

Er wordt ingekocht voor een pand van 30 medewerkers. Hierbij kan worden gedacht aan kantoorartikelen, facilitair, schoonmaakartikelen en koffie/thee. De producten voor de thuiszorg wordt door de cliënt zelf ingekocht bij huisarts of apotheek.

3. Hoe verloopt het inkoopproces?

Astrid bestelt via het bestelformulier naar de medewerker facilitair bij Oostduin. Locatie Schakelpunt heeft geen eigen bestelsysteem ter beschikking. Dit wordt gedaan via het bestelformulier en ondertekening van de manager.

4. Bent u de enige persoon die voor de extramurale zorg inkoopt?

Ja, alleen Astrid en eventueel Margreet kopen artikelen in.

5. Bij wie bestelt u uw producten?

De producten worden bij de medewerker facilitair besteld en daarna doorgegeven aan het hoofdkantoor.

6. Hoe weet je welke hoeveelheden je van een product moet bestellen?

In het gebouw hangt een lijst waarop medewerkers kunnen aangeven welke artikelen (bijna) op zijn. Als er een aantal artikelen op de lijst staan, worden deze besteld.

7. Wat vindt u positief aan het huidige inkoopproces?

De bestellingen via de medewerker facilitair lopen goed.

8. Zijn er knelpunten te herkennen in het proces?

Nee, zie vraag hierboven.

9. Hoe zou u de inkoop in de toekomst willen zien?

Eventueel een procedure/beleid opstellen.

Naam medewerker: Helene van Wijnen
Functie: Zorgmanager
Afdeling: derde lang en vierde verblijf

1. Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling?

Eén keer in de twee weken wordt een zogenaamde 'mandbestelling' geplaatst via het magazijn. Hiervoor wordt een lijst met producten opgesteld en deze wordt gecontroleerd en geparafeerd door Helene.

Daarnaast wordt er dagelijks producten uit het winkeltje gekocht. Dit is voor het eten/drinken in de ochtend en de middag voor de bewoners.

Ook worden er bestellingen via Scholten geplaatst bij de medewerker facilitair voor het medisch magazijn. Dit bevindt zich op de vierde etage en is alleen voor deze afdeling nodig. Voor deze bestelling wordt een formulier ingevuld en deze wordt maandag besteld. Op vrijdag komen de producten dan binnen.

2. Hoeveel medewerkers bestellen er binnen de afdeling?

Voor de mandbestelling is één persoon verantwoordelijk, voor het bestellen van producten voor het medisch verpleegmagazijn zijn twee personen verantwoordelijk en elke dag gaat iemand anders naar de winkel om producten te kopen.

3. Bestelt u via de bestellijst en tekent u deze ook af?

Ja, er wordt via de bestellijst besteld en deze wordt ter goedkeuring getekend.

4. Welke producten bestellen jullie?

Alle producten die de bewoners en medewerkers nodig hebben. De producten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen, huishoudelijke artikelen, schoonmaakartikelen, zorgartikelen en eten.

5. Hoeveel keer per week wordt er besteld?

Er wordt één keer per week in de winkel besteld, een keer in de veertien dagen voor een mandbestelling.

6. Wordt er gekeken naar hoeveel producten er worden weggegooid?

Op dit moment is hier geen overzicht op.

8. Hoe weet u welke aantallen producten u moet bestellen?

Dit gaan op gevoel. Er wordt voor drie huiskamers voeding besteld. In principe is dit een structurele bestelling qua hoeveelheden, behalve als er zich aanpassingen voordoen. Dit kan als bewoners in het ziekenhuis liggen of komen te overlijden.

9. Wat gaat er volgens u mis binnen het inkoopproces?

Er zijn meerdere knelpunten binnen het proces:

- In het medisch verpleegmagazijn moet een lijst worden ingevuld, als producten uit het magazijn worden gehaald. Dit wordt op dit moment niet gedaan.
- Er wordt geen seintje gegeven wanneer een product is binnengekomen. Hierdoor wordt het product opnieuw besteld, waardoor de voorraad te hoog is.
- Er is geen afspraak waar de medische artikelen afgeleverd moeten worden. Als medische artikelen binnenkomen, moeten deze direct naar de afdeling worden gebracht. Nu zwerven de artikelen nog wel eens bij de receptie of andere afdelingen.
- Er wordt teveel besteld via de mandbestelling. Er wordt liever teveel gekocht, dan te weinig.

