

Scriptie

Inkoop voor de Zorg, Zorg voor de Inkoop

Een onderzoek naar de tevredenheid van de interne klant van de Inkoopafdeling van het
Diaconessenhuis Leiden



Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider : Mw. E.A. van den Berg

Medebeoordelaar : Dhr. W.J.M. van der Es

Opdrachtgever: Diaconessenhuis Leiden, afdeling Inkoop
Houtlaan 55
2300 Rd Leiden

Mentor: Dhr. E.H. Wiertsema

Periode onderzoek: Februari 2004 – juni 2004

Auteursreferaat

Inkoop is net als facilitair management een dynamisch fenomeen, ook in de **Zorg**. Om aan de huidige maatstaven te kunnen voldoen moet **geprofessionaliseerd** worden. Aan de hand van een **interne analyse** en een **klanttevredenheidsonderzoek** wil de afdeling Inkoop en magazijn van het Diaconessenhuis Leiden een verbeterslag maken beginnend bij de basis van het proces, namelijk bij de **interne klant**. Door de **knelpunten** te onderzoeken en te **verbeteren** zal de tevredenheid van de klant stijgen. Niet alleen de tevredenheid maar ook de **snelheid** van het proces en de **professionaliteit** van de afdeling zullen meegaan in die stijging. Het gevolg hiervan is dat er in de toekomst **efficiënter** gewerkt kan worden. Vandaar ook: **Inkoop voor de Zorg, Zorg voor de Inkoop!**

Samenvatting

Professionaliseren in de Zorg is aan de orde van de dag. Om professionalisering te realiseren moeten niet alleen technische factoren worden aangepakt, maar ook factoren van menselijke aard. Hierbij moet naast de medewerker van een organisatie gedacht worden aan de klant. De klant is de eigenlijke centrale figuur van de organisatie. De afdeling Inkoop & Magazijn van het Diaconessenhuis Leiden is zich hiervan bewust en wil derhalve beginnen bij de basis: de interne klant. De afdeling wil de dienstverlening naar de klant te verhogen door zich vakkundig (professioneel) naar de interne klant op te stellen.

De benadering voor het verbeteren van de dienstverlening is het interne-klantperspectief. Voor deze benadering is gekozen daar dit perspectief, evenals het perspectief van de afdeling, gericht is op de verhoging van de toegevoegde waarde aan de interne klant. In dit rapport is nagegaan wat de Inkoopafdeling moet veranderen wil het deze doelstelling verwezenlijken.

Naar aanleiding van het bovenstaande is de volgende probleemstelling ontstaan:

In hoeverre is de interne klant van het Diaconessenhuis Leiden tevreden over de dienstverlening en de huidige procedures van de afdeling Inkoop, en op welke manier kunnen de eventuele knelpunten die uit de huidige situatie naar voren komen, worden verholpen zodat de afdeling Inkoop zich kan professionaliseren?

De doelstelling van het onderzoek is het achterhalen van knelpunten in de huidige dienstverlening. Deze knelpunten belemmeren die professionalisering van de afdeling en het bieden van toegevoegde waarde aan de interne klant.

De conclusies uit het onderzoek zijn dat de inkoopafdeling op dit moment niet beschikt over een inkoopprestatiemeting, er is geen structuur in de administratie, er is sprake van inefficiënte communicatiestromen, er is gebrek aan kennisniveau van het inkooppersoneel en het personeel van de Automatisering en inkoopprocedures zijn niet vastgelegd.

De adviezen uit het onderzoek zijn dat, vanuit het oogpunt van professionalisering en toegevoegde waarde aan de klant, het volgende moet gebeuren:

- Het opzetten van een inkoopprestatiemeting
- Het vervaardigen van een contractenbeheerssysteem en communicatieplan
- Het implementeren van E-procurement
- Het vastleggen van processen en procedures
- Het opleiden van het inkooppersoneel

De aanbevelingen worden uitgewerkt in een kosten-baten analyse. Tevens worden de personele- en organisatorische consequenties uitgewerkt. Tenslotte worden richtlijnen tot implementatie gegeven.

Voorwoord

Het Inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden heeft plannen om te professionaliseren. Om effectief te kunnen professionaliseren, moet er met een aantal factoren rekening gehouden worden. Zo heb je te maken met inkooptechnische factoren, zoals het opstellen van een inkoopprestatiemeting, het opstellen van een contractenbeheerssysteem en inkoopprocedures. Maar de Zorgsector heeft voornamelijk te maken met mensen, en dus automatisch met menselijke emoties, opinies en attitudes. Om deze opinies, eisen en wensen in kaart te kunnen brengen is er besloten om, naast een intern onderzoek, een klanttevredenheidsonderzoek te laten plaatsvinden onder de interne klanten van de afdeling Inkoop. Op deze manier zullen de knelpunten naar voren komen die kunnen worden omgezet in verbeterpunten. Dit is een goede stap in de richting van een professionele inkoopafdeling.

In het kader van mijn afstudeerstage heb ik de bovengenoemde twee onderzoeken uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek kunt u vinden in dit adviesrapport. Dit adviesrapport had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van een aantal personen, boeken en rapporten. Mijn dank gaat uit naar mijn opdrachtgever het Hoofd Inkoop dhr. Wiertsema, mijn stagebegeleidster mevr. E. van den Berg en mijn medebecoördelaar dhr. W. van der Es. Verder gaat mijn dank uit naar dhr. H. Bruijstens van de NEVI Inkoopacademie, de beide Inkopers mevr. R. van der Erf en mevr. J. de Haas, naar alle medewerkers van de afdeling Inkoop en de medewerkers van de Goederenontvangst. Uiteraard gaat mijn dank uit naar alle medewerkers die de enquête hebben ingevuld. Tenslotte wilde ik mijn moeder bedanken voor de interesse in mijn opdracht en voor het feit dat ze deze vier maanden met mij mee heeft geleefd.

Allen zeer hartelijk dank!

Sonja Koene

Den Haag, mei 2004

Inhoudsopgave

Inleiding	Pag. 1
<u>1 Onderzoeksmethodiek</u>	<u>Pag. 4</u>
1.1 Inleiding	Pag. 4
1.2 Het onderzoekstype	Pag. 4
1.4 Het vooronderzoek	Pag. 4
1.5 Het diepteonderzoek	Pag. 5
<u>2 De Organisatieanalyse Diaconessenhuis Leiden</u>	<u>Pag. 6</u>
2.1 Inleiding	Pag. 6
2.2 De organisatie	Pag. 6
2.3 Het ziekenhuisbeleid	Pag. 6
2.4 Het beleid van de Facilitaire Dienstverlening	Pag. 7
2.5 Het beleid van Inkoop	Pag. 7
2.6 Ontwikkelingen in de branche	Pag. 8
2.7 Professionalisering van de afdeling Inkoop	Pag. 8
<u>3 De huidige situatie (de IST-situatie)</u>	<u>Pag. 9</u>
3.1 Inleiding	Pag. 9
3.2 De inkoopfunctie van het Diaconessenhuis Leiden	Pag. 9
3.3 De positie van de afdeling Inkoop	Pag. 10
3.4 Het Racewagenmodel	Pag. 12
3.4.1 Het algemene beleid	Pag. 12
3.4.2 Het inkoopbeleid	Pag. 13
3.4.3 De interne klant	Pag. 14
3.4.4 De leveranciersmarkt	Pag. 14
3.4.5 Het Inkoopproces	Pag. 15
3.4.6 Methoden en Procedures	Pag. 16
3.4.7 Organisatie en personeel	Pag. 18
3.4.8 Informatie voorziening & -verwerking	Pag. 21
3.4.9 Control	Pag. 22
3.5 Conclusies van de huidige situatie	Pag. 23
3.6 De relatie van de huidige situatie met het interne-klantperspectief	Pag. 25
<u>4 De gewenste situatie (de SOLL-situatie)</u>	<u>Pag. 26</u>
4.1 Inleiding	Pag. 26
4.2 Een meer strategische inkoopafdeling	Pag. 26
4.3 Uitbreiding van de afdeling Inkoop & Magazijn	Pag. 26
4.4 Meer invloed DMU	Pag. 27
<u>5 Het Klanttevredenheidsonderzoek</u>	<u>Pag. 30</u>
5.1 Inleiding	Pag. 30
5.2 Klanttevredenheid	Pag. 30

5.3 Stap 1: Vooronderzoek	Pag. 31
5.4 Stap 2: Methoden van Onderzoek	Pag. 34
5.5 Stap 3: Verspreiding onderzoek	Pag. 35
5.6 Stap 4: Ontvangst en verwerking onderzoek	Pag. 35
5.7 Stap 5: Analyse van de resultaten	Pag. 36
5.8 Stap 6: Implementatieplan	Pag. 36
 <u>6. Conclusies en adviezen</u>	 <u>Pag. 37</u>
6.1 Inleiding	Pag. 37
6.2 Het inkoopbeleid	Pag. 37
6.3 Een meer strategische afdeling	Pag. 39
6.4 Methoden en procedures	Pag. 41
6.5 Automatisering	Pag. 45
6.6 Administratie	Pag. 48
6.7 Communicatie, bereikbaarheid en contactpersonen	Pag. 49
6.8 Personeel	Pag. 52
 <u>7 De financiële-, personele- en organisatorische consequenties</u>	 <u>Pag. 55</u>
7.1 Inleiding	Pag. 55
7.2 Kosten-Baten analyse	Pag. 55
7.3 Personele consequenties	Pag. 57
7.4 Organisatorische consequenties	Pag. 57
 <u>8 Implementatie</u>	 <u>Pag. 59</u>
8.1 Inleiding	Pag. 59
8.2 Het inkoopbeleid	Pag. 59
8.2.1 Inkoopprestatiemeting	Pag. 59
8.3 Een meer strategische afdeling	Pag. 60
8.3.1 De DMU	Pag. 60
8.3.2 Opleiding	Pag. 61
8.4 Methoden en Procedures	Pag. 61
8.5 Automatisering	Pag. 62
8.5.1 E-procurement	Pag. 62
8.6 Administratie	Pag. 63
8.6.1 Het contractenbeheerssysteem	Pag. 63
8.7 Communicatie, bereikbaarheid en contactpersonen	Pag. 64
8.7.1 Het communicatieplan	Pag. 64
8.8 Personeel	Pag. 65

Figuren:

Figuur 1: Ontwikkelingsstadia inkoopfunctie in de tijd	Pag. 10
Figuur 2: Het Racewagenmodel	Pag. 12
3: Het inkoopproces	Pag. 15
Figuur 4: Invloed van de kosten in het inkoopproces	Pag. 15
Figuur 5: Organogram huidige inkoopafdeling	Pag. 18

Figuur 6: Inkoopportfolio van Kraljic	Pag. 23
Figuur 7: SWOT-analyse	Pag. 24
Figuur 8: Voorbeelden van interne en externe factoren van een (inkoop) afdeling	Pag. 25
Figuur 9: Organogram nieuwe inkoopafdeling	Pag. 27
Figuur 10: De vijf stappen bij het opstellen van een inkoopplan	Pag. 38

Grafieken:

Grafiek 1: Totale kosten van inkoopafdelingen van vergelijkbare ziekenhuizen	Pag. 11
---	---------

Tabellen:

Tabel 1: De inkoopfunctie schematisch weergegeven	Pag. 9
Tabel 2: Overzicht van gegevens met betrekking tot de huidige inkoop-Procedures	Pag. 41
Tabel 3: Overzicht van in hoeverre de respondent duidelijke procedures bij een goede service vindt horen	Pag. 42
Tabel 4: Voorbeelden van procedures, door wie ze worden gemaakt en voor wie ze bestemd zijn	Pag. 43
Tabel 5: Mening van de respondent met betrekking tot ZIS	Pag. 45
Tabel 6: Beleving onderlinge communicatie volgens interne klant	Pag. 50
Tabel 7: Overzicht van gegevens over bekendheid contactpersonen bij respondent bij dagelijkse bestellingen	Pag. 50
Tabel 8: Overzicht van gegevens over bekendheid contactpersonen Investerings	Pag. 50
Tabel 9: Tevredenheid over de bereikbaarheid van de afdeling Inkoop	Pag. 51
Tabel 10: Overzicht van de mate waarin de respondent de bereikbaarheid belangrijk acht	Pag. 51
Tabel 11: Tevredenheid met betrekking tot ondersteuning bij specifieke vragen	Pag. 53
Tabel 12: Tevredenheid met betrekking tot het probleemoplossend vermogen	Pag. 53
Tabel 13: Kosten-Baten analyse "inkoopbeleid"	Pag. 55
Tabel 14: Kosten-Baten analyse "meer strategie"	Pag. 55
Tabel 15: Kosten-Baten analyse "methoden en procedures"	Pag. 56
Tabel 16: Kosten-Baten analyse "automatisering"	Pag. 56
Tabel 17: Kosten-Baten analyse "Administratie"	Pag. 56
Tabel 18: Kosten-Baten analyse "Communicatie, bereikbaarheid en contactpersonen	Pag. 57

Inleiding

In de zorgsector zijn veranderingen aan de orde van de dag. De snelle groei en omgevingsfactoren van politieke en economische aard zorgen ervoor dat ziekenhuizen en andere zorginstellingen steeds professioneler en efficiënter te werk moeten gaan. Professionaliseren wordt in de Dikke van Dale aangegeven als “professioneler aanpakken”. Professioneel kan weer worden uitgelegd als “vakkundig”. Professionaliseren is dus het vakkundig aanpakken van het proces. Efficiëntie wordt in de Dikke van Dale aangegeven als “doelmatig”, hetgeen betekent dat datgene waar het over gaat geschikt is voor het doel waarvoor het gemaakt is¹.

De afdeling Inkoop en Magazijn van het Diaconessenhuis Leiden wil professionaliseren om een betere dienstverlening te kunnen leveren aan de interne klant. Om dit te kunnen verwezenlijken, is het van belang om eerst de huidige situatie en de gewenste situatie helder te krijgen. Dit kan door middel van een interne analyse op de inkoopafdeling. Maar er moet verder gekeken worden dan naar alleen dat. De Inkoopafdeling wil immers professionaliseren ten behoeve van de interne klant. Om na te gaan hoe de interne klant denkt over de huidige dienstverlening, biedt het klanttevredenheidsonderzoek uitkomst. Het gehele onderzoek zal worden uitgevoerd vanuit het interne-klantperspectief.

Bij het interne-klantperspectief wordt de interactie (wisselwerking) van Inkoop met andere bedrijfsfuncties ruimer opgevat dan alleen de interactie in het kader van koopbeslissingen. De inkoopfunctie ontpopt zich in die situatie als interne dienstverlener en vraagt zich, pro-actief af welke waarde ze kan toevoegen aan het functioneren van andere bedrijfsfuncties of combinaties hiervan². Wanneer de Inkoopafdeling zich richt op het interne-klantperspectief, richt de afdeling zich op de toegevoegde waarde die het kan bieden aan de interne klant.

Voorafgaand aan het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

In hoeverre is de interne klant van het Diaconessenhuis Leiden tevreden over de dienstverlening en de huidige procedures van de afdeling Inkoop, en op welke manier kunnen de eventuele knelpunten die uit de huidige situatie naar voren komen, worden verholpen zodat de afdeling Inkoop zich kan professionaliseren?

De doelstelling van het onderzoek is het achterhalen van knelpunten in de huidige dienstverlening. Deze knelpunten belemmeren die professionalisering van de afdeling en het bieden van toegevoegde waarde aan de interne klant.

¹ <http://www.vandale.nl> 03-05-04

² Gelderman/Albronda; Professioneel inkopen. 1^{ste} druk 1999 EPN B.V. Houten. ISBN: 901103451

Het eindproduct van dit onderzoek is een adviesrapport dat in eerste instantie gericht is aan dhr. E.H. Wiertsema; Hoofd Inkoop en Magazijn en tevens mijn opdrachtgever. In het adviesrapport zullen aanbevelingen worden opgenomen die uit het onderzoek als knelpunt naar voren zijn gekomen. Het zal hier gaan om financiële-, personele- en organisatorische consequenties.

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Hoe ziet de organisatieanalyse van het Diaconessenhuis Leiden eruit en hoe past de afdeling Inkoop daarin, rekening houdend met het algemene ziekenhuis beleid?
- Wat is klanttevredenheid en hoe kan klanttevredenheid worden gemeten?
- Wie is de interne klant van de afdeling Inkoop?
- Wat is de huidige situatie waarin de afdeling Inkoop zich bevindt en wat is de gewenste situatie?
- Hoe kunnen de knelpunten van de huidige situatie worden verholpen?
- Wat zijn de financiële-, personele- en organisatorische consequenties van de aanbevelingen en het implementatieplan?
- In hoeverre kan Inkoop zich professionaliseren en met welke factoren moet hiermee rekening worden gehouden?
- Hoe kan de afdeling Inkoop de resultaten van het onderzoek implementeren en bewaken?