- Doordat de zorg op de verpleegafdelingen iets langer duurt, worden er later artikelen uit het winkeltje meegenomen. Hierdoor is vaak het verse brood op en hebben de bewoners geen brood of brood uit de diepvries. Nadeel hiervan is dat dit brood te laat wordt ingevroren, waardoor het oud is.

10. Hoe zou u de gewenste situatie van het inkoopproces zien?

Helene heeft enkele aanbevelingen voor de gewenste situatie:

- In 2009 kregen wij maandelijks een overzicht met uitgaven van de afdelingen in het winkeltje. Graag zie ik dit weer terug, zodat ik kan controleren wat er besteld wordt, maar hier ook mensen op aanspreken.
- Er moet een duidelijke omschrijving komen van het bestelproces, bijvoorbeeld bij wie moet je bestellen als diegene vrij is.
- Er moet iemand op het inkoopproces worden gezet, om deze te bewaken.
- Er is geen overzicht over wat er in het winkeltje gekocht wordt. Graag hier een overzicht van maken.
- Helene zou veel liever zien dat er een lijst ingediend te worden bij bijvoorbeeld de receptie voor de dagelijkse bestellingen uit het winkeltje. De bestellingen zijn structureel hetzelfde. Daarnaast zou het handiger zijn als de bestelling naar boven werd gebracht naar de afdeling. Zo kan de medewerkers facilitair zien wat er besteld wordt en zijn de producten niet op als de afdeling naar beneden komt.
- Bepaalde producten moeten altijd op voorraad zijn, zoals desinfectans of servetten. Op dit moment is dit niet zo.

Naam medewerker: Harry Behari
Functie: 1^{ste} magazijnmedewerker
Afdeling: locatie Westhoff

1. Hoe ziet het inkoopproces bij uw locatie eruit?

Met zijn drieën beheren wij de magazijnen van locatie Westhoff. Op iedere verdieping is er een verpleegmagazijn aanwezig en in de kelder is het algemene magazijn te vinden. Alle producten worden besteld door een van de drie medewerkers. De producten komen binnen in het magazijn. Een keer per week gaat een van de magazijnmedewerkers de voorraad opnemen in de verpleegmagazijnen, waar geen voorraadbeheer aanwezig is, en schrijft op een lijst welke producten besteld moeten worden.

In het algemene magazijn worden alle voorraad precies bijgehouden via het inkoop-/bestelsysteem DCI. De locatie Westhoff heeft in DCI meerdere functies toegewezen kregen dan andere locaties. Zo kan Westhoff artikelnummers veranderen, producten toevoegen of verwijderen en is er een voorraadsysteem geïmplementeerd. Westhoff is dus volledig onafhankelijk van de centrale inkoop. Ook heeft DCI een koppeling naar de crediteuren administratie. Voor Westhoff worden alleen mantelovereenkomsten afgesloten, maar prijsafspraken en kortingen worden door Harry zelf bij de leverancier afgedongen.

2. Waarom wordt er binnen Westhoff niet op afdelingsniveau besteld en geleverd?

Een tijd geleden heeft men dit proberen in te voeren. Dit leverde veel afweer op bij de zorgmanagers en medewerkers. Hierdoor zal er tijd moeten worden besteed aan het bestellen en ontvangen van goederen. Dit gaat dan van de tijd voor de zorg van de bewoners af. Daarnaast levert het veel meer facturen en dus meer administratieve rompslomp op.

3. Werken jullie met meerdere kostenplaatsen?

Ja, elke afdeling of onderdeel van Westhoff heeft zijn eigen kostenplaats nummer. Alle artikelen worden wel op de kostenplaats 'magazijn' geboekt, maar alle producten die vanuit het magazijn naar de desbetreffende afdeling gaan, worden geboekt op afdeling of onderdeel. Daarnaast wordt er altijd gewerkt met bonnen, zelfs als er maar een artikel door de afdeling wordt besteld.