De scriptie is als volgt opgezet:

Hoofdstuk 1 beschrijft welke onderzoeksmethodieken zijn gehanteerd om dit rapport tot stand te brengen. In het tweede hoofdstuk wordt stilgestaan bij de organisatie van het Diaconessenhuis Leiden. In het derde hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de huidige situatie waarin de inkoopafdeling zich bevindt. Hoofdstuk 4 vertolkt de situatie zoals de inkoopafdeling die graag in de toekomst wil zien. Het vijfde hoofdstuk is een inleiding omtrent het begrip 'klanttevredenheid'. In het zesde hoofdstuk worden de conclusies en adviezen die uit het de interne analyse en het klanttevredenheidsonderzoek besproken. Hier is een combinatie van gemaakt om het verband tussen de beide onderzoeken te benadrukken. In het zevende hoofdstuk worden de financiële-, personele en organisatorische consequenties die uit de aanbevelingen vloeien beschreven.

In het achtste en laatste hoofdstuk van dit rapport wordt stilgestaan bij de implementatie van de aanbevelingen. Deze implementatie vindt plaats aan de hand van de vijf W's. Op deze manier worden alle facetten van de implementatie besproken.

Bijlagen:

De bijlagen die bij dit rapport horen zijn apart van dit rapport ingeleverd.

Evaluatieverslag:

Het Evaluatieverslag dat geschreven is naar aanleiding van de gehele afstudeerperiode is, evenals de bijlagen, apart ingeleverd.

1. Onderzoeksmethodiek

1.1 Inleiding

Voordat er met het onderzoek van start kan worden gegaan is vooronderzoek noodzakelijk. Om informatie te vinden die toegevoegde waarde kan leveren aan het onderzoek dient eerst bepaald te worden welke informatie nodig is en waar het vandaan gehaald kan worden. Informatie kan worden verkregen in diverse vormen, zoals het zogenaamde bureauonderzoek, veldonderzoek en observatie. In dit hoofdstuk komt de onderzoeksmethodiek aan bod.

1.2 Het onderzoekstype

Voor het onderzoek worden een interne analyse en een klanttevredenheidsonderzoek gehouden. De interne analyse geeft inzicht in de situatie zoals hij nu is. Het klanttevredenheidsonderzoek richt zich voornamelijk op de beleving van de interne klant. Aan de hand van de huidige situatie kan de inkoopafdeling een strategie vaststellen, zoals zij de afdeling in de toekomst willen zien. Door de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek te analyseren, kan de afdeling Inkoop de knelpunten, gezien door de ogen van de interne klant, achterhalen. Een interne analyse is een onderzoek op *kwalitatief* niveau, aangezien er wordt gekeken naar de kwaliteit van de dienstverlening. Een klanttevredenheidsonderzoek is te kwalificeren als *kwantitatief onderzoek*, aangezien het onderzoek meetbaar is. Tevens kan het onderzoek gekwalificeerd worden als kwalitatief onderzoek, daar opinies en interpretaties van respondenten een rol spelen. Het onderzoek heeft zowel een adviserend (voorschrijvend) als beschrijvend karakter³.

1.3 Het vooronderzoek

In het kader van het vooronderzoek is met name gebruik gemaakt van bureauonderzoek. Hiervoor is bestaande literatuur geraadpleegd op het gebied van inkoopmanagement, enquêteren, en verwerking van resultaten. De gebruikte literatuur is verwerkt in het onderzoek. Er is daarom geen apart theoretisch kader in dit rapport verwerkt. Naast bureauonderzoek is gebruik gemaakt van kennis van diverse personen, zowel intern als extern. Verder is internet een geschikt medium geweest voor het opzoeken van informatie.

³ Padmos, B. De scriptiesupporter – een doeltreffende aanpak van je scriptie . 4^{de} dr. 2003
ISBN9044111303

1.4 Het Diepteonderzoek

Het onderzoek is van informatie voorzien door de inkoopafdeling en de interne klant. Door middel van observatie en interviews, is de situatie waarin de inkoopfunctie zich momenteel bevindt, beschreven. Door het invullen van de enquête door de interne klant, is een duidelijk beeld gecreëerd over de huidige problematiek. Na de verwerking van de resultaten in SPSS is onderzocht voor welke knelpunten die uit het onderzoek naar voren kwamen oplossingen gevonden moeten worden om de huidige dienstverlening te optimaliseren. Verder vallen de financiële-, personele- en organisatorische consequenties onder het eigenlijke onderzoek. Ook hiervoor zijn zowel interne als externe personen benaderd.

1.5 De nazorgfase

Onder de nazorgfase wordt de implementatie verstaan. Het implementatieplan omvat de uitwerkingen van de aanbevelingen zoals zij zullen worden geïmplementeerd in het Diaconessenhuis Leiden. Zij vloeien voort uit de conclusies en aanbevelingen.

2. Organisatieanalyse Diaconessenhuis Leiden

2.1 Inleiding

Het Diaconessenhuis Leiden, opgericht in 1897, is een algemeen ziekenhuis van christelijke signatuur met een capaciteit van 314 bedden. De cliënten van het Diaconessenhuis zijn voornamelijk oudere mensen afkomstig uit de regio Leiden (Oegstgeest en Voorschoten) en de Duin- en Bollenstreek (Katwijk, Noordwijk, Warmond, Lisse en Hillegom). Cliënten kunnen voor bijna alle zorgvragen terecht bij het Diaconessenhuis Leiden waar een zestigtal specialismen is vertegenwoordigd. Het primaire proces (de Missie) is het helpen, behandelen en genezen van patiënten. De zorg die aangeboden wordt is voor iedereen toegankelijk, voldoet kwalitatief aan professionele maatstaven, is klantgericht en patiëntvriendelijk. Het ziekenhuis heeft daarnaast een eigen identiteit, voert een innovatief beleid en is aantrekkelijk voor nieuwe medewerkers⁴.

2.2 De organisatie

De organisatie van het Diaconessenhuis⁵ kan grofweg worden opgesplitst in twee takken namelijk: de medische tak en de ondersteunende tak. De medische tak bestaat uit specialisten die niet direct in dienst zijn van het ziekenhuis. Zij staan daarom niet onder de directie maar gelijk aan de directie. De ondersteunende tak omvat diensten als: de Facilitaire Dienst, Automatisering, Personeel & Organisatie, Administratieve Dienst en Geestelijke Verzorging. Het organogram is weergegeven in Bijlage 1. De Facilitaire Dienst is gevormd uit wat voorheen de Civiele Dienst was. Onder de Facilitaire Dienst vallen sinds 1 januari 2003 onder andere de afdeling Inkoop & Magazijn, Gebouwen & Installaties, Medische Techniek, Schoonmaak, Interne Dienst en Voedingsdienst. Dit waren voorheen losse afdelingen. De belangrijkste consequentie van deze verandering is dat de afdelingen nu niet meer rechtstreeks aan de Directie rapporteren maar aan het Hoofd Facilitaire Dienst.

2.3 Het ziekenhuisbeleid

Het Diaconessenhuis Leiden voert een innovatief beleid, wat inhoudt dat het ziekenhuis openstaat voor vernieuwingen. Het wil een magneetfunctie zijn voor nieuw personeel. Het gaat hier niet alleen om ondersteunend personeel, maar zeker ook om specialistisch personeel. Hier is namelijk een tekort aan. Om te kunnen innoveren moet het ziekenhuis continue ontwikkelen. Leren leren, nieuwe mogelijkheden ontdekken en uitwerken⁶. Door de groeiende zorgvraag is het Diaconessenhuis genooddaakt tot uitbreiding. Er wordt op dit moment een start gemaakt met de bouw van een nieuwe polikliniek.

2.4 Het beleid van de Facilitaire Dienst

⁴ Nieuwe wegen: jaarverslag Diaconessenhuis 2002

⁵ Faber. D: Organogram Diaconessenhuis. April 2003

⁶ Beleidsplan 2001-2005

Aanpassingen in de structuur en de werkwijze van de Technische Dienst, een nieuwe structuur bij de Civiele Dienst door personeelskrapte en meer aandacht voor de totale goederenstroom (Inkoop, Magazijn en Intern Transport), zijn de aanleiding geweest voor de vorming van één Facilitaire Dienst. Sinds 1 januari 2003 is de nieuwe Facilitaire Dienst in werking getreden. Het doel van de nieuwe afdeling is de betere afstemming en samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen⁷.

Op dit moment ondergaat het Diaconessenhuis Leiden een aantal interne verbouwingen en een facelift. In de toekomst zullen er nog meer grootschalige projecten worden opgestart om het ziekenhuis een modernere uitstraling te geven en om aan de groter wordende patiëntenstroom te kunnen voldoen. Hiervoor is in 2002 een Lange Termijn Huisvestingsplan opgesteld. Naast het Lange Termijn Huisvestingsplan is het Lange Termijn Onderhoudsplan opgesteld. Het onderhoudsschema van de nieuwbouw wordt hierin opgenomen. Het Lange Termijn Onderhoudsplan omvat het onderhoud aan apparatuur en de schoonmaak van het ziekenhuis⁸.

2.5 Het beleid van de afdeling Inkoop

Sinds 1 april 2003 is dhr. E.H. Wiertsema Hoofd Inkoop en Magazijn. Het beleid van de Inkoop heeft in de periode voor de komst van dhr. Wiertsema weinig ontwikkelingen doorgemaakt en door middel van een kritische blik op de huidige gang van zaken, heeft dhr. Wiertsema besloten de afdeling professioneler te maken. Hiervoor dienen veel zaken vastgelegd te worden, zoals inkoopprestatiemetingen, procedures en een contractenbeheerssysteem. Door het aantrekken van een Assistent Inkoper, hoopt de afdeling meer kennis in huis te halen om zo in de toekomst een innovatief beleid te kunnen ontwikkelen. Dat kan ook door opleidingsmogelijkheden te creëren voor het huidige personeel. Zie hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.2 voor een uitgebreid verlag omtrent het Inkoopbeleid.

2.6 Ontwikkelingen in de branche

Een nieuw fenomeen in de ziekenhuisbranche is de verschuiving van handmatig bestellen naar internet bestellen (E-procurement). Ziekenhuizen kopen steeds meer op een gezamenlijke veiling per internet in. Zo kunnen ze daardoor scherper inkopen (Metro, 31 maart 2004). 'Voor dezelfde prijs krijgen ze betere kwaliteit', aldus J. Hogervorst van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). Voor een bedrag van zeshonderd euro per jaar kunnen instellingen hieraan meedoen. De NVZ heeft software aangeschaft, waarmee ziekenhuizen een internetveiling kunnen houden. Van tevoren worden gegevens bij verschillende leveranciers aangevraagd. Zo kunnen de instellingen prijs en kwaliteit vergelijken. Op een afgesproken moment vindt de veiling per internet plaats⁹.

⁷ Beleidsplan 2001-2005 pag. 28

⁸ Nieuwe wegen: jaarverslag Diaconessenhuis 2002

⁹ Metro - 31 maart 2004.

2.7 Professionalisering van de afdeling Inkoop

De afdeling Inkoop en Magazijn heeft plannen voor professionalisering. Om dit te kunnen verwezenlijken dienen er een inkoopdoelstelling te worden opgesteld. De inkoopdoelstelling van het Diaconessenhuis luidt als volgt:

Het verwerven van goederen en diensten tegen zo gunstig mogelijke condities waarbij het ver-wervings- en logistieke proces zo efficiënt mogelijk uitgevoerd wordt door een professionele en centrale afdeling Inkoop en Magazijn. Dit door gekwalificeerde en klantgerichte functionarissen met behulp van adequate automatisering op pro-actieve, vraaggestuurde werkwijze¹⁰.

Om dit te bewerkstelligen zijn een aantal acties noodzakelijk. Hier valt onder andere het klanttevredenheidsonderzoek¹¹ onder. Aangezien dit onderzoek valt onder een van de gestelde inkoopdoelstellingen voor 2004 kan men ervan uitgaan dat de aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek geïmplementeerd zullen worden. In hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.2 wordt dieper ingegaan op het inkoopbeleid en wat er moet gebeuren wil de afdeling professionaliseren.

¹⁰ en ¹¹ Wiertsema, E.H.: Inkoopactieplan van het Diaconessenhuis 2003 – 2004

3. De huidige situatie (de IST-situatie)

3.1 Inleiding

Het uitvoeren van het inkoopproces is het hart van de inkoopfunctie. Maar de inkoopfunctie is meer dan alleen het doorlopen van dat proces. De keuzen die in de verschillende fasen van het inkoopproces gemaakt worden, zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Zij zullen moeten worden uitgewerkt in een zogenaamd inkoopbeleid. Onderdeel daarvan is het klanten- en leveranciersbeleid dat beschrijft hoe de organisatie met haar interne klanten en leveranciers om (wil) gaan. Bovendien zijn er zaken zoals methoden en procedures, organisatie en personeel en informatievoorziening en verwerking nodig voor de ondersteuning van de inkoopfunctie¹². Dit alles komt terug in het Racewagenmodel, dat in § 3.4 verder wordt toegelicht.

3.2 De inkoopfunctie van het Diaconessenhuis Leiden

Allereerst wordt er stilgestaan bij de inkoopfunctie van de afdeling Inkoop en Magazijn. Onder de inkoopfunctie worden alle handelingen verstaan die in de organisatie worden verricht met betrekking tot de verwerving van goederen en diensten en waar tegenover een factuur door derden worden ingediend¹³.

Het Diaconessenhuis Leiden koopt jaarlijks goederen en diensten in. In dit schema zien de inkoopgerelateerde budgetten¹⁴ er als volgt uit:

Tabel 1: De inkoopfunctie schematisch weergegeven

Budgetsoort	Opmerkingen	Budget in €	Opmerkingen
Exploitatiebudget	(materiele goederen en diensten goedkoper dan € 500,-)	15.000.000	(= 28% van het tot. ZKH-budget)
Investeringsbudget	(investeringsgoederen duurder dan € 500,-)	2.000.000	
Totale ziekenhuisbudget		53.500.000	

Jaarlijks ontvangt het Diaconessenhuis Leiden 16.000 facturen. Het Diaconessenhuis Leiden verwerkt 10.000 inkoopopdrachten per jaar. Het ziekenhuis maakt deel uit van de Haagse Regio Inkoop Organisatie (HRIO) een samenwerkingsverband tussen Stichting

¹² Lennartz, R.E./ Trompetter, A./Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen – stevig faciliteren noodzakelijk - 1^{ste} dr. 2000 Samson Alphen a/d Rijn/Diegem. ISBN: 9014066066 en de syllabus voor IKM-2

¹³ Gelderman en Albronda: Professioneel Inkopen 1^{ste} dr. 1999 EPN B.V. Houten ISBN: 901103451

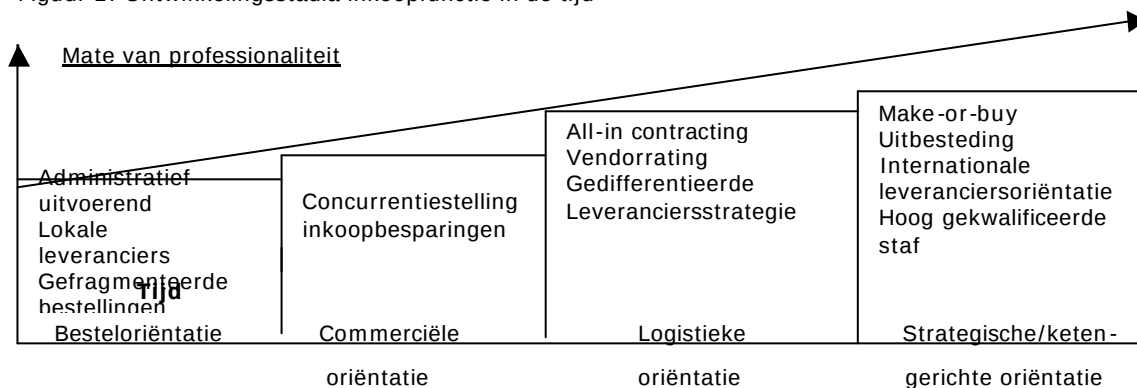
¹⁴ Wiertsema, E.H.: Inkoopactieplan van het Diaconessenhuis 2003 – 2004

Samenwerkende Ziekenhuizen (RKZ en JKZ), het Lange Land Ziekenhuis, het Leyenburg Ziekenhuis, Medische Centrum Haaglanden en het Bronovo Ziekenhuis¹⁵.

Geneesmiddelen worden ingekocht door de apotheek, aangezien voor de aanschaf van geneesmiddelen speciale vergunningen nodig zijn. Deze vergunningen heeft de afdeling Inkoop en Magazijn niet en heeft tevens de kennis over geneesmiddelen niet in huis. De apotheek besteedt € 2.200.000,- per jaar aan deze middelen.

De inkoopfunctie van het Diaconessenhuis Leiden bevindt zich op dit moment in de zogenaamde besteloriëntatie (zie figuur 1). Dat houdt in dat de afdeling administratief georiënteerd is. In de toekomst wil de afdeling strategischer te werk gaan, al is een ketengerichte oriëntatie niet mogelijk aangezien de zorgsector zich daar niet voor leent. De zorgsector leent zich er niet voor omdat het inkoopproces een ondersteunende functie is en geen primaire functie. Wanneer de inkoopfunctie geheel strategisch zou willen worden, dient er veel know-how in huis gehaald te worden. Deze know-how kost veel geld en dat geld kan beter worden besteed aan de Zorg.