4. Wat gaat er nog mis binnen het inkoopproces op uw locatie?

Als er bij centraal prijswijzingen binnenkomen vanuit een leverancier, wordt dit niet doorgecommuniceerd naar de locatie. Hier kom ik dan later achter en dan verander ik dit meteen, maar ik moet ik dus zelf achterkomen in plaats van dat het naar je toe wordt gecommuniceerd.

5. Hoe zou u de inkoop willen zien van de andere locaties van Florence?

De bestellingen lopen nu allemaal via centraal en dit is niet nodig. Er zijn nu teveel tussenstappen om een product te bestellen. Dit kan veel efficiënter. Verder moet centraal meer autorisaties geven aan de andere locaties, zoals het voorraadsysteem en het zelf wijzigen van producten. Voor elke locatie zijn er andere wensen en behoeften, dus kan een locatie dit zelf afstemmen op hun proces. Er zullen enkele kosten aan verbonden zitten, omdat de medewerkers op cursus moeten om het hele DCI systeem door te krijgen, maar dit zal zich later belonen in kostenbesparingen bij de inkoop.

6. Wilt u verder nog wat kwijt?

Ik vind het jammer dat ze op zoek gaan naar een ander inkoop-/bestelsysteem, omdat ze volgens mij niet weten wat DCI te bieden heeft. DCI heeft namelijk alle functies die een locatie nodig heeft, maar deze worden niet benut. Ze zullen dus eerst DCI verder moeten uitpluizen in plaats van een nieuw systeem zoeken, wat weer veel geld gaat kosten.

Het begin van een gestructureerd inkoopafdeling

Daarbij heeft de centrale inkoop nog nooit een bezoek gebracht aan locatie Westhoff om te kijken hoe wij omgaan met het inkoop-/bestelsysteem om te zien dat het efficiënt is en effect heeft. Hier worden namelijk kosten bespaard, die kunnen worden gebruikt voor de zorg van bewoners.

Ten slotte mist een communicatielijn naar de locaties toe. Wat op centraal wordt ontwikkeld, wordt niet gecommuniceerd aan de locaties, waardoor locaties andere manieren bedenken om in te kopen, wat niet altijd overeenkomt met de visie van centraal en wat veel tijd en geld kost. Denk hierbij aan het inkoopbeleid en een producten- en dienstencatalogus.

Naam medewerker: Mark ten Broeke

Functie: Inkoper

Locatie: Hoofdkantoor Florence

1. Welke documenten liggen er op het hoofdkantoor, die bruikbaar zijn voor Oostduin?

Op het hoofdkantoor van Florence is het inkoopbeleid centraal uitgezet. Een nieuw inkoopbeleid is opgesteld, maar nog niet vastgesteld. Dit is nog niet gecommuniceerd naar de locaties. Wel wordt er door centraal inkoop wel gewerkt naar de doelstellingen die in het inkoopbeleid zijn opgesteld. Als het inkoopbeleid is vastgesteld, zal dit gecommuniceerd worden naar de locaties van Florence.

2. Welke lopende projecten zijn er op het hoofdkantoor bezig qua inkoop?

Er loopt bij Florence Wenckebach een project. De facilitair manager is bezig met het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus.

Daarnaast is er in 2010 een projectplan opgesteld voor de aanbesteding van een nieuw inkoop-/bestelsysteem. Dit projectplan gaat binnenkort naar het MT om daar goedgekeurd te worden. Hierna kan er worden gezocht naar een nieuw systeem en deze aanbesteed worden voor alle locaties. Het hoofdkantoor zal op zoek gaan naar een beter werkend systeem, waardoor het onderzoekwerk naar een product zal afnemen. Ook zal er een voorraadfunctie aanwezig zijn in het nieuwe systeem.

3. Wat zijn de plannen voor de centrale inkoop in de toekomst?

In de toekomst wil centraal inkoop zich richten op just-in-time levering. Er komen dus zo min mogelijk voorraden op locatie te liggen. Er zullen kleine opslagplaatsen op de afdeling te vinden zijn. Er gaat dus niet meer in bulk worden geleverd, maar per stuk.