Figuur 1: Ontwikkelingsstadia inkoopfunctie in de tijd¹⁶



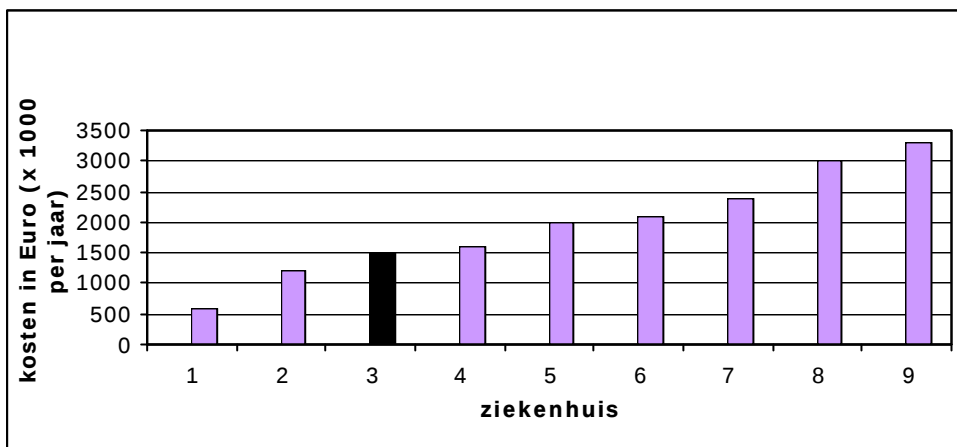
3.3 De positie van de afdeling Inkoop

Voordat het Racewagenmodel wordt uitgewerkt, wordt eerst de positie van de inkoopafdeling binnen het Diaconessenhuis Leiden toegelicht. De afdeling Inkoop en Magazijn heeft een administratief karakter en heeft een zelfstandige positie binnen de Facilitaire Dienst. Wel rapporteert de afdeling sinds 1 januari 2003 aan dhr. J. Prenger, Hoofd Facilitaire Dienst, terwijl vroeger rechtstreeks aan de Directie werd gerapporteerd. De afdeling neemt nu tevens deel aan het facilitaire overleg. Door deze verandering in de organisatie zijn de afdelingen nu beter op elkaar afgestemd.

Grafiek 1: Totale kosten van inkoopafdelingen van vergelijkbare ziekenhuizen

¹⁵ E.H. Wiertsema; Inkoopactieplan Diaconessenhuis Leiden, 2003-2004

¹⁶ Weele, A.J. van Inkoop in strategisch perspectief 4^{de} dr. Kluwer Alphen a/d Rijn ISBN: 90140562206

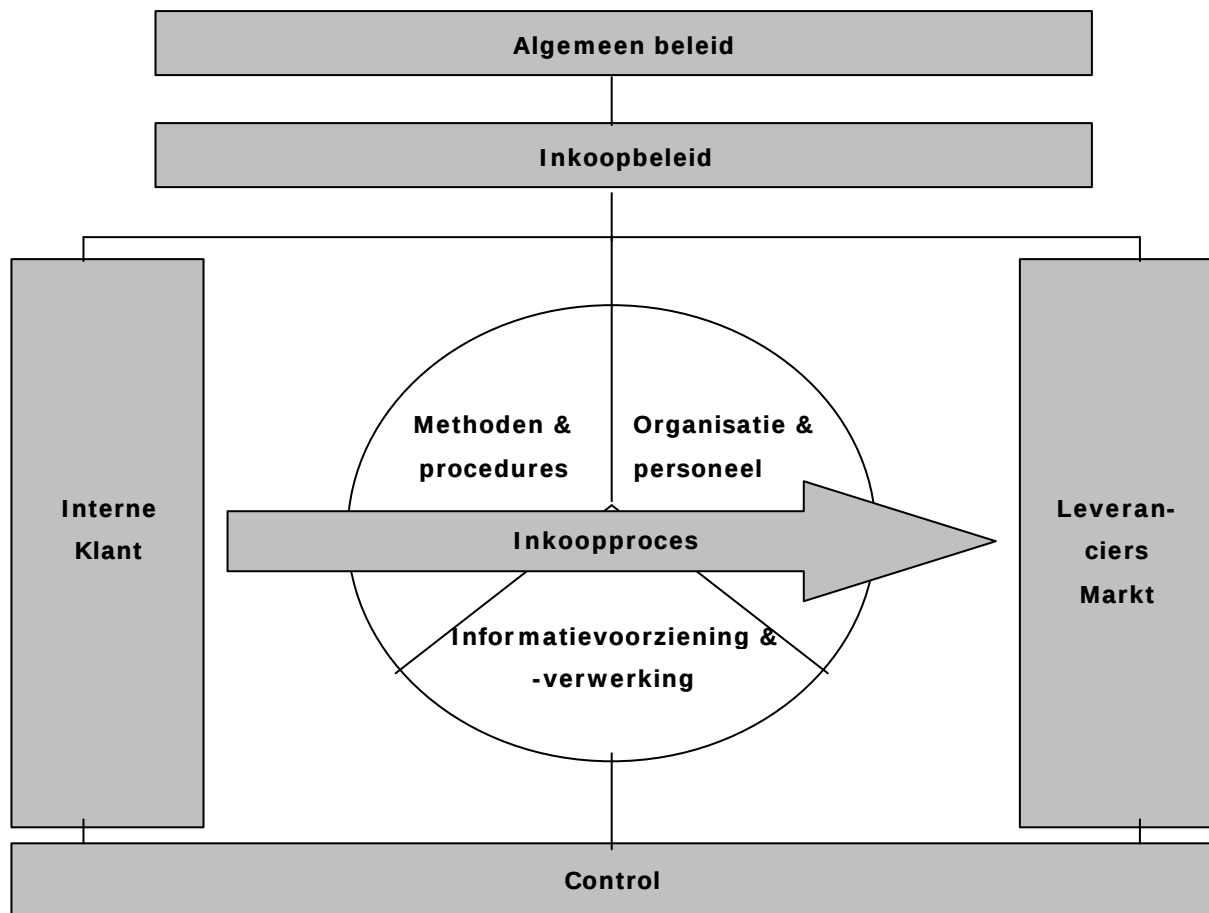


Op basis van de MIP (Management Informatie Prismant) zijn 9 ziekenhuizen van vergelijkbare grootte benaderd. Prismant is een advies- en onderzoeksbureau voor de Nederlandse gezondheidszorg. Het doel van Prismant is het mee vormgeven, begeleiden en evalueren van ontwikkelingen in de gezondheidszorg voor zorginstellingen, overheid, brancheorganisaties en zorgverzekeraars. Kernthema's zijn beleid, bekostiging, zorgprocessen, bedrijfsprocessen, informatietechnieken en informatieproducten¹⁷. Uit het onderzoek van Prismant blijkt dat inkoopafdelingen van vergelijkbare ziekenhuizen sterk variëren in aantal fte's, organisatiemodel en staat van automatisering. In grafiek 1 worden de totale kosten van de inkoopafdelingen weergegeven. Van de totale kosten maken personele kosten en materiele kosten deel uit¹⁸. Staaf nummer 3 vertegenwoordigt het Diaconessenhuis Leiden.

¹⁷ <http://www.Prismant.nl> 04-05-04

¹⁸ Bron: MIP Facilitaire Kengetallen Ziekenhuizen 2001 uit inkoopactieplan van dhr. Wiertsema.

Figuur 2: Het racewagen model



3.4.1 Het Algemene beleid

Het eerste thema dat in het Racewagenmodel naar voren komt is het Algemene Beleid. De keuzen die de verschillende fasen in het inkoopproces worden gemaakt, zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van de moederorganisatie. Het beleid van het Diaconessenhuis Leiden heeft een innovatief karakter en streeft naar professionalisering en optimale kwaliteit van hulpverlening en dienstverlening, door prestatie-indicatoren vast te stellen en na te komen. Het ziekenhuis wil zich met name concentreren op klachten, tevredenheid van patiënten, kosten van onder andere geneesmiddelen, opleiding, verlaging van het ziekteverzuim en groei.

¹⁹ Es, W van der: syllabus IKM-2 2003/2004 Code 2355 afdeling Facility Management

3.4.2 Het Inkoopbeleid

De tweede stap in het Racewagenmodel is het Inkoopbeleid. Het Inkoopbeleid is, net als het beleid van andere afdelingen binnen het Diaconessenhuis, afgeleid van het Algemene Beleid. Net als de moederorganisatie wil de Inkoopafdeling professionaliseren. Het klanttevredenheidsonderzoek is een stap in de goede richting naar professionalisering, aangezien de interne klant een prominente rol binnen de organisatie inneemt. Het is van belang dat de interne klant tevreden is over de geleverde dienstverlening. Wanneer de interne klant beschikt over de juiste kwaliteit middelen, zal dit de dienstverlening naar de externe klant ten goede komen. Er komt bij professionaliseren echter meer kijken dan alleen het klanttevredenheidsonderzoek. Voorbeelden van acties die leiden tot professionalisering zijn onder andere:

- Het aannemen van een Assistent Inkoper voor het in kaart brengen en uitvoeren van:
 - o Betrokkenheid bij de voortgang van assortiment verbruiksgoederen
 - o Betrokkenheid bij de voortgang van assortiment gebruiksgoederen
 - o Het opsporen van knelpunten en het afhandelen van klachten
 - o Contact onderhouden met leveranciers
 - o Organiseren en bewaken van proeftrajecten
 - o Betrokkenheid bij het retourtraject
- Meer betrokkenheid van Inkoop in het specificatieproces
- Proef met E-procurement (per internet goederen bestellen bij een leverancier)
- Beschrijving van de inkoopprocessen en inkoopprocedures
- Het opzetten van een inkoopprestatiemeting (prestatie-indicatoren)
- Medewerkers opleiden (NEVI)
- Contractenbeheerssysteem opzetten

3.4.3 De Interne Klant

Aan de linkerkant van het Racewagenmodel bevindt de interne klant zich. De interne klant, of wel beter bekend als de medewerker van het ziekenhuis, is van groot belang voor het primaire proces. Het primaire proces van het ziekenhuis is het helpen, behandelen en genezen van patiënten. De interne klant is de persoon die werkzaam is in het Diaconessenhuis Leiden en die heeft te maken met de inkoopafdeling. De interne klant heeft weinig tijd voor het bestellen van goederen aangezien het primaire proces vaak hectisch en druk verloopt. Het bestelproces moet daarom snel en eenvoudig verlopen. De interne klant stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de goederen (duurzaamheid, keuze materiaal, goed reinigbaar), aan de levering van de goederen (levering binnen een week, verpakkingsmateriaal in orde, steriel of niet) en aan het inkooppersoneel (deskundig, probleemoplossend en klantvriendelijk).

De populatie binnen het Diaconessenhuis bestaat uit²⁰:

²⁰ en ²¹ Sociaal jaarverslag Diaconessenhuis Leiden 2003

²² <http://www.intrakoop.nl> 03-05-04

- Verpleegkundigen (35 %)
- Specialisten (20 %)
- ondersteunend personeel (45 %)

Onder de medewerkers van het Diaconessenhuis Leiden is 84% van het vrouwelijke geslacht en 16% van het mannelijke geslacht²¹. De interne klant doet bestellingen met behulp van een bestellijst, bestelbon, via ZIS (§ 3.4.8) of de telefoon.

3.4.4 Leveranciersmarkt

De leveranciersmarkt is rechts in het Racewagenmodel te vinden. Leveranciers zijn verantwoordelijk voor de toelevering van goederen en diensten. De inkoopafdeling van het Diaconessenhuis heeft vele leveranciers die zowel medische- als niet-medische goederen leveren. Hoeveel dat er precies zijn is niet duidelijk. Dat geeft aan dat de administratie bij deze afdeling niet gestructureerd is, hetgeen tevens is bevestigd door het Hoofd Inkoop. Er is nog geen contractenbeheerssysteem opgezet, waardoor er geen inzicht is in lopende contracten. Er is dus ook geen kijk op aflopende of zelfs reeds beëindigde contracten, waardoor gemaakte afspraken over kortingen komen te vervallen. Een ander probleem is dat contracten van leveranciers waarmee de inkoopafdeling eigenlijk het contract wil verbreken, stilzwijgend worden verlengd. Hierdoor kan het voorkomen dat de afdeling nog een jaar aan het contract vastzit.

Er zijn mantelovereenkomsten afgesloten met de leveranciers. Deze mantelovereenkomsten zorgen voor standaardisatie in het ziekenhuis. Om dit te verduidelijken wordt de volgende situatie geschetst: Centraal wordt op een strategische manier besloten welke uniformen, van welke stof, van welke kleur, van welke kwaliteit, tegen welke prijs er worden aangeschaft bij welke leverancier en hoeveel. Deze specificatiefunctie wordt echter nog niet ingevuld door de inkoopafdeling. Per afdeling wordt gekeken naar het afdelingsbudget en aan de hand daarvan mag de afdeling, naar eigen inzicht en behoefte uniformen bestellen. Die afdelingen kunnen op basis van de mantelovereenkomst decentraal, dus op operationeel niveau, bijvoorbeeld verschillende maten bestellen. Dat gebeurt via ZIS, het Ziekenhuis Informatie Systeem. ZIS wordt in § 3.4.8 toegelicht.

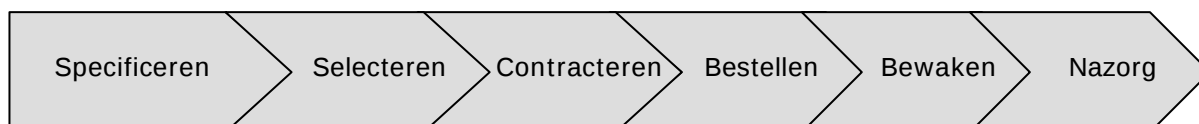
Het Diaconessenhuis Leiden is lid van Intrakoop. Intrakoop is een coöperatieve inkoopvereniging voor de gezondheids- en seniorenzorg. Zowel ziekenhuizen, verpleeghuizen en verzorgingshuizen als instellingen gericht op geestelijke gezondheidszorg en gehandicaptenzorg, kunnen lid worden van Intrakoop²². Intrakoop houdt zich bezig met specificeren, selecteren en contracteren van een groot aantal productpakketten. Leveranciers melden zich aan bij Intrakoop zodat zij gebruik kunnen maken van het uitgebreide netwerk van Intrakoop. Zorginstellingen die lid worden van Intrakoop hebben hier veel voordeel van. Zo hoeft de inkoopafdeling zich niet meer bezig te houden met het lange strategische traject van het inkoopproces (namelijk de eerste drie fasen) en bovendien heeft Intrakoop reeds onderhandeld over een kortingspercentage. Alle leden

krijgen dat kortingspercentage automatisch op een bestelling. Intrakoop behartigt op professionele wijze en zonder winstoogmerk de inkoopbelangen van de zorginstellingen²³.

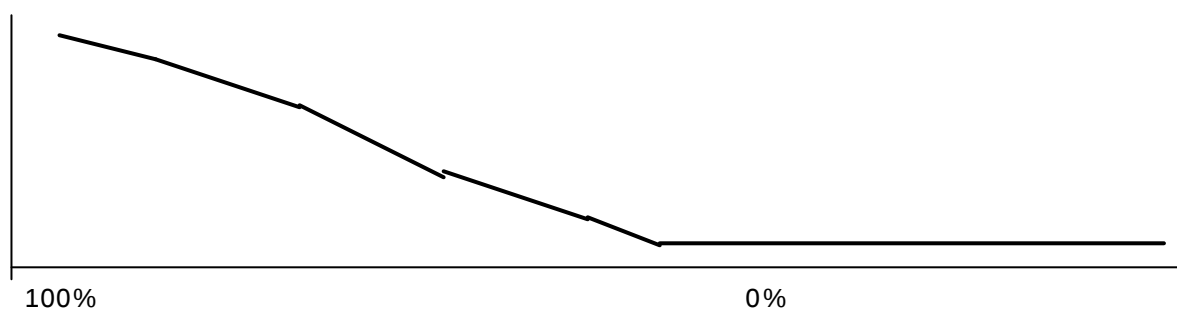
3.4.5 Het Inkoopproces

Het Inkoopproces is het hart van de inkoopfunctie²⁴. Hierin komen alle facetten van Inkoop aan bod. Het inkoopproces bestaat uit zes fasen:

Figuur 3: Het inkoopproces



Figuur 4: Invloed op de kosten in het inkoopproces



Figuur 3 laat het inkoopproces zien zoals die wordt toegepast op iedere inkoopafdeling of inkooporganisatie. Figuur 4 laat zien in welk deel van het proces de inkoopafdeling de meeste invloed heeft op de kosten. De specificatiefase is het meest interessant voor de inkoopafdeling aangezien daar de grootste kostenbesparing te realiseren is. De inkoopafdeling heeft daar namelijk nog 100% invloed op alles wat met de aanschaf van een product te maken heeft. Hoe verder men komt in het inkoopproces, hoe minder groot de invloed is op de kosten. In de laatste fase is dat percentage zelfs gedaald tot het nulpunt. Helaas is de invloed in de specificatiefase van de inkoopafdeling binnen het Diaconessenhuis Leiden nihil.