4. Welke verbeteringen zou je aan kunnen bevelen ten aanzien van Oostduin?

Verbeteringen ten aanzien van locatie Oostduin:

- Maak meerdere kostenplaatsen aan in DCI. Op dit moment is er een kostenplaats, namelijk 'algemeen'. Als er meerdere kostenplaatsen worden aangemaakt, kunnen de kosten verdeeld worden over de afdelingen en ontstaat er een duidelijk overzicht over de bestedingen op afdelingsniveau.
- Geef bij de afdelingen twee personen de bestelbevoegdheid, zodat zij zelf kunnen bestellen. Zo valt er een last van de schouders van Sander. Sander zou wel het toezicht erop kunnen houden, maar hoeft niet meer te bestellen.
- Laat de goederen binnenkomen op afdelingsniveau. Dit scheelt vele logistieke wegen. Er is geen magazijn nodig en er komen producten binnen die de afdelingen besteld hebben.

Naam medewerker: Paul Slijpen
Functie: Manager Facilitaire Dienst
Locatie: Duinstede, Wassenaar

1. Wat was de huidige situatie qua inkoop binnen Duinstede?

In de huidige situatie werd er besteld door een persoon voor alle afdelingen. Daarnaast werden alle kosten geboekt op één kostenplaats, namelijk algemeen. Hierdoor was er geen overzicht op hoeveel producten er werden besteld door de afdelingen. Tevens konden de afdelingen bestellen wat zij willen, aangezien er geen budget aanwezig was per afdeling.

Ook tijdens vergaderingen werden geen gegevens opschreven over hoeveel producten er gebruikt waren en hoe deze waren afgerekend. Iedereen kon dus van alles pakken.

2. Wat heeft u voor veranderingen aangebracht binnen inkoop bij Duinstede?

Paul heeft meerdere kostenplaatsen aangemaakt, waardoor er nu kan worden besteld op kostenplaats. Daarnaast is nu niet één persoon verantwoordelijk voor de inkoop binnen Duinstede, maar elke afdeling heeft één persoon die de bevoegdheid heeft om te bestellen en een back-up persoon. Verder worden de producten van Deli XL in kratten aangeleverd, die al gesorteerd zijn op afdeling, zodat de kratten alleen door de logistieke medewerker nagekeken hoeven worden en daarna op afdelingsniveau bezorgd kunnen worden. Dit creëert meer overzicht voor de logistieke medewerker.

Met dit nieuwe inkoopbeleid is gestart vorig jaar september. Begin 2012 wil Paul, naar aanleiding van de gegevens uit 2011, een budget geven aan de afdelingen. Hierdoor kan er niet meer besteld worden als het budget op is en worden de afdelingen bewust en verantwoordelijk gemaakt van hun uitgaven. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn hier goed vastgesteld.

3. Heeft u deze oplossing zelf bedacht?

Deze oplossing is een tussenoplossing. Men is namelijk bezig met het inkopen van een nieuw bestelsysteem. Het is dus afwachten of deze aan de verwachtingen voldoet en meerdere functies heeft. Dit zou het inkoopproces een stuk vergemakkelijken.

Tevens vindt Paul het vreemd dat elke locatie eigenlijk een andere manier van inkopen heeft en hier geen kaders door de centrale inkoop wordt vastgesteld en je zelf de overige ruimtes mag inrichten. Nu gaat elke locatie zijn eigen weg. De centrale inkoop zou meer moeten sturen in het inkoopproces en hier op centraal niveau ook overzicht creëren over hoeveel de locaties nu eigenlijk bestellen.

4. Heeft deze oplossing u enkele kostenbesparingen opgeleverd?

Wij hebben de besparingen nog niet goed in beeld kunnen brengen. Wel zijn er op contractniveau enkele besparingen. Zo is de logistiek medewerker van een 36-urige werkweek naar 30 uur per week gegaan. In het restaurant is ongeveer 12 uur bespaard, door structureel flexkrachten in te zetten.

Ten slotte hoopt Duinstede met het nieuwe inkoopstelsel dat er een afdelingsportemonnee kan worden ingesteld. Hierin kunnen dan de besparingen worden opgenomen.

Naam medewerker: Henri Beukers
Functie: Manager Facilitaire Dienst
Locatie: Mariahoeve, Den Haag

1. Wat was de huidige situatie qua inkoop binnen Mariahoeve?

Er werd door 7 afdelingen besteld bij de facilitair medewerker van Mariahoeve. Er werd door de afdelingen besteld wat men nodig had. Dit werd afgeleverd in het magazijn in bulk. Het nadeel hiervan was dat de producten met een korte houdbaarheidsdatum niet altijd op tijd gebruikt werden. Ook was hier een vaste magazijnmedewerker voor nodig en het werk nam veel tijd in beslag.

2. Wat heeft u voor veranderingen aangebracht binnen inkoop bij Mariahoeve?

De afdelingen zijn verdeeld in tweeën, Noord en Zuid. Hierdoor zijn eigenlijk 14 kleinere afdelingen ontstaan. Henri heeft alle afdelingen budgetverantwoordelijk gemaakt. De verantwoording hiervoor ligt bij de afdelingsmanager. Het budget is berekend door het bedrag dat per dag, per bewoner mag worden uitgegeven, namelijk € 11,45. Dit geldt op dit moment alleen voor de voeding. Dit geld is vanaf dat moment van de afdeling en als men geld bespaard, kunnen zij er leuke activiteiten van plannen.

De afdelingen bestellen via een standaardlijst, gemaakt in Excel, bij de facilitair medewerker. Deze worden op donderdag ingevoerd in DCI. Dan gaan de bestellingen naar centraal en wordt het product besteld.

In de huidige situatie van Mariahoeve is er geen magazijn aanwezig. De producten worden gepickorderd door de leveranciers. De producten worden op kostenplaats aangeleverd op de begane grond. Dan worden de producten logistiek naar boven gebracht. Er wordt bij de leveranciers producten afgenomen uit het 'kleinschalig wonen' pakket. Dit houdt in dat de producten in kleine hoeveelheden of zelfs per stuk worden geleverd. Op de afdelingen is alleen een voorraadkast aanwezig.

3. Wat voor voordelen heeft deze keuze voor het inkoopproces?

De afdelingen voelen zich nu verantwoordelijk voor hun eigen 'portemonnee'. Daarnaast wordt er kostenbewust omgegaan met het bestellen van producten. Men merkt dat als er bewust wordt omgegaan met geld, er geld overblijft voor leuke uitjes.

4. Heeft u nog meer plannen om het inkoopproces te professionaliseren?

Op dit moment zijn de afdelingen budgetverantwoordelijk voor DKW, zuivel, brood en persoonlijke verzorging. Voor de huishoudelijke-, schoonmaak- en kantoorartikelen is er nog één budget aanwezig voor Mariahoeve. Voor volgend jaar is het de bedoeling dat de afdelingen hiervoor ook budgetverantwoordelijk worden. Maar er wordt stap voor stap gewerkt en de medewerkers worden niet gelijk in het diepe gegooid.

5. Waarom heb je niet gekozen om op afdelingsniveau direct te bestellen bij de leverancier?

De zorgmedewerkers zijn niet altijd digitaal ingesteld. Henri heeft er voor gekozen om de bestellingen via de facilitair medewerker te laten lopen.

6. Hoeveel tijd is de zorg gemiddeld kwijt aan het inkopen van producten per week?

Voor het bestellen van de DKW bij Deli XL is er twee uur per week nodig. Voor de huishoudelijke artikelen is er anderhalf uur nodig per week. Voor het bestellen van zuivel en vers is er twee uur nodig per week. Daarnaast moet je ongeveer vijf uur per week uittrekken voor het oplossen van problemen. De tijdsbesparing van inkoop is dat er niet meer voor het magazijn gezorgd hoeft te worden. Wel het transporteren van de goederen kost meer tijd.

Naam medewerker: Richard Driessen
Functie: Teamleider Inkoop
Bedrijf: Pieter van Foreest, 's Gravenzande

1. Hoe was het inkoopproces vroeger geregeld?

In de vroegere situatie van het inkoopproces werd er via een bestelformulier producten besteld bij de facilitair medewerker. De producten werden dan gehaald uit het centrale magazijn uit Delft.