Op het gebied van leveranciersselectie is de inkoopafdeling iets verder, maar de afdeling is nog lang niet professioneel genoeg.

Al verzorgt Intrakoop voor een groot deel de strategische kant van het inkoopproces, toch zijn er nog veel leveranciers die niet aangesloten zijn bij Intrakoop, maar waarvan de inkoopafdeling wel producten en diensten afneemt. Het is van belang dat de inkoopafdeling in de toekomst meer invloed krijgt in dit specificatieproces. Op die manier kan de inkoopafdeling kostenbesparend optreden. Bovendien kan Inkoop van toegevoegde waarde zijn voor de interne klant in de specificatiefase. Door samen te werken met de interne klant, kunnen de eisen van die interne klant worden meegenomen in de specificatiefase. De interne klant moet immers met de producten en diensten

²³ <http://www.intrakoop.nl> 03-05-04

²⁴ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel Inkopen, 1^{ste} dr. EPN B.V. Houten 1999. ISBN: 901103451

werken. Voordat de inkoopafdeling invloed kan uitoefenen op de specificatiefase, moet eerst de administratie op orde zijn. Dat is van belang omdat de inkoopafdeling eerst inzicht moet hebben op de lopende contracten en afspraken. Het contractenbeheerssysteem zal inzicht verschaffen in de (af)lopende contracten waardoor er opnieuw onderhandeld kan worden. Met leveranciersselecties houdt de inkoopafdeling zich al bezig, al staat dit proces nog in de kinderschoenen. Wanneer het selectieproces en het contractenbeheer goed verlopen, kunnen er leveranciers worden afgestoten, waardoor de administratie een stuk overzichtelijker wordt.

3.4.6 Methoden en procedures

Methoden en procedures bevinden zich in de cirkel in het Racewagenmodel. De cirkel representeert de ondersteunende diensten voor het inkoopproces en daardoor ook voor de inkoopfunctie. In de Dikke van Dale worden methoden als volgt beschreven: “vaste, weldoordachte werkwijzen om een bepaald doel te bereiken”. Procedures worden omschreven als “werkwijze”. Methoden en procedures hebben dus dezelfde uitleg en worden ze dus ook hetzelfde behandeld.

Een aantal vragen in het klanttevredenheidsonderzoek gaan over de huidige procedures. De inkoopafdeling heeft op dit moment geen vastgelegde procedures; er wordt voornamelijk gehandeld uit gewoonte. Daar zitten ook verkeerde gewoonten bij. De inkoopafdeling acht het daarom van groot belang dat er procedures worden ontwikkeld, zodat misverstanden over een bepaalde werkwijze in de toekomst kunnen worden voorkomen. De aandacht gaat dan voornamelijk uit naar:

De bestelprocedure

De procedure die het gehele bestelproces in kaart brengt. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen: Verbruiksgoederen (afdek materiaal, verbandmiddelen), gebruiksgoederen (instrumentarium), investeringsgoederen (machines, computers)

Huidige bestelprocedure verbruiks- en gebruiksgoederen:

Verbruiksgoederen zijn consumptiegoederen. Dat zijn goederen die door gebruik verdwijnen. Gebruiksgoederen zijn goederen bestemd voor herhaaldelijk gebruik²⁵. Zij worden als volgt besteld: Er wordt nog niet door Inkoop gespecificeerd dus men gaat kijken bij de leveranciers die reeds gecontracteerd zijn. Zij kijken wat zij aanbieden en tegen welke prijs. Er wordt een mantelovereenkomst gesloten aan de hand van het verbruik van het voorafgaande jaar. Met de leveranciers wordt afgesproken hoeveel afdek materiaal er nodig is om een jaar mee vooruit te komen. De afdeling besteld (decentraal) via ZIS wat zij nodig heeft. Dat kan op elk moment van het jaar. De bestelling wordt verder verwerkt door de inkoopafdeling. Hier wordt gekeken of de aantallen en de bedragen kloppen. Voordat de order naar de leveranciers wordt gestuurd, dient het Hoofd Inkoop de order te tekenen.

Huidige bestelprocedure Investeringsgoederen:

Investeringsgoederen zijn goederen met een waarde hoger dan € 500,- Zij zijn, net als de gebruiksgoederen, bestemd voor herhaaldelijk gebruik. Een investering die geplaatst is wordt eerst gekeurd door de investeringscommissie. In de investeringscommissie zitten de Directeur van het ziekenhuis, het Hoofd Facilitaire Dienst en het Hoofd Inkoop. Zij kijken naar het budget of de investering financieel haalbaar is en, wanneer de investering een machine is, wat het nut van het apparaat is voor het ziekenhuis. Wanneer de aanvraag is goedgekeurd, gebeurt het-zelfde als bij verbruiks- en gebruiksgoederen.

- De retourprocedure

De procedure die het gehele retourproces in kaart brengt.

- De klachtenprocedure

Beschrijft waar de klant terecht kan met een klacht met daarbij een tijdsindicatie voor terugkoppeling.

Door het beschrijven van procedures zullen de processen worden verhelderd en zal de dienstverlening naar de interne klant verbeteren. De procedures zullen een positieve uitwerking op de dienstverlening hebben omdat de interne klant dan weet wat er van hem of haar wordt verwacht, hoe een foutief geleverd of foutief besteld product kan worden geretourneerd en waar de interne klant terecht kan met klachten met betrekking tot de inkoopafdeling. Procedures zijn ook van belang voor de inkoopmedewerkers. De onderstaande procedures dienen ontwikkeld te worden ter ondersteuning van het inkoopproces²⁶:

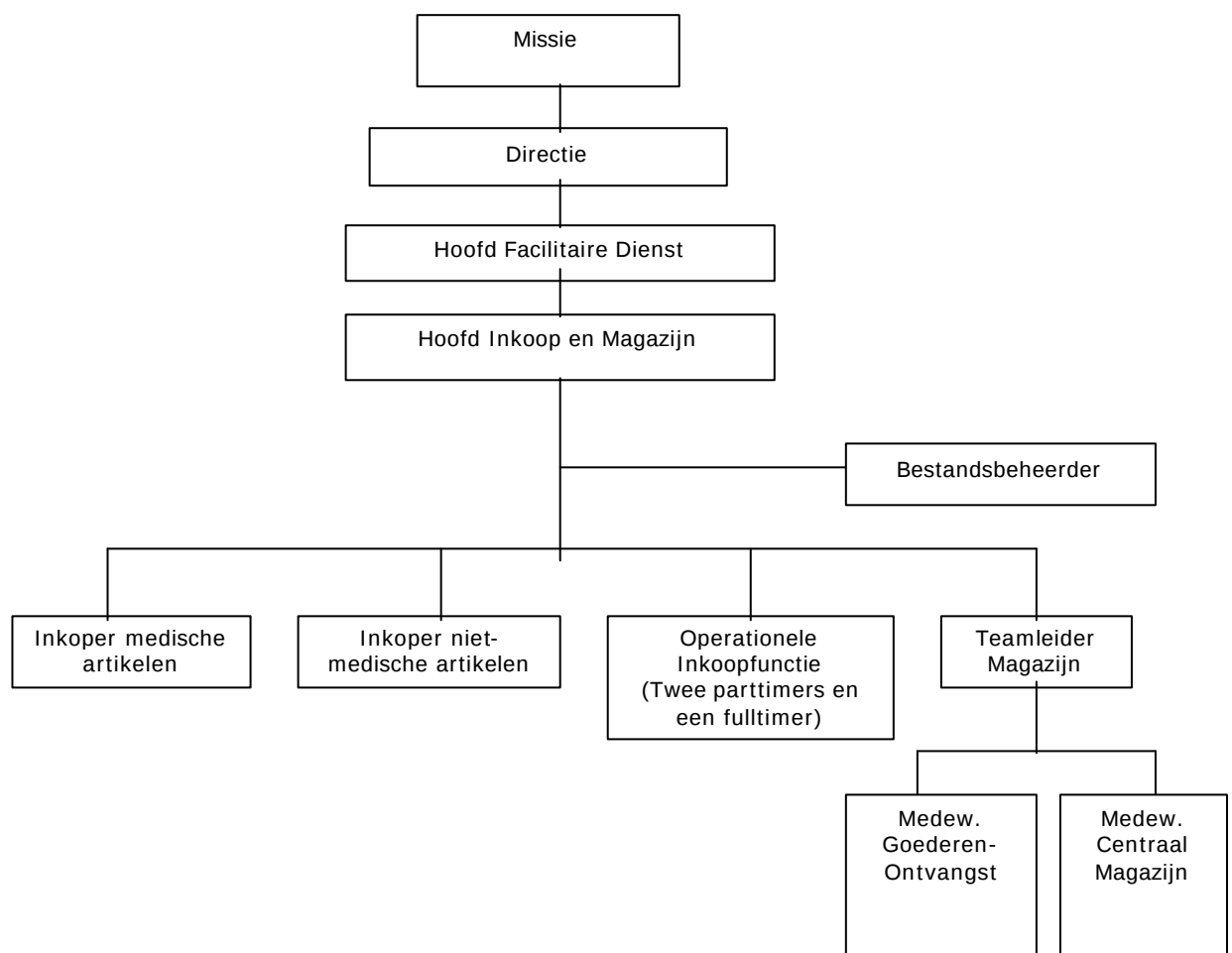
²⁵ <http://www.vandale.nl> 11-05-04

²⁶ Lennartz, R.E./ Trompetter, A./Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen – stevig faciliteren noodzakelijk- 1^{ste} dr. 2000 Samson Alphen a/d Rijn/Diegem. ISBN: 9014066066

- Het opstellen van een programma van eisen
- Het aanvragen en beoordelen van offertes
- Het uitvoeren van relatiebeheer
- Het contracteren van leveranciers
- Het matchen van facturen en bestellingen
- Het beoordelen van prestaties

3.4.7 Organisatie en Personeel

Figuur 5: organogram huidige inkoopafdeling²⁷



Toelichting op het organogram van de huidige situatie:

Het hoofd Inkoop en Magazijn wordt aangestuurd door de Facilitaire Dienst en de Directie. De Directie handelt op haar beurt weer volgens het Algemene Beleid, namelijk de Missie (het primaire proces) van de organisatie. Het Hoofd Inkoop stuurt de beide inkopers, de operationele inkoopfunctie en de teamleider GO/CM (Goederenontvangst en Centraal Magazijn) aan. De operationele inkoopfunctie verwerkt en verstuurt de orders, retourneert foutief gezonden artikelen, vraagt prijzen op, staat interne klanten en externe leveranciers te woord, verstuurt artikelen ter reparatie en vragen, in overleg met

²⁷ Gemaakt aan de hand van het Inkoopactieplan van Dhr. E.H. Wiertsema

de inkopers, offertes aan. De Operationele Inkoopfunctie rapporteert rechtstreeks aan het Hoofd Inkoop.

De beide Inkopers rapporteren ook rechtstreeks aan het Hoofd Inkoop. De inkopers kopen op tactische wijze medische- en niet-medische producten in door contacten te onderhouden met leveranciers. Hier komt tevens, in kleine mate, onderhandeling aan te pas. De Teamleider GO/CM rapporteert ook aan het Hoofd Inkoop. De Teamleider van het Magazijn geeft sturing aan een medewerker Goederenontvangst en een medewerker Centraal Magazijn. Zij ontvangen en controleren de binnengekomen goederen. Tevens is deze afdeling verantwoordelijk voor de distributie van de goederen over de afdelingen.

De huidige formatie van de afdeling Inkoop ziet er als volgt uit:

De afdeling Inkoop bestaat uit het Hoofd Inkoop (1 fte), twee inkopers (1,39 fte), een medewerker inkoop en logistiek (bestandsbeheerder) (0,58 fte) en drie medewerkers Operationele Inkoopfunctie (1,77 fte)²⁸. Totaal 4,74 fte.

Het GO/CM bestaan uit: een teamleider GO/CM (0,89 fte) een logistiek medewerker goederenontvangst (1 fte) en een logistiek medewerker transport (0,69 fte)

Een fte (fulltime eenheid) staat voor 36 uur, aangezien het ziekenhuis een werkweek van 36 uur heeft. De afdeling Inkoop en Magazijn bestaat voor het grootste gedeelte uit parttimers. Parttimers zijn vaak niet geheel op de hoogte van de gang van zaken, wat een logisch gevolg is van afwezigheid. Op zich brengt dat geen problemen met zich mee mits er een goede overdracht wordt gegeven. Hier zit een knelpunt dat de parttimers zelf ondervinden en onderkennen²⁹. Ook 21,5% van de respondenten geeft in het klanttevredenheidsonderzoek aan dat de communicatie onderling op de afdeling beter kan. Om de continuïteit van het inkoopproces te waarborgen, dient van dit knelpunt een verbeterpunt te worden gemaakt.

Een ander knelpunt dat het werken met parttimers met zich meebrengt, is de kwetsbaarheid van de bezetting. Wanneer er iemand wegvalt op de afdeling door ziekte, vakantie of bijzonder verlof, kan de grote werkdruk niet worden opgevangen. Dhr. E.H. Wiertsema heeft in zijn Inkoopactieplan 2003-2004 een begroting opgesteld om het management te overtuigen van het feit, dat er een extra fulltimer op de Operationele Inkoopfunctie moet komen om de werkdruk te verdelen. Een extra fulltimer op de Operationele Inkoopfunctie zal uitkomst bieden, al is het nog maar de vraag of dit echt nodig is. Misschien kunnen de aanbevelingen en komende veranderingen de werkdruk voor de Operationele Inkoopfunctie zodanig verlagen, dat de komst van een fulltimer niet nodig is. Van het geld dat hierdoor niet uitgegeven dient te worden, kan de professionalisering gefinancierd worden.

De inkoopafdeling kent op dit moment 4 functies, namelijk:

²⁸ Wiertsema, E.H.: Inkoopactieplan van het Diaconessenhuis 2003 – 2004 pagina 4

²⁹ Informeel overleg met secretariaatsmedewerkers en formeel werkoverleg met de gehele afdeling

- De Operationele Inkoopfunctie

De Operationele Inkoopfunctie is verantwoordelijk voor de orders, beheer van de afspraken van de Inkoopers en het Hoofd Inkoop, archivering, postverwerking, levertijdbewaking en het te woord staan van leveranciers en klanten, zowel persoonlijk als per telefoon. Het is voornamelijk een administratieve functie met de nadruk op de bestelfunctie. De Operationele Inkoopfunctie vangt vragen en (eenvoudige) klachten van de interne klant op, en dient derhalve over een probleemoplossend vermogen en klantvriendelijke houding te beschikken.

- De Bestandsbeheerder (medewerker inkoop en logistiek)

De Bestandsbeheerder is verantwoordelijk voor het logistieke proces. Dit houdt in dat de gangen van niet-geleverde goederen worden nagegaan. Hiervoor spelen contacten met leveranciers een grote rol. Verder ondersteunt de Bestands-medewerker de administratieve afdeling met het oog op facturen.

- Inkoopers medische- en niet-medische goederen

De twee inkoopers zijn verantwoordelijk voor het contact met de leveranciers, het afsluiten van contracten na onderhandeling, het deelnemen aan overleg op verschillende vakken (multidisciplinair), het oplossen van gewichtige knelpunten en klachten, het organiseren en bewaken van proeftrajecten en de standaardisatie van het assortiment.

- Hoofd Inkoop

Het Hoofd Inkoop is verantwoordelijk voor de bewaking van het gehele inkoopproces. Alle personen die werkzaam zijn op Inkoop rapporteren aan het Hoofd Inkoop. Verder neemt het Hoofd Inkoop deel aan het Facilitair overleg, heeft contact met de interne klant en de leveranciers en werkt aan professionalisering van de inkoopafdeling. Dit doet het Hoofd door de productgroepen in te delen naar de Portfolioanalyse van Kraljic, het opzetten en bewaken van projecten zoals de proef met E-procurement, het opzetten van het inkoop(actie)plan en het participeren in diverse sollicitatieprocedures (dit geldt niet alleen voor de inkoopafdeling maar ook voor de gehele Facilitaire Dienstverlening).

Op dit moment houdt de afdeling Inkoop en Magazijn houdt zich op reactieve (zich voordoend als reactie³⁰) wijze bezig met de verwerving van goederen en diensten. Vaak wordt professionele inkoopkennis pas in een laat stadium van het inkoopproces geraadpleegd.

3.4.8 Informatievoorziening & -verwerking

De administratieve complexiteit van de inkoopafdeling is groot. Er moet nog veel gebeuren wil de inkoopafdeling volledig op orde komen. Ondersteuning van Automatisering kan voor verlichting zorgen³¹. Het Diaconessenhuis Leiden maakt, zoals 70% van alle ziekenhuizen in Nederland, gebruik van de diensten van Hiscom. Hiscom

³⁰ <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek> 04-05-04

³¹ Lennartz, R.E./ Trompetter, A./Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen – stevig faciliteren noodzakelijk- 1^{ste} dr. 2000 Samson Alphen a/d Rijn/Diegem. ISBN: 9014066066

levert een aantal informatiesystemen waaronder ZIS, het Ziekenhuis Informatie Systeem. Het Ziekenhuis Informatie Systeem is een systeem dat alle ziekenhuisaangelegenheden ondersteund. ZIS is een database waarin onder andere patiëntengegevens, patiëntenafspraken, crediteurenbeheer, grootboek, Inkoop, operatieplanning, laboratoriumuitslagen en het voorraadbeheer opgenomen zijn.

ZIS is echter een verouderd systeem waarin sinds 1980 geen ingrijpende veranderingen hebben plaatsgevonden met het oog op Inkoop. De veroudering ligt echter niet aan ZIS alleen, maar ook de Automatisering van het Diaconessenhuis speelt hierin een rol. De Automatisering van het Diaconessenhuis Leiden beschikt over onvoldoende kennis om het inkoopdeel van ZIS aan te passen. Het LUMC (Leids Universitair Medisch Centrum) maakt ook gebruik van ZIS, maar aangezien zij beschikken over een verder ontwikkelde Automatisering, is ZIS daar wel aangepast aan de huidige wensen en behoeften van de interne klant.

Er zijn meerdere ondersteunende informatiesystemen als ZIS op de markt, waaronder Prorec (België), ISH-informatiesystemen Holland B.V. en Chipsoft. Desalniettemin is het praktisch onmogelijk en zinloos om ZIS te vervangen door een Ziekenhuis Informatie Systeem van een andere leverancier. Ten eerste is de invloed van de afdeling Inkoop te klein om een geheel nieuw informatie systeem aan te schaffen. De komst van een nieuw informatie systeem, zal het gehele primaire proces van het ziekenhuis tijdelijk ontregelen, aangezien het gehele primaire proces wordt ondersteund door ZIS. Tevens is er gebrek aan prioriteit bij de Directie en bij Automatisering. Tenslotte is er nog het gebrek aan financiële middelen.

ZIS is een systeem waar de interne klant een artikel decentraal kan bestellen. Dit gebeurt met behulp van een intern artikelnummer, waarmee dit product is vastgelegd in het Ziekenhuis Informatie Systeem (ZIS). Door mantelovereenkomsten af te sluiten met leveranciers, kan de interne klant decentraal bestellen waar de afdeling behoefte aan heeft. Het bestellen van nieuwe producten, die nog niet zijn vastgelegd in ZIS, worden op traditionele wijze met een schriftelijke bestelaanvraag gedaan bij de afdeling Inkoop. In de toekomst zijn er mogelijkheden om via E-procurement binnen bestaande mantelovereenkomsten nieuwe producten te bestellen. Momenteel worden nieuwe producten besteld met een inkoopbon of bestellijst. Op dit moment wordt er een proef uitgevoerd met E-procurement bij de Technische Unie. De operationele inkoopfunctie van de inkoopafdeling merkt nu al dat het aantal ingekomen inkoopbonnen is verlaagd. Dit zorgt voor een verlaging van de werkdruk.

E-procurement heeft ook voordelen voor de interne klant. Wanneer er slechts één methode is voor het bestellen van goederen, zal het bestellen efficiënter verlopen. Het is sneller en gemakkelijker voor de interne klant.

3.4.9 Control

Om ervoor te zorgen dat de inkoopfunctie een succes wordt, is het noodzakelijk regelmatig te controleren of het proces nog goed verloopt. Inkoopcontrol is het

permanent bijsturen van de inkoopfunctie. Om sturing te kunnen geven aan de inkoopfunctie is managementinformatie nodig. Die managementinformatie moet gebaseerd zijn op de analyse van feitelijke gegevens. Deze analyse kent in geval van inkoopcontrol doorgaans drie hoofdaspecten³²:

Analyse van de voorwaarden waaronder wordt ingekocht (contractanalyse).

De administratie van de afdeling Inkoop en Magazijn nog niet gestructureerd. Het contractenbeheer dus ook nog niet. Contractbeheer is het vastleggen, actueel houden en toegankelijk maken van de gegevens die met (inkoop)contracten samenhangen³³.

Hierdoor kan de afdeling nog geen contractenanalyse maken. Structuur in de administratie werkt door in de tevredenheid van de interne klant. De inkoopafdeling kan dan sneller lopende zaken terugvinden, waardoor er minder tijd verloren gaat wanneer een interne klant met een vraag zit.

Analyse van de producten en diensten die worden ingekocht (kwantitatieve analyse).

Door het opstellen en uitwerken van de Kraljic-portfolio kunnen producten/product-groepen worden ingedeeld naar soort product (knelpunt-, strategisch-, routine- en hefboomproduct), wat het toeleveringsrisico is en wat de invloed op het financiële resultaat is. De crediteurenadministratie is de bron voor de kwantitatieve gegevens aangezien alle facturen per leverancier daar worden ontvangen en verwerkt. Een kwantitatieve analyse geeft inzicht in knelpuntproducten waarbij eventueel acties moeten worden genomen.

Analyse van de kaders waarbinnen wordt ingekocht (kwalitatieve analyse).

Uit de kwalitatieve analyse blijkt waar de uitvoeringswijze van de inkoopfunctie bijsturing behoeft. De uitkomsten van de kwalitatieve analyse kunnen vervolgens worden vergeleken met referentieorganisaties, een zogenaamd benchmark-onderzoek³⁴.

Daarmee wordt bepaald waar men meer dan gemiddeld afwijkt, om vervolgens de vraag te stellen waaraan dat ligt, welke verklaringen ervoor zijn en wat ervan geleerd kan worden. Dit geeft een waardevolle verdieping van de kwantitatieve gegevens en vereenvoudigd het identificeren van verbetermogelijkheden per inkooppakket. Behalve van de inkooppakketten dient ook een kwalitatieve analyse van de inkoopfunctie (zie § 3.2) te worden uitgevoerd. Hierbij wordt nagegaan in hoeverre expliciet aan alle onderdelen inhoud wordt gegeven.

De drie voornaamste onderdelen van de kwalitatieve analyse zijn:

- De fasen in het inkoopproces (het hart van de inkoopfunctie)
- De ondersteunende processen (procedures, methoden, informatiesystemen en organisatievorm)
- Het overkoepelende inkoopbeleid

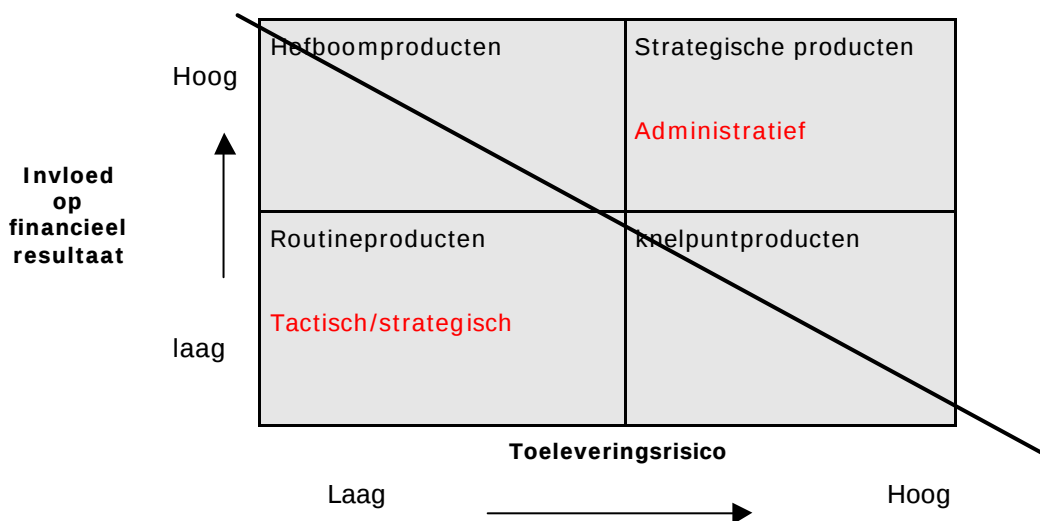
De kwalitatieve analyse omvat dus de gehele inkoopfunctie.

³² en ³³ en ³⁴ Lennartz, R.E./ Trompetter, A./Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen – stevig faciliteren noodzakelijk - 1^{ste} dr. 2000 Samson Alphen a/d Rijn/Diegem. ISBN: 9014066066

3.5 Conclusies van de huidige situatie

De inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden is op dit moment voornamelijk administratief geïntereerd. De afdeling houdt zich bezig met de drie laatste fasen van het inkoopproces (de operationele inkoopfunctie). De inkoopportfolio van Kraljic³⁵ ziet er voor de inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden er als volgt uit:

Figuur 6: Inkoopportfolio van Kraljic



Te zien in de inkoopportfolio is, dat er een tweedeling is gemaakt in de matrix. De producten bovenin de matrix (een deel van de hefboomproducten, de strategische producten en een deel van de knelpuntproducten) zijn momenteel nog administratief geregeld.

De onderste helft van de matrix (een deel van de hefboomproducten, de routine producten en een deel van de knelpuntproducten) bevindt zich reeds in de tactisch/strategische fase³⁶.

Aan de hand van het Racewagenmodel, is de inkoopfunctie van het Diaconessenhuis Leiden besproken. De inkoopafdeling van het Diaconessenhuis kan het Racewagenmodel in combinatie met het interne-klantperspectief aanhouden om de inkoopfunctie van die afdeling te verbeteren. Zo kan de afdeling in de toekomst, strategischer kunnen functioneren en beter inspelen op de wensen en behoeften van de interne klant.

Alvorens plannen te maken over de toekomst, is het van belang om eerst de sterke & zwakke punten, de kansen & bedreigingen van de inkoopafdeling in kaart te brengen. Dit kan met behulp van de SWOT-analyse. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats, oftewel voor Sterkten, Zwakten, Kansen en Bedreigingen³⁷. De SWOT-analyse laat eigenlijk zien wat hiervoor is besproken en ziet er als volgt uit³⁸:

³⁵ Weele, A.J. van Inkoop in strategisch perspectief 4^{de} dr. Kluwer Alphen a/d Rijn ISBN: 90140562206

³⁶ Bron: Dhr. E.H. Wiertsema

³⁷ Kotler, P.: Principes van marketing 2^{de} gew. Dr. 2000 Academic Service Schoonhoven ISBN: 9052612927

³⁸ E.H. Wiertsema: Inkoopactieplan 2003-2004 Diaconessenhuis Leiden

Figuur 7: SWOT-analyse

Sterktes • Motivatie medewerkers • Kritische blik naar processen • Open voor professionalisering • Onderkenning van achterstand • Betrokkenheid Management	Zwaktes • Continuïteit Operationele Inkoopfunctie • Kennis Operationele Inkoopfunctie m.b.t. inkoopproces • Kennisniveau automatisering • Tijdstip van instroming in inkoopproces • Aanwezigheid Inkopers in multidisciplinaire teams • Ontbreken van contractenbeheerssysteem • Onvolledige procedure - en werkbeschrijvingen
Kansen • Ontwikkelingen E-commerce • Verbouwing CSA (Centraal Steriele Afdeling) • Verbouwing Goederenontvangst/Centraal magazijn	Bedreigingen • Huisvesting Inkoop en Goederenontvangst/Centraal Magazijn • Afbreukrisico personeel • Europees aanbesteden in de toekomst (aangezien het inkoopvolume wordt getoetst aan een vastgesteld drempelbedrag) • Ontbreken van een prestatiemeting

De SWOT-analyse geeft zowel interne als externe factoren weer. Zowel de interne als de externe factoren zijn van groot belang voor de professionalisering; wanneer beide factoren goed op elkaar zijn afgestemd, zal de professionalisering pas kans van slagen hebben. Een aantal zaken uit de SWOT-analyse zijn reeds behandeld. De interne en externe factoren worden hieronder uitgesplitst.

Figuur 8: Voorbeelden van interne en externe factoren van een (inkoop)afdeling

Interne factoren	Externe factoren
Administratie	Staat van automatisering
Contractenbeheerssysteem	Beschikking tot (informatie)systemen
Personeel	Leveranciers
Beschreven werkprocessen en procedures	Klanten
Werkorganisatie	E-procurement
Functie- en taakomschrijvingen medewerkers	Veranderingen in de zorgsector
Kennis van zaken (inkoopkennis)	Veranderingen van politieke en economische aard
Inkoopprestatiemeting	Groei van het ziekenhuis
Het Inkoopbeleid	Algemeen Beleid
Uitbreiding van de eigen afdeling	Het inkoopproces
Het inkoopproces	Opleiding
Opleiding	

3.6 De relatie van de huidige situatie met het Interne-klantperspectief

Een aantal factoren die in figuur 9 naar voren zijn gekomen, kunnen van waarde zijn voor het interne-klantperspectief.

Het kennisniveau van het personeel zorgt ervoor dat het personeel van Inkoop mee kan denken met de interne klant over een bepaald product. Opleiding heeft daar nauw mee te maken; het is namelijk van belang dat het inkooppersoneel op de hoogte blijft van de ontwikkelingen op inkoopgebied.

Processen en procedures helpen de interne klant in het inkoopproces. Het inkooppersoneel dient ook op de hoogte te zijn van de processen en procedures, zodat zij de interne klant kunnen helpen wanneer zij vragen mochten hebben.

E-procurement kan zorgen voor efficiëntie van het inkoopproces, voor zowel de inkoopmedewerker als de interne klant. E-procurement kan het inkoopgedeelte van ZIS vervangen, aangezien ZIS niet verder ontwikkeld is en daardoor niet meer van deze tijd is. Bovendien vervangt E-procurement de bestelfunctie waar inkoopbonnen mee gemoeid zijn. Hierdoor neemt het binnenkomen van de inkoopbonnen af, waardoor de werkdruk van de Operationele Inkoopfunctie verlaagd wordt.

Door deze factoren aan te pakken en te verbeteren, kan de inkoopafdeling veel betekenen voor de interne klant. Hierdoor verhoogd de afdeling de toegevoegde waarde voor de klant en het primaire proces. In de volgende hoofdstukken wordt verklaard hoe de inkoopafdeling kan professionaliseren aan de hand van de conclusies uit het derde hoofdstuk, in combinatie met het klanttevredenheidsonderzoek (hoofdstuk 5).

4. De gewenste situatie (de SOLL-situatie)

4.1 Inleiding

Er is lang genoeg stilgestaan bij de situatie zoals hij nu is, nu is het tijd om naar de toekomst te kijken. De Inkoopafdeling wil professionaliseren door zich meer op het interne-klantperspectief te concentreren. Daarbij moet allereerst worden nagegaan hoe de interne klant de huidige situatie beoordeelt. Die beoordeling kan meetbaar worden gemaakt door het klanttevredenheidsonderzoek. Het klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgebreid behandeld in het vijfde hoofdstuk. In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie van de inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden besproken.

4.2 Een meer strategische inkoopafdeling

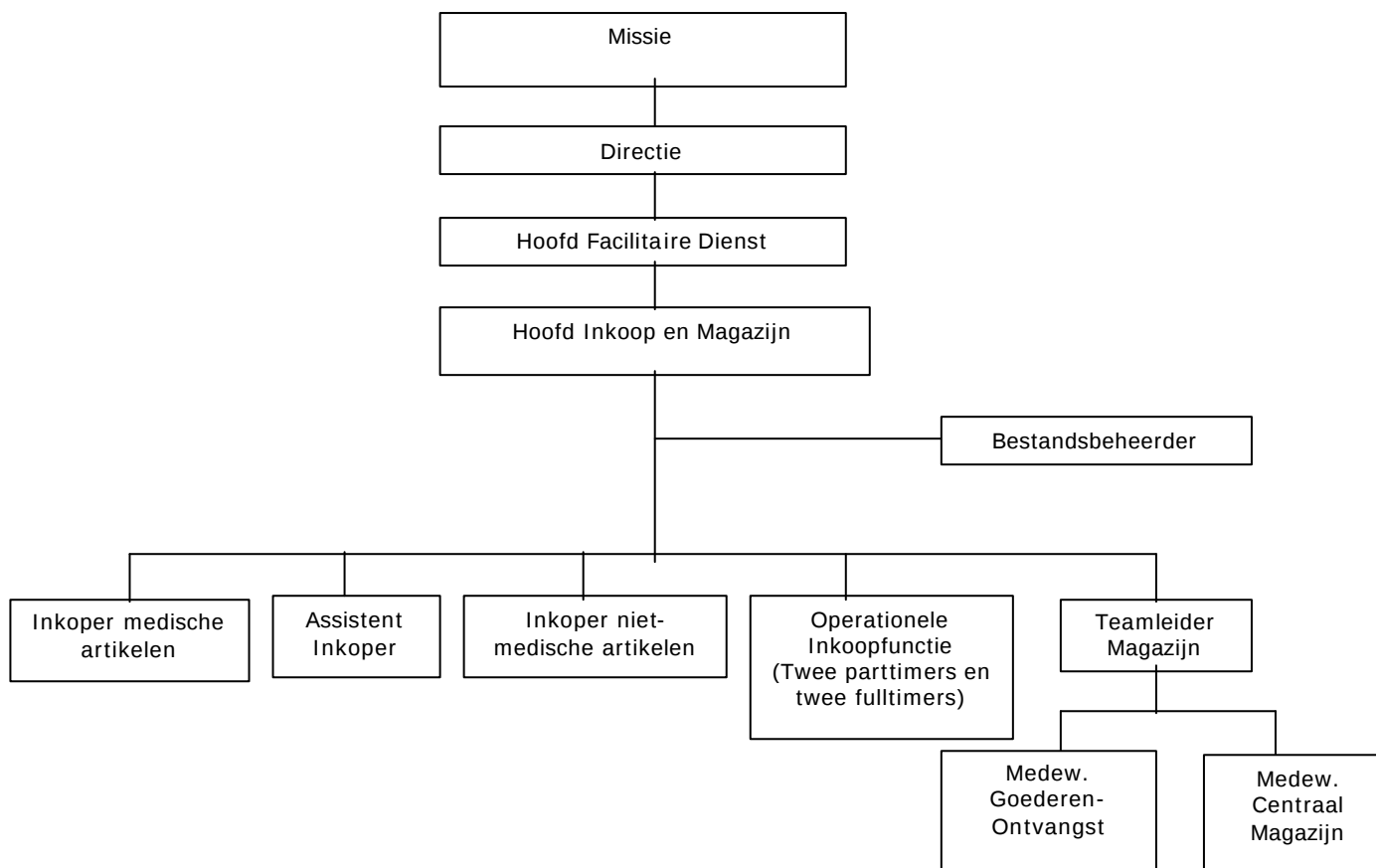
De afdeling Inkoop en Magazijn wil van een administratieve organisatie naar een meer tactisch/strategische organisatie veranderen. Op dit moment is de inkoopafdeling naar eigen zeggen te operationeel. De afdeling wil professioneler en efficiënter te werk gaan. Efficiëntie houdt eigenlijk in dat men “anders” moet gaan werken. Anders werken is derhalve een veranderingsproces. Een veranderingsproces dient stap voor stap te worden aangebracht.

Allereerst maar eens teruggaan naar het interne-klantperspectief. Het klanttevredenheids-onderzoek geeft inzicht in de te nemen maatregelen om de klanttevredenheid te verhogen. Tevens kan er dankzij het klanttevredenheidsonderzoek beter worden ingespeeld op de wensen van de interne klant, en kan de inkoopafdeling daadwerkelijk van toegevoegde waarde zijn voor het ziekenhuis. In de toekomst wil de afdeling gebruik maken van de digitale snelweg om de Operationele Inkoopfunctie te ontzien.

4.3 Uitbreiding van de afdeling Inkoop en Magazijn

In paragraaf 3.4.2 is reeds gesproken over de komst van een Assistent Inkoper. Door de komst van de Assistent Inkoper zullen de beide Inkopers zich meer kunnen bezig houden met tactisch/strategische zaken, aangezien de Assistent Inkoper de operationele zaken overneemt. De komst van een Assistent Inkoper op de afdeling heeft derhalve een positieve invloed op het veranderingsproces en daardoor ook op de professionalisering. Op de volgende bladzijde wordt het Organogram van de nieuwe situatie worden beschreven.

Figuur 9: Organogram nieuwe Inkoopafdeling³⁹



De Assistent Inkoper kan bijspringen, wanneer een medewerker van de Operationele Inkoopfunctie, ziek of vrij is. De Assistent zal veel in contact treden met leveranciers en klanten. De Assistent Inkoper kan derhalve de “vraagbaakfunctie” van de Operationele Inkoop overnemen, waardoor zij zich primair kunnen bezighouden met de bestelfunctie.

4.4 Meer invloed DMU

Bestellen verloopt op het moment voornamelijk uit gewoonte; de afdelingen bestellen de producten die al jaren worden besteld. Er wordt niet gespecificeerd waardoor er weinig invloed is op de kosten. Het is vanuit financieel oogpunt interessant om meer in de specificatiefase te participeren. Daar het onmogelijk is om de medewerkers van Inkoop om te scholen tot medische specialisten is het van belang om DMU's (Decision Making Units) te vormen. Een DMU is een samengestelde delegatie van mensen die betrokken zijn bij de aanschaf van een bepaald product. In die DMU's dienen, door het ontbreken van medische kennis, medische specialisten vertegenwoordigd te zijn voor de aanschaf van (nieuwe) medische producten. Hieronder volgen twee voorbeelden van bestelprocedures in de gewenste situatie⁴⁰.

³⁹ Samengesteld aan de hand van het Inkoopactieplan van dhr. E.H. Wiertsema

⁴⁰ samengesteld met behulp van Dhr. E.H. Wiertsema

Allereerst is er een bestelwens voor nieuwe afdekmaterialen (verbruiksgoed) vanuit de operatieafdeling. Er wordt een DMU gevormd uit mensen die betrokken zijn bij het inkoopproces en van mensen die moeten werken met het afdek materiaal:

- Hoofd Inkoop
- Inkoper medische producten
- Hoofd OK
- Operatieassistent

Verder is het van belang dat de ziekenhuishygiënist betrokken is bij het proces omdat deze persoon deskundig is op het gebied van hygiëne.

De DMU komt bij elkaar en stelt een eisenpakket samen voor het afdek materiaal. Voorbeelden van eisen voor het afdek materiaal:

- Kleur van het materiaal
- Afmetingen
- Absorberend vermogen
- Soort materiaal

Dan gaat men kijken naar een leverancier. Wanneer er acht leveranciers zijn op het gebied van afdekmaterialen gaat de DMU eerst kijken welke leverancier aan de gestelde eisen kan voldoen. Er zullen dan een aantal leveranciers vervallen. Uit de overgebleven leveranciers wordt een keuze gemaakt op basis van:

- Leveringscondities
- Betalingscondities
- Eventuele kortingen
- Kosten

Uiteindelijk (na een onderhandeling door het Hoofd Inkoop) zal de keuze op één leverancier vallen. Er zal een mantelovereenkomst met de leverancier worden gesloten waarna de klant decentraal bestellingen kan plaatsen.

De samenstelling van de DMU is anders wanneer er een beademingsapparaat (gebruiksgoed/investeringsgoed) besteld moet worden.

Er is een bestelwens voor een beademingsapparaat vanuit de functieafdeling. Er wordt een DMU samengesteld van mensen die betrokken zijn bij de inkoopprocedure en de functieafdeling, aangezien zij met het beademingsapparaat moeten werken:

- Hoofd Inkoop
- Inkoper medische producten
- Longarts
- Medewerker van de functieafdeling

Verder zijn nog bij het proces betrokken:

- Medewerker Medische Techniek (onderhoud aan het apparaat)
- Medewerker Intensive Care
- Ziekenhuishygiënist (reinigbaarheid apparaat)

Het selectieproces is verder hetzelfde als bij het afdek materiaal

Het nadeel aan het werken met een DMU is dat er vaak een tijdsprobleem ontstaat: niet iedereen heeft op hetzelfde moment tijd om over een (nieuw) aan te schaffen product of dienst te vergaderen. Hierover zullen afspraken gemaakt moeten worden.

5. Het klanttevredenheidsonderzoek

5.1 Inleiding

Organisaties worden zich steeds meer bewust van het belang van “de klant”. Voor non-profit organisaties, zoals ziekenhuizen, zijn externe klanten het visitekaartje van de onderneming, door positieve of negatieve mond- tot- mond reclame. De interne klanten zijn voornamelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening. De afdeling Inkoop en Magazijn wil de interne klant betrekken in het inkoopproces, zodat de afdeling van toegevoegde waarde kan zijn voor de organisatie. Door samen te werken met de interne klant, zal er een betere afstemming zijn op goederen van medische- en niet-medische aard. Wanneer de interne klant beschikt over goederen die aansluiten op zijn/haar wens, zal de externe klant daar profijt van hebben. Het gaat hier immers om het welzijn van die externe klant.

5.2 Klanttevredenheid

Klanttevredenheid is geen statisch gegeven. Een klant die nu tevreden is, verwacht bij de volgende order en de aflevering daarvan minimaal dezelfde kwaliteit⁴¹. De afdeling Inkoop en Magazijn wil weten wat beleving van de interne klant is met betrekking tot de inkoopafdeling. Men kan hierachter komen door het de klant te vragen, maar beter is het om de kwaliteit te meten. Voorafgaand aan het onderzoek is een stappenplan naar eigen inzicht vervaardigd. Dit hulpmiddel heeft structuur gebracht in de totstandkoming van de enquête.

Stappenplan voor het klanttevredenheidsonderzoek:

- Stap 1: Vooronderzoek
- Stap 2: Methoden van onderzoek
- Stap 3: Verspreiding onderzoek
- Stap 4: Ontvangst en verwerking onderzoek
- Stap 5: Analyse van de resultaten
- Stap 6: Implementatieplan

⁴¹ Berg, O. van de en Dooren, E. van: Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid. 1^{ste} dr. Deventer: Kluwer 2002 ISBN: 9014096062

5.3 Stap 1: Vooronderzoek

- Aanleiding
- Doelstelling
- Doelgroep
- Voor welk onderzoek is gekozen en waarom
- Wat wil men weten
 - o Welke vragen zijn er gesteld
 - o Waarom zijn juist die vragen gesteld
 - o Waarop zijn de vragen gebaseerd
- Hoe is de doelgroep bereikt
- Hoe is draagvlak voor het onderzoek gecreëerd

De aanleiding van het onderzoek is het onderzoek naar het functioneren van de afdeling Inkoop en Magazijn door de ogen van de interne klant. Het doel is om de dienstverlening zo helder mogelijk te maken, zodat de dienstverlening kwalitatief beter wordt. De inkoopafdeling streeft naar het vervullen van een kwalitatief professionele dienstverlening, met een hoog gehalte aan toegevoegde waarde.

De doelstelling van het onderzoek is het achterhalen van knelpunten in de huidige dienstverlening. Door de knelpunten aan te pakken worden kwaliteit en klanttevredenheid verhoogd. Door het beter structureren van de afdeling, bijvoorbeeld door het invoeren van procedures, wordt de afdeling professioneler.

De doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit alle personen die te maken hebben met de afdeling Inkoop. In paragraaf 3.4.3 is nader ingegaan op het begrip “de interne klant”.

Als meetinstrument is gekozen voor een schriftelijke enquête met gesloten en open vragen. Waarom de keuze hierop is gevallen wordt nader verklaard in paragraaf 5.4.

Men wil weten wat de huidige knelpunten in de dienstverlening zijn. Om inzicht te krijgen in de knelpunten van de dienstverlening, is de enquête ingedeeld in een aantal subgroepen⁴².

- Bereikbaarheid
 - o Bereikbaarheid van een afdeling speelt een belangrijke rol in de beleving van de klant. Bereikbaarheid kan op een aantal manieren plaatsvinden, namelijk bereikbaarheid per telefoon, e-mail en persoonlijk op het kantoor zelf. Er moeten mensen op het kantoor aanwezig zijn om de telefoon op te nemen en mensen met vragen en klachten te woord te staan.
- Contactpersonen
 - o Er zijn drie soorten productgroepen die worden ingekocht door de afdeling Inkoop, namelijk investeringsgoederen, verbruiksgoederen en

⁴² Bron: Dhr. H. Bruijstens, Directeur Opleidingen NEVI

gebruiksgoederen. Deze zijn weer te onderscheiden in medische- en niet-medische goederen. Deze twee productgroepen zijn verdeeld over de twee Inkopers. Deze Inkopers zijn tevens contactpersoon voor deze goederen. Voor investeringsgoederen geldt een ander verhaal. Die dienen namelijk goedgekeurd te worden door de investeringscommissie. In de investeringscommissie zijn onder andere de Directeur, Hoofd Facilitaire Dienst en Hoofd Inkoop vertegenwoordigd. Het is van belang dat men weet wie zijn/haar contactpersoon is. Dit is van belang omdat er anders onnodig veel tijd in het zoeken naar de juiste persoon verloren gaat. Bovendien is het belangrijk te weten bij wie de klant terecht kan met specifieke vragen over een product.

- Communicatie
 - o Communicatie is het uitwisselen van informatie⁴³. Aangezien er veel parttimers werkzaam zijn op het secretariaat is het van belang, dat de onderlinge communicatie goed verloopt. Wanneer de onderlinge communicatie niet goed verloopt kunnen bijvoorbeeld lopende zaken langs elkaar heenlopen, waardoor er onnodig veel tijd verloren gaat in bijvoorbeeld het opvragen van prijzen en dergelijke. De interne klant moet dan lang wachten op antwoord en dat kan irritaties opleveren.
- Procedures
 - o Procedures spelen een grote rol in de inkoopfunctie omdat zij een ondersteunende functie bekleden in de totale inkoopfunctie. Een procedure is een werkwijze; een manier van werken. De afdeling Inkoop en Magazijn heeft geen officiële:
- Bestelprocedure
- Retourprocedure
- Klachtenprocedure

Daarnaast zijn er nog een aantal officiële inkoopprocedures voor de inkoopmedewerkers (§ 3.4.6).

Procedures dienen te worden ontwikkeld door het management of het hoofd van een afdeling voor de medewerker en de klant. Wanneer beide partijen zwart op wit weten wat er van hen verwacht wordt, zal er minder vaak een misverstand ontstaan. De vraag is of de interne klant de procedures mist en het belangrijk vindt dat ze er zijn. Derhalve zijn hier een aantal vragen in de enquête opgenomen.

- Bestellijsten
 - o Bestellijsten zijn hulpmiddelen bij het bestellen van routineproducten. Een voorbeeld van producten waar een bestellijst voor gebruikt wordt zijn de kantoorartikelen. De bestellijsten bevatten onder anderen een omschrijving,

⁴³ <http://www.vandale.nl> 06-05-04

de eenheid en de bestelcode van een product. In het klanttevredenheidsonderzoek wordt onderzocht of de interne klant de huidige bestellijst functioneel vindt.

- Automatisering
 - o In hoofdstuk 3 paragraaf 3.4.8 is de rol van de Automatisering in de inkoopfunctie besproken. ZIS wordt door 70% van de interne klanten binnen het Diaconessenhuis Leiden gebruikt. Door de mening van de interne klant te peilen over ZIS, kan de Directie wellicht overtuigd worden van de volledige implementatie van E-procurement.
- De vragen van het onderzoek zijn gebaseerd op de huidige inkoopfunctie. De knelpunten in de functie kunnen op die manier worden achterhaald en omgezet in verbetermaatregelen.
- De doelgroep is bereikt door allereerst vast te stellen wie de enquête zouden ontvangen. Er is dus een selectieve groep benaderd omdat zij diegenen zijn die het meeste zaken doet met de inkoopafdeling. Zij hebben dus ook de meeste ervaring met de afdeling en weten waar de knelpunten zitten. Aangezien het onderzoek zowel gesloten als open vragen bevatte, hadden de respondenten de mogelijkheid om hun eigen mening en gedachten te delen met de inkoopafdeling. Het is voor de inkoopafdeling namelijk van belang dat de interne klant meedenkt in het (inkoop)proces. Daar hoort het functioneren van de afdeling ook bij. De doelgroep is bereikt door de enquête per interne post naar de geselecteerde persoon te sturen. Daar is voor gekozen aangezien de Automatisering niet de middelen heeft om een dergelijk onderzoek op internet te plaatsen. Ten tijde van het onderzoek was er namelijk nog geen intranet.
- Draagvlak is gecreëerd door het klanttevredenheidsonderzoek van tevoren aan te kondigen in de nieuwsbrief van het ziekenhuis. Zo was iedereen op de hoogte van de komst van de enquête. Aangezien de interne klant de inkoopafdeling nodig heeft, is er massaal gereageerd. De interne klant mag namelijk geen producten of diensten buiten Inkoop om aanschaffen. Wel heeft de interne klant twee weken uitlooptijd gekregen omdat de stroom van ingevulde enquêtes langzaam op gang kwam. Uiteindelijk is er een representatief aandeel teruggekomen.

5.4 Stap 2: Methoden van onderzoek

Er bestaat veel literatuur op het gebied van het klanttevredenheidsonderzoek. Helaas is er op dit gebied niets te vinden dat duidt op innovatie; alle literatuur die gebruikt is voor dit onderzoek komt namelijk op hetzelfde neer. Naast literatuur, hebben interviews met personen van binnen het ziekenhuis en daarbuiten, inzicht gegeven met betrekking tot de vorm en de inhoud van het onderzoek. Het klanttevredenheidsonderzoek kent

verschillende meetinstrumenten. Het onderzoek kan namelijk plaatsvinden in de vorm van een klantenkaart, diepte-interview en de enquête⁴⁴.

- De klantenkaart
 - o De klantenkaart is een klein formaat kaart met een beperkt aantal vragen. De kaart kan bijvoorbeeld worden meegegeven bij aflevering van goederen. De vragen op de klantenkaart kunnen dan bijvoorbeeld gaan over de aflevering, wachttijd, kwaliteit van aflevering etc. Het voordeel van de klantenkaart is dat het invullen snel gaat en daardoor aantrekkelijk is voor de klant. Dit is geen geschikt medium geweest voor het onderzoek aangezien het te beperkt is en niet diep op zaken in kon gaan.
- Het diepte-interview
 - o Het diepte-interview is een uitermate geschikte meetmethode voor klanten waar de afdeling intensief contact mee heeft⁴⁵. Het voordeel van een diepte-interview is dat alle knelpunten die aan de orde komen, kunnen worden uitgediept. De interviewer kan “doorvragen” zodat de geïnterviewde kan uitleggen waar het probleem precies zit. Het is dus een stuk nauwkeuriger dan de klantenkaart. Het nadeel van een diepte-interview is, dat er slechts een klein gedeelte van de klanten ondervraagd kan worden omdat er zoveel tijd in gaat zitten. Bij een interviewtechniek van dien aard moeten veel mensen worden benaderd, anders krijgt de interviewer een vertekend beeld.
- De enquête
 - o Gekozen is voor de schriftelijke enquête. Deze keuze is gemaakt omdat de enquête veel mensen kan bereiken tegen lage kosten. De anonimiteit van een dergelijk meetinstrument zorgt, ervoor dat respondenten de enquête naar waarheid invullen.

De enquête bestond uit 45 vragen, zowel open als gesloten. De open vragen werden gebruikt wanneer er over een bepaald onderwerp en mening werd gevraagd. Een voorbeeld daarvan is: “Hoe denkt u dat de onderlinge communicatie in de toekomst kan verbeteren?” De enquête is naar een selecte groep mensen gestuurd via de interne post, aangezien het niet mogelijk was de enquête via intranet te versturen. Intranet was toen nog niet geïmplementeerd.

De enquête is tot stand gekomen na het bestuderen van literatuur. Literatuuronderzoek was echter niet voldoende voor het samenstellen ervan. Om meer informatie te verkrijgen over de vorm en de inhoud van de enquête, is Dhr. H. Bruijstens, directeur van de Opleidingen van NEVI benaderd. Daarnaast heeft regelmatig intervisie plaatsgevonden met de opdrachtgever; Dhr. E.H. Wiertsema. Nadat de vorm en de inhoud van de enquête waren goedgekeurd is deze verspreid.

⁴⁴_{en}⁴⁵ Berg, O. van de en Dooren, E. van: Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid. 1^{ste} dr. Deventer: Kluwer 2002 ISBN: 9014096062

5.5 Stap 3: Verspreiding onderzoek

Naar aanleiding van de populatiegrootte van het Diaconessenhuis is aan de hand van de tabel uit het boekje "Hoe tevreden is uw klant?", vastgesteld uit hoeveel mensen de selectieve steekproef moest bestaan. Bij een populatie van 600 personen (voornamelijk ondersteunend personeel, is een steekproef van 60 personen representatief ⁴⁶. Dit is het aantal ingevulde enquêtes dat terug moet komen om een betrouwbaar beeld te geven. Als wordt uitgegaan van een respons van 60% dan moeten er:

$60 \times 100/60 = 100$ personen geënquêteerd worden.

De terugzendtermijn is eerst gesteld op twee weken na ontvangst, maar aangezien er toen nog te weinig enquêtes waren ontvangen om een representatief beeld te kunnen vormen, is de termijn met nog eens twee weken verlengd. Er zijn in totaal 65 enquêtes ingevuld en geretourneerd. Dit aantal is representatief volgens bovenstaande uitwerking. Na de laatste verstreken termijn zijn de resultaten verwerkt in SPSS.

5.6 Stap 4: Ontvangst en verwerking onderzoek

Het computerprogramma SPSS is een methode om resultaten meetbaar te maken. De output van SPSS kan zowel onafhankelijk functioneren als in een samenstelling. Alvorens de gegevens in te kunnen voeren, dient er een codeschema te worden gemaakt. In dit codeschema worden de vragen uit de enquête opgenomen en de antwoorden van de vragen worden voorzien van een code⁴⁷. Een voorbeeld van een gecodeerde vraag:

"Ik vind de bereikbaarheid van de afdeling Inkoop belangrijk".

Code	Antwoord
1	helemaal mee eens
2	mee eens
3	nog mee eens, noch mee oneens
4	mee oneens
5	helemaal mee oneens

Op deze manier worden alle vragen ingevoerd in het SPSS programma. De invoering van de antwoorden gaat daardoor snel en de kans op fouten is nihil.

5.7 Stap 5: Analyse van de resultaten

⁴⁶ Berg, O. van de en Dooren, E. van: Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid. 1^{ste} dr. Deventer: Kluwer 2002 ISBN: 9014096062

⁴⁷ Baarda, D.B en Goede, M.P.M de: Statistiek met SPSS voor Windows. 3^{de} druk, 2000 Wolters-Noordhoff B.V. Groningen ISBN: 9020730932

Na invoering van de antwoorden van de enquête in SPSS, konden de resultaten worden geanalyseerd. Een analyse is een ontleding in bestanddelen ter nadere beschouwing⁴⁸. De afzonderlijke delen zijn op zichzelf en in betrekking tot elkaar beschouwd. De conclusies die hieruit zijn getrokken staan in hoofdstuk 6. Tevens zijn de zaken die uit de huidige situatie (zie hoofdstuk 3) naar voren zijn gekomen, betrokken in het adviestraject. Hiervoor is gekozen om de opdracht een meer strategische invulling te geven.

5.8 Stap 6: Implementatieplan

Aan de hand van de resultaten van de enquête zijn, naast de conclusies uit de huidige situatie (hoofdstuk 3), aanbevelingen gemaakt. Aan deze aanbevelingen moet vervolg worden gegeven, willen de aanbevelingen succesvol zijn. Om dit te kunnen bewerkstelligen is er een implementatieplan gemaakt. Het implementatieplan is uitgewerkt in hoofdstuk 8, na de financiële-, personele- en organisatorische consequenties.

⁴⁸ <http://www.vandale.nl> 07-05-04

6. Conclusies en adviezen

6.1 Inleiding

Het is duidelijk dat de inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden wil professionaliseren. Bij professionalisering komt veel kijken. Eigenlijk teveel om in één rapport te behandelen. Om het onderzoek af te bakenen is voornamelijk de nadruk gelegd op het interne-klantperspectief. De interne klant speelt een prominente rol bij de professionalisering van de inkoopafdeling. De mening van de klant is derhalve van groot belang. De afdeling Inkoop en Magazijn ondersteund het primaire proces met goederen en diensten die kwalitatief aan de gestelde eisen van de interne klant moet voldoen, tegen een prijs die past binnen het budget van de afdeling. De inkoopafdeling wil strategischer functioneren. Dat kan de afdeling bereiken door in het begin van het inkoopproces in te spelen op de wensen en eisen van de klant. Dat kan alleen in samenwerking met de interne klant aangezien zij deskundig zijn op medisch gebied. In bijlage 3 zijn de resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek te vinden. Deze zijn bovendien in dit hoofdstuk verwerkt.

6.2 Het Inkoopbeleid

Conclusies:

Het Diaconessenhuis Leiden is aan het innoveren en professionaliseren. Het kwaliteitsbeleid van het ziekenhuis ontwikkeld zich stap voor stap. De algemene doelstelling is het stimuleren van een continue proces van verbeteren en het afleggen van verantwoording over de kwaliteit van de zorgverlening⁴⁹. Aangezien het Beleid van Inkoop een afgeleide dient te zijn van het Algemene Beleid, is het raadzaam om de stappen te volgen die de moederorganisatie ook heeft gevolgd. De doelstelling van Inkoop kan dan “het stimuleren van een continue proces van verbeteren en het afleggen van verantwoording over de kwaliteit van de dienstverlening” gaan luiden. De afdeling Inkoop en Magazijn moet, net als de moederorganisatie, stap voor stap professionaliseren.

Aanbevelingen:

De inkoopafdeling kan als eerste stap in de professionalisering een inkoopprestatiemeting verrichten. Alvorens de afdeling de prestatiemeting kan uitvoeren, dient er een inkoopplan gemaakt te worden. Het inkoopplan is niet te verwarren met een inkoopactieplan, al zijn de doelstellingen hetzelfde. Het inkoopactieplan is namelijk afgeleid van het inkoopplan. Het inkoopplan vormt de uitwerking van de inkoopstrategie, oftewel het inkoopbeleid. In het inkoopplan geeft de inkoopafdeling voor de korte termijn (een tot drie jaar) aan⁵⁰:

- Situatietanalyse

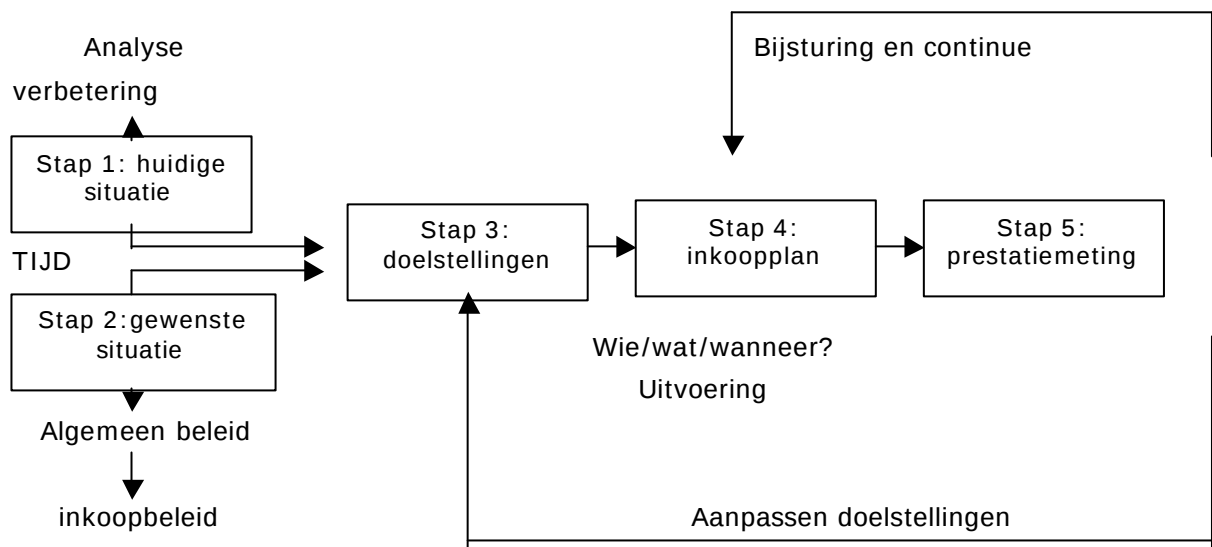
⁴⁹ Kwaliteitsjaarverslag – Diaconessenhuis Leiden 2004

⁵⁰ <http://www.cbp.nl> 11-05-04

- Inkoopdoelstellingen
- Inkoopstrategieën
- Inkoopactieplan
- Inkoopmaterialenbudget en het afdelingbudget
- Wijze van controle en follow-up

Het inkoopplan is een globaal plan dat wordt geconcretiseerd in het inkoopactieplan. Het inkoopactieplan is een verzameling van verbeteractiviteiten, die gericht zijn op het realiseren van de inkoopdoelstellingen. Het plan is een nadere uitwerking van de opgestelde inkoopstrategie (en daardoor ook van het inkoopplan) die de organisatie op langere termijn wil nastreven. De inkoopprestatiemeting biedt een prima mogelijkheid om de voortgang van het inkoopplan te volgen. Aan de hand van het mijlpalen- en activiteitenplan (wat voortkomt uit het inkoopactieplan) kan het inkoopmanagement controleren hoe ver men van de gestelde doelen verwijderd is en welke correctieve of aanvullende acties er eventueel genomen moeten worden⁵¹. De inkoopprestatiemeting biedt de mogelijkheid het strategisch belang van de inkoopfunctie en haar bijdrage aan het bedrijfsresultaat aan te tonen. Figuur 11 toont de vijf stappen die de afdeling moet doorlopen bij het opstellen van een inkoopplan⁵².

Figuur 10: De vijf stappen bij het opstellen van een inkoopplan



⁵¹en⁵² Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel Inkopen. 1^{ste} dr. EPN B.V. Houten 1999. ISBN: 901103451

Welke prestaties uiteindelijk worden gemeten en welke niet, hangt sterk samen met de visie van de Directie op de inkoopfunctie. In paragraaf 3.2 (figuur 1) zijn de volgende visies besproken⁵³:

- Besteloriëntatie
- Commerciële oriëntatie
- Logistieke oriëntatie
- Strategische oriëntatie

In de toekomst zullen de inkoopprestaties die gemeten worden verschuiven van de bestelfunctie naar een meer strategische functie. Deze verschuiving vindt plaats nadat de maatregelen tot professionalisering zijn geïmplementeerd.

Het vervaardigen van een inkoopprestatiemeting kost tijd maar loont zeker de moeite. De inkoopprestatiemeting biedt immers een prima mogelijkheid om de voortgang van het inkoopplan te volgen en te controleren. Het inkoopplan en het inkoopactieplan zijn immers reeds vervaardigd door het Hoofd Inkoop, derhalve is de stap naar het maken van een inkoopprestatiemeting nabij. Een visie op de huidige inkoopfunctie is tevens ook al vastgesteld: De inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden bevindt zich op het moment in de Besteloriëntatie. De toegevoegde waarde die de inkoopprestatiemeting met zich meebrengt, heeft geen directe invloed op de interne klant, maar wel op de inkoopmedewerker; door het tussentijds opvragen van resultaten, toont het management betrokken te zijn bij de uitvoering van het inkoopplan. Dit werkt motiverend naar de betrokken medewerkers toe⁵⁴.

6.3 Een meer strategische afdeling

Conclusies:

De afdeling Inkoop en Magazijn wil van een Administratieve organisatie in een meer Strategische organisatie veranderen. De afdeling wil dit bewerkstelligen door betrokken te zijn vanaf het allereerste moment in het inkoopproces, namelijk in de specificatiefase. Daar is meer dan alleen kennis van inkoopzaken voor nodig. Wanneer het gaat over de aanschaf van een medisch artikel wordt het al lastiger; Inkoop heeft namelijk geen medewerkers met een medische achtergrond op de afdeling. De inkoopafdeling wil ook de interne klant meer betrekken bij het inkoopproces en het kennisniveau van de afdeling verhogen. Deze factoren dragen bij tot een professionele inkoopafdeling.

⁵³ en ⁵⁴ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel Inkopen, 1^{ste} dr. EPN B.V. Houten 1999. ISBN: 901103451

Aanbevelingen:

De afdeling Inkoop en Magazijn beschikt dus niet over medische kennis, waardoor specificatie wellicht lastig wordt wanneer medische producten besteld moeten worden. De oplossing daarvoor is om de handen met het medische personeel ineen te slaan. Door met medisch personeel samen te werken in het specificatieproces, kan de afdeling nauwkeuriger specificeren. Er wordt dan een zogenaamde DMU opgericht (zie toelichting § 4.4). Een voordeel van het samenwerken met medische personeel en het samenstellen van een DMU is, dat de interne klant door deze participatie al in een vroeg stadium zijn of haar wensen en eisen kenbaar maken. Samen met de inkoopafdeling kan dan gekeken worden naar de haalbaarheid waarna kan worden overgegaan tot bestelling. Er worden dus zogenaamde inkoopteams opgericht. Inkoop kan van toegevoegde waarde zijn door kennis van inkoopzaken te leveren. Overigens blijft het lidmaatschap bij Intrakoop tot stand. Door opleidingen aan te bieden aan het inkooppersoneel kan deze kennis verhoogd worden. De reactieve houding van Inkoop zal veranderen in een pro-actieve houding. Pro-actief reageren is anticiperen (vooruitkijken) op de situatie en reactief reageren houdt in dat de inkoopafdeling reageert op iets dat iemand anders al heeft uitgewerkt. De toegevoegde waarde van Inkoop naar de interne klant toe zal hierdoor stijgen. Om inkoopkennis te verhogen bestaat de NEVI⁵⁵ (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement). NEVI geeft opleidingen voor inkoopmedewerkers te weten:

- NEVI MIL: Medewerker Inkoop en Logistiek (Operationele Inkoopfunctie)
- De opleiding is bestemd voor medewerkers die zich hoofdzakelijk bezighouden met de operationele afwikkeling van de inkooporders en de daaruit voortvloeiende logistieke aspecten. Ook voor medewerkers van aan inkoopgerelateerde afdelingen (voorraadbeheerders, werkvoorbereiders, magazijn- en expeditiemedewerkers) die behoefte hebben aan kennis over inkoop- en logistieke aspecten is NEVI-MIL zeer geschikt. NEVI MIL is een praktijkgerichte inkoopopleiding, waarin het accent ligt op inkoopuitvoerende en Logistieke taken. Allerlei aspecten van het inkoop en logistieke proces komen aan bod, als:

- Het verwerken van de inkooporders
- Het aanvragen en vergelijken van offertes
- Het signaleren en oplossen van levertijdvertragingen
- Het zorgdragen voor het efficiënt afhandelen van het orderproces

NEVI-1: Assistent Inkoper (deels Operationeel deels Tactisch)

NEVI-1 is bestemd voor personen die korte tijd binnen inkoop werkzaam zijn, of zich voorbereiden op een inkoopfunctie. Een vooropleiding op het niveau van NEVI-MIL, HAVO, VWO of een vergelijkbare opleiding is gewenst. NEVI-1 richt zich op de basiskennis en –technieken van Inkoop en leidt op tot een functie op het niveau van Assistent Inkoper. In deze opleiding worden de volgende zaken beschreven: De persoon verkrijgt inzicht in de achtergrond van inkoopprocessen en het functioneren van een inkooporganisatie

⁵⁵ <http://www.nevi-opleiding.nl>

De persoon verkrijgt de vaardigheden om als Assistent Inkoper op te treden binnen de afdeling. Die vaardigheden zijn onder andere communicatief en deels inkooptechnisch van aard.

- NEVI-2: Inkoper

NEVI-2 is bestemd voor personen die in een inkoopfunctie werkzaam zijn en zich verder willen specialiseren op inkoopgebied. De opleiding is op HBO-niveau. Voor het diploma NEVI-2 dient de cursist het diploma NEVI-1 in bezit te hebben.

6.4 Methoden en Procedures

Conclusies:

Vanuit het interne-klantperspectief kan gesteld worden, dat methoden en procedures de kwaliteit van de dienstverlening verhogen. Door diverse methoden en procedures vast te leggen, weten de interne klanten en de inkoopmedewerkers hoe er in diverse situaties gehandeld moet worden. Methoden en procedures vallen onder de inkooptools in het Racewagenmodel (in de cirkel). Inkooptools zijn hulpmiddelen die het inkoopproces zo soepel mogelijk laten verlopen⁵⁶. Een ander voorbeeld van een inkooptool is de informatievoorziening en –verwerking. Er zijn op dit moment nog geen methoden en procedures vastgesteld binnen de inkoopafdeling. In het klanttevredenheidsonderzoek waren ook een aantal vragen met betrekking tot de procedures opgenomen. Uitkomsten van die vragen zijn hieronder te vinden:

Tabel 2: Overzicht van gegevens met betrekking tot de huidige inkoopprocedures

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage (%)	Valide percentage (%)
	Helemaal mee oneens	1	1,5	1,7
	Mee oneens	12	18,5	20,3
	Noch mee eens, noch mee oneens	20	30,8	33,9
	Mee eens	26	40,0	44,1
	Helemaal mee eens	0	0	0
Totaal		59	90,8	100
Missing		6	9,2	
Totaal		65	100	

Tabel 3: Overzicht van in hoeverre de respondent duidelijke procedures bij een goede service vindt horen

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage (%)	Valide percentage (%)
	Helemaal mee oneens	0	0	0
	Mee oneens	0	0	0

⁵⁶ Lennartz, R.E./ Trompetter, A./Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen – stevig faciliteren noodzakelijk- 1^{ste} dr. 2000 Samson Alphen a/d Rijn/Diegem. ISBN: 9014066066

	Noch mee eens, noch mee oneens	2	3,1	3,4
	Mee eens	34	52,3	57,6
	Helemaal mee eens	23	35,3	39,0
Totaal		59	90,8	100
Missing		6	9,2	
Totaal		65	100	

Tabel 2 laat zien dat 22% (uitgaande van 100%) van de respondenten het oneens tot helemaal oneens zijn met de stelling: "Ik vind de huidige procedures duidelijk". Opvallend is dat 44,1% van de respondenten positief heeft geantwoord. Een conclusie die daaruit getrokken kan worden is dat men handelt uit gewoonte. Toch is het aan te bevelen om procedures te ontwikkelen ter ondersteuning van de inkoopfunctie. Deze conclusie wordt ondersteund door bij de antwoordmogelijkheid: "noch mee eens, noch mee oneens", door te vragen. Maar liefst 33,9% heeft bovenstaande geantwoord en de meeste respondenten hebben als commentaar gegeven: "welke procedures". Hieruit kan worden opgemaakt dat diegenen die geen mening hebben over de huidige procedures, daadwerkelijk zich afvragen of er überhaupt wel procedures zijn. Uit tabel 3 worden opgemaakt dat 96,6 % van de respondenten het eens of helemaal eens is met de stelling: "duidelijke procedures horen bij een goede service". Wanneer aangenomen wordt dat 33,9% van de respondenten die geen mening heeft ook bij de groep hoort dat het oneens is met de stelling: "Ik vind de huidige procedures duidelijk", komt de groep die het oneens is met de stelling op 55,9%. Hieruit kan geconcludeerd worden dat meer dan de helft van de respondenten behoefte heeft aan duidelijke procedures. De toegevoegde waarde die procedures hebben voor de interne klant berusten op continuïteit en efficiëntie. Het bestelproces zal voor de interne klant versnellen, duidelijker worden en gemakkelijker.

Aanbevelingen:

Er dienen procedures te worden opgesteld om de inkoopfunctie te ondersteunen. Belangrijk is dat er niet alleen procedures voor de interne klant worden gemaakt, maar ook voor de inkoopmedewerkers. Bij een misverstand of onduidelijkheid kan er door beide partijen worden teruggegrepen naar een procedure. Het totaal van methoden en procedures rondom inkoop kunnen worden opgenomen in een (niet te dik) inkoophandboek zodat iedereen erbij kan. Het is van essentieel belang dat de procedures naar de interne klant gecommuniceerd worden. Het beste medium daarvoor is het Intranet van het Diaconessenhuis Leiden. Op die manier hebben alle medewerkers toegang tot de procedures. Procedures staan echter niet stil; indien er iets veranderd aan de werkwijze of de structuur van één of meerdere afdelingen, kan het noodzakelijk zijn om de procedures rondom inkoop ook te veranderen. Daardoor is continu monitoren en beheren essentieel⁵⁷. Die taak ligt bij het Hoofd Inkoop aangezien alle veranderingen via deze persoon gaan.

⁵⁷ Lennartz, R.E./ Trompetter, A./Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen – stevig faciliteren noodzakelijk - 1^{ste} dr. 2000 Samson Alphen a/d Rijn/Diegem. ISBN: 9014066066

Tevens dient te worden vastgelegd welke procedures gemaakt moeten worden. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen procedures voor de inkoopmedewerker en interne klant.

Tabel 4: Voorbeelden van procedures, door wie ze worden gemaakt en voor wie ze bestemd zijn

Persoon: Procedure:	Hoofd Inkoop	Inko-pers	Assistent Inkoper	Operationele Inkoop-functie	Interne klant	Teamleider GO/ CM en Bestands-beheerder
Programma van Eisen	V	O	U			
Aanvragen en beoordelen van offertes	V	O	U			
Contracteren van leveranciers	V	U				
Plaatsen van bestellingen	V		O	U	O	
Matchen van facturen en bestellingen	V	U				
Beoordelen van prestaties	V	U				
Uitvoeren van relatiebeheer	V	O	U	O		
Klachtenprocedures	V	O	U	O	O	O
Retourprocedure	V		O	O	O	U

V = Verantwoordelijke

U = Uitvoerder

O = Ontvanger

Toelichting op tabel 4:

Het Hoofd Inkoop is Verantwoordelijk voor elke gemaakte procedure. Aangezien het maken van de procedures geen strategische taak is, zijn anderen de uitvoerders. Hij dient wel toezicht te houden op het proces. Tevens is hij verantwoordelijk voor het bewaken van de procedures.

De Inkopers zijn Verantwoordelijk voor de volgende procedures:

- Het contracteren van leveranciers
- Het matchen van facturen en bestellingen
- Het beoordelen van prestaties

Deze procedures zijn van belang voor het tactische gedeelte van de inkoopfunctie. Zij hebben reeds te maken met het contracteren van leveranciers en het matchen van facturen en bestellingen. Het beoordelen van prestaties kan geschieden naar aanleiding van de inkoopprestatiemeting (zie § 6.2). Zij zullen de Ontvanger zijn van de vier procedures die de Assistent Inkoper voor zijn of haar rekening neemt. Dit omdat zij met de procedures zullen werken. Met de bestel- en retourprocedures hebben de Inkopers in principe niets te maken aangezien die meer de Operationele Inkoopfunctie, de Bestandsbeheerder en de Teamleider GO/CM aangaan. De Inkopers hebben echter wel toegang tot de overige twee procedures, aangezien de procedures op het Inkoopnetwerk staan. Dit netwerk bevat alle, aan de inkoopgerelateerde, informatie.

De Assistent Inkoper is verantwoordelijk voor vier procedures, te weten:

- Het opstellen van een programma van eisen
- Het aanvragen en beoordelen van offertes
- Het uitvoeren van relatiebeheer
- Het afhandelen van klachten

Deze procedures zijn deels operationeel en deels tactisch van aard. De Assistent Inkoper beschikt over het NEVI-1 diploma en heeft daarom kennis met betrekking tot bovenstaande procedures opgedaan. De Assistent Inkoper is de Ontvanger van de procedures van Operationele aard, maar heeft tevens toegang tot de tactische procedures, door middel van het Inkoopnetwerk.

De Operationele Inkoopfunctie is Verantwoordelijk voor de volgende procedure:

- Het plaatsen van bestellingen

De Operationele Inkoopfunctie houdt zich bezig met het plaatsen van de bestellingen en is derhalve het beste op de hoogte van deze methode. Zij hebben te maken met de retour- en klachtenprocedure, aangezien “eenvoudig” op te lossen klachten bij hen terecht komen. Zij hebben te maken met klanten van de inkoopafdeling en daarom is voor hen ook de procedure van het relatiebeheer ook van belang. Ook zij hebben toegang tot het Inkoopnetwerk.

De Teamleider GO/CM en de bestandsbeheerder zijn Verantwoordelijk voor de volgende procedure:

- Het afhandelen van een retourprocedure

Zij hebben namelijk in hun werkzaamheden vaak te maken met retourzendingen. Zij hebben tevens te maken met klachten, omdat de interne klant bij hen komt wanneer er een foutief product is geleverd. Beiden hebben toegang tot het Inkoopnetwerk.

De interne klant is de Ontvanger van de bestelprocedure, de retourprocedure en de klachtenprocedure. De andere procedures zijn niet van belang voor deze persoon. Aangezien de procedures voor de interne klanten op Intranet zullen worden gezet, dient Inkoop te worden ondersteund door de Automatisering van het Diaconessenhuis Leiden. Daarom is dit het volgende aandachtspunt.

6.5 Automatisering

In hoofdstuk 3 paragraaf 3.4.8 is reeds uitvoerig stilgestaan bij de staat van de Automatisering van het Diaconessenhuis Leiden. Uit de SWOT analyse (§ 3.5) blijkt dat het kennisniveau van de Automatisering als een “zwakte” wordt betiteld. Helaas heeft de inkoopafdeling geen invloed op de staat van de Automatisering. Inkoop heeft namelijk slechts een ondersteunende rol en bovendien zijn er de financiële middelen niet voor. Wanneer de Automatisering zich zou willen professionaliseren, dient er een totaal nieuw systeem te worden aangeschaft (waaronder het Ziekenhuis Informatie Systeem ZIS) en dient er personeel te worden aangetrokken, om deze veranderingen te implementeren en te bewaken. Maar waar ligt nu precies het probleem voor Inkoop en de interne klant? Het antwoord ligt in het Ziekenhuis Informatie Systeem ZIS. Het is al een verouderd systeem en het kan niet worden vervangen, simpelweg omdat alle ondersteunende systemen (dus ook die voor het directe primaire proces) op ZIS te vinden zijn. De invloed van de inkoopafdeling is te klein om dit plan tot uitvoer te brengen. Het klanttevredenheidsonderzoek bevatte een aantal vragen over ZIS. Dit zijn de resultaten uit het onderzoek:

Tabel 5: Mening van respondenten met betrekking tot ZIS

	Gegeven antwoord	Frequentie	Percentage	Valide Percentage
Valide	helemaal mee oneens	1	1,5	1,8
	mee oneens	4	6,2	7,0
	noch mee eens, noch mee oneens	22	33,8	38,6
	mee eens	23	35,4	40,4
	helemaal mee eens	3	4,6	5,3
	niet van toepassing	4	6,2	7,0
	Totaal	57	87,7	100,0
Missing	Systeem	8	12,3	
Totaal		65	100,0	

Uit tabel 5 blijkt dat 40% van de respondenten ZIS een duidelijk systeem vindt. Dat is natuurlijk veel en dat klinkt erg optimistisch. Toch geven zij bij de opmerkingen veelal aan, dat het lastig is om bij ZIS artikelen te vinden. Vaak is de omschrijving van ZIS niet juist of verouderd. Bovendien kloppen de bestelnummers vaak niet. Oude gegevens, zoals de bestelhistorie, kan de interne klant niet meer oproepen in ZIS. De

Inkoopafdeling vindt werken met ZIS inefficiënt om dezelfde redenen als de interne klant heeft aangegeven. Het feit dat Automatisering niet de kennis in huis heeft om het inkoopdeel van ZIS aan te passen en een ander ziekenhuisinformatiesysteem niet haalbaar is, moet er gezocht worden naar een andere oplossing.

Aanbevelingen:

Inkoop kan twee dingen doen: of doorgaan zoals het nu gaat, of een geheel andere weg ingaan. Het eerste is geen optie, aangezien de huidige situatie op dat gebied professionalisering in de weg staat. Er moet dus een geheel andere weg ingeslagen worden. Die weg heet E-procurement. E-procurement heeft vele voordelen voor de inkoopafdeling en de interne klant.

Voordelen van E-procurement:

- Geen gebruik van inkoopbonnen meer
 - o Inkoopbonnen hoeven niet meer te worden ingevuld en ingeleverd bij de Operationele Inkoopfunctie. Het voordeel voor de interne klant is, dat de tijd voor het invullen, opsturen of langsbrengen van de bonnen komt te vervallen. Bovendien komen de bestellijsten te vervallen. De huidige bestellijsten zijn niet meer actueel waardoor een aantal afdelingen heeft een eigen bestellijst gemaakt. Dit is inefficiënt voor de interne klant en de Inkoopafdeling.
 - o De Operationele Inkoopfunctie heeft door E-procurement minder post, minder administratie en dus ook geen extra fulltimer nodig. Wanneer alles zou verlopen via E-procurement, dan hoeven de mensen van de Operationele Inkoopfunctie geen orders meer in te voeren. De Operationele Inkoopfunctie heeft dan alleen nog maar te maken met speciale aanschaffingen (prijzen opvragen, order maken en faxen of per post). De werkdruk zal daardoor zodanig verminderen dat de bezetting kan blijven zoals het is.
- Altijd up-to-date
 - o De leveranciers zijn zelf verantwoordelijk voor het bijwerken van de website. Wanneer de Inkoopafdeling besluit om rechtstreeks via de leverancier te bestellen, heeft men altijd beschikking over recente informatie. Datzelfde geldt wanneer de Inkoopafdeling besluit om via een organisatie als Market4Care digitaal in te kopen.
- Hiscom blijft leverancier
 - o Wanneer de Inkoopafdeling besluit te bestellen via Market4Care, een ketenknooppunt dat klanten en leveranciers samenbrengt, dan kan Hiscom de leverancier blijven. Market4Care is namelijk geïntegreerd met vrijwel alle interne systemen, waaronder ook Hiscom. Men is echter niet meer afhankelijk van ZIS.
- Nieuwe perspectieven op het gebied van kostenbesparing

- o E-procurement bewerkstelligd een grote kostenbesparing op het totale factureringsproces door elektronische betaling⁵⁸. De financiële administratie is op dit moment verantwoordelijk voor de afhandeling van facturen, dus is samenwerking bij de invoer van E-procurement een pre.
- o E-procurement kent tevens voordelen voor de leverancier. Deze heeft ook minder administratie (binnengekomen orders via fax of per post) en dus ook minder kosten. Dit werkt door op de klant, aangezien de klant het bestelproces van de leverancier overneemt.
- Er hoeft geen nieuw systeem te worden aangeschaft
 - o Wanneer de Inkoopafdeling het E-procurement implementeert met behulp van Market4Care, kan Het Diaconessenhuis afnemer blijven van Hiscom. Market4Care is namelijk geïntegreerd met vrijwel alle voorkomende interne systemen⁵⁹.

E-procurement heeft nog een ander groot voordeel; er zijn namelijk geen bestellijsten meer nodig. Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt, dat 25,4% van de respondenten van mening is, dat de huidige bestellijsten onduidelijk tot zeer onduidelijk zijn. De interne klant heeft als opmerkingen gegeven, dat de huidige bestellijsten verouderde informatie bevatten en niet compleet zijn. Ruim 39% van de respondenten weet niet welk artikelnummer hij of zij nodig heeft. Bovendien zijn er teveel bestellijsten in omloop. Hierdoor raakt de interne klant het overzicht kwijt en zijn er afdelingen die een eigen bestellijst hebben gefabriceerd. Dit is weer inefficiënt