2. Wat is er sindsdien veranderd?

In 2008 is er bij Pieter van Foreest een inkoopanalyse gedaan. Hier is uitgekomen dat de inkoopfunctie van Pieter van Foreest verder ontwikkeld moet worden. Dit heeft ertoe geleid dat sinds 2009 de inkoop centraal is geregeld.

Sinds 1 januari 2011 wordt er gewerkt met het programma Exact Globe, wat valt onder Synergy. De software werkt tot facturatie. Hierin kan de interne klant, via een webshop/catalogus, producten bestellen. Deze is te sorteren op productgroep en hierna nog verder te definiëren. In de catalogus wordt het product vermeld met productnaam, foto, kosten per stuk en de voorraad van het product.

Als men besteld wordt dit opgeslagen in het systeem. De besteller krijgt een kopie in de mailbox. Een persoon van de inkoopafdeling krijgt de bestelling in het systeem te zien. Deze persoon moet de bestelling accorderen of niet. Hierbij kunnen ook opmerkingen worden geplaatst. Zo kan iedereen alles lezen en weten de andere bestellers van de afdelingen wat er gaande is en of er al producten zijn besteld. De producten worden op afdelingsniveau besteld en geleverd door de leveranciers.

Voor elke kostenplaats zijn klantspecifieke producten vastgesteld. Zo kan een medewerker niet een vaatwasmachine bestellen. Dit kan wel op een hoger hiërarchisch niveau.

3. Hoe heb je dit goed kunnen implementeren?

Het belangrijkste van het hele proces is om draagvlak te creëren bij alle medewerkers die met het inkoopproces te maken hebben. Wij hebben dit gedurende een half jaar, sinds Juli 2010, gedaan. Dit hebben wij gedaan door het geven van presentaties, voordelen laten zien en de medewerkers dichtbij het ontwikkelingsproces te betrekken.

4. Ondervindt je nadelen aan het huidige inkoopproces?

Er is één nadeel. Dat is dat als er een bestelling binnenkomt van een interne klant en dit bij bijvoorbeeld vijf verschillende leveranciers is, dat er dan vijf leveranciers op dezelfde dag komen leveren en dit logistiek wel goed geregeld moet zijn.

Naam medewerker: Hinke Mantel
Functie: Productspecialist
Leverancier: Scholten Medische Groep

1. Hoe wordt er op dit moment geleverd door Scholten bij Oostduin?

De derde en vierde etage bestellen gezamenlijk, via de facilitair medewerker, bij Scholten op maandag. De artikelen komen dan op vrijdag binnen bij de receptie. De producten worden naar boven gebracht en tussen de etages verdeeld. Hierna wordt het opgeslagen in het verpleegmagazijn.

2. Zijn er andere opties qua levering op afdelingsniveau?

Er wordt door Scholten niet op de afdeling geleverd. Wel kan er op kostenplaats besteld worden door één etage en worden de dozen op kostenplaats ingepakt. Deze worden dan op de begane grond afgeleverd en kunnen direct logistiek naar de afdeling worden vervoerd.

3. Zijn er nog andere mogelijkheden voor Oostduin?

Scholten heeft een webbased bestelsysteem. Hier kunnen de inlogcodes van verkregen worden en wordt de catalogus van Scholten online aangeboden en kan men direct bij Scholten bestellen.

Na navraag gedaan te hebben bij de assistent inkoper van het hoofdkantoor wordt hier door Florence geen gebruik van gemaakt. Voor Sligro en Deli XL zijn al losse bestelsystemen aanwezig en zo komen er steeds meer 'losse' bestelsystemen bij. Daarnaast gaan de bestellingen dan direct naar Scholten en gaat dit buiten centraal om. Men wacht op het nieuwe inkoop-/bestelsysteem en kan dan het bestelsysteem van Scholten hierbij integreren.

Scholten kan zorgen voor standaardproductlijsten voor medische artikelen. Als men dan buiten het bestelformulier wil bestellen, kan hiervoor gebeld worden. Deze standaardproductlijsten worden gebaseerd op de bestelde artikelen van het afgelopen kwartaal/maand. Scholten onderscheid zich van andere leveranciers door de locaties goed op de hoogte te houden van managementinformatie. Wat wordt er per maand uitgeven? Kunnen er kosten bespaard worden door een ander alternatief te kiezen?

Naam medewerker: Boudewijn van de Rhoer

Functie: Projectleider 'KAS'

Locatie: Hoofdkantoor Florence

1. Wat is de aanleiding geweest om dit project te starten?

Anderhalf jaar geleden is de start gemaakt van dit project. Er zijn verschillende redenen geweest om dit project te starten, zoals:

- Er is onvoldoende grip op financiële- en kasstromen bij (contante) verkopen in locaties bij horeca, winkels en recepties.
- Er zijn actueel problemen met aanwezige kassa's.
- Verantwoording geschiedt in hoge mate handmatig en is divers van vorm.
- Er zijn vragen omtrent juistheid contante geldstromen.
- Er is dringend behoefte aan een koppeling van kassaverantwoording tussen locaties en FI&C.

2. Welke onderwerpen zijn hierbij van belang?

- In beeld brengen van kasstromen als proces: omvang in bedragen contant, rekening courant, in- en extern bezoek.
- Onderzoek naar omgeving zonder contante geldstromen w.o. rekening courant.
- Ontwikkelen Florence brede processen en procedures w.o. prijsbeleid producten en diensten.
- Inzicht krijgen in prijsafwijkingen verrekening (Ooievaarspas) omwille controleerbaar sturingsmiddel.

3. Wat willen jullie met dit project bereiken?

- Tijdige aanlevering van data bij FI&C.
- Geleverde prestaties zijn in rekening gebracht voor de juiste prijs.
- De juiste prijs is kostendekkend dan wel budgettair afgedekt.
- Financiële info vindt op efficiënte wijze plaats middels koppeling kassasystemen en FI&C.
- Uniformiteit van kassa's en procedures.
- Waar mogelijk zijn elektronische betaalsystemen en/of verrekening via rekening courant.

4. Wat is de huidige status van het project?

- Leverancierskeuze heeft plaatsgevonden.
- Offertes zijn uitgebracht op basis van PvE en Inkoopvoorwaarden.
- Er is een weging gemaakt voor het PvE en de kosten (investering en TCO).
- Het KAS systeem wordt kritische succesfactor voor het in de toekomst efficiënt en effectief kunnen doorberekenen van extra dienstverlening enz.
- MT Florence heeft Business Case KAS goedgekeurd.

5. Wat zijn de volgende stappen in het project?

Op dit moment is Boudewijn bezig met het inventariseren van de randapparatuur bij alle locaties. Als dit klaar is kan er gestart worden in de zomer of het najaar 2011 met een pilot. Deze wordt gedurende 3-6 maanden bij twee locaties uitgevoerd. Zo kunnen er verschillen en overeenkomsten worden benoemd. Begin 2012 hoopt Boudewijn het gehele project naar de locaties te kunnen uitrollen.

6. Hoe zit het met de implementatie van het project?

Het implementeren van drie kassa's inclusief kassalede, pin/chip eenheid, kassabonprinter en de apparatuur voor het aanmaken voor ID kaarten bestaat uit het implementeren van drie datalijnen voor intranet. De tijdsduur hiervan is onbekend. Het geven van trainingen aan de medewerkers en het operationaliseren van het proces neemt twee weken in beslag.

7. Wat zijn de kosten en baten van het project Florence breed?

	Totaal	Per jaar
Investering	€ 430.000	
Kosten op basis TCO		€ 200.000
Reductie arbeid (front & backoffice)		€ 370.000

8. Wie zijn er verder betrokken bij het project?

Er is een projectteam opgesteld met medewerkers van Florence van diverse afdelingen, zoals inkoop, crediteurenadministratie, ICT, wijkmanagers en managers faciliteiten. Zo kan iedereen zijn/haar inbreng geven. Daarnaast zijn de Cliëntenraad en de Centrale ondernemingsraad van groot belang bij de beslissingen van dit project. Er gaat met dit project namelijk een hoop efficiency bespaart worden en dus zal de arbeid reduceren. Er bestaat de kans dat medewerkers andere functies krijgen of eventueel ontslagen worden. De taak van de centrale ondernemingsraad is om dit te voorkomen. De Cliëntenraad kijkt naar het belang van de cliënten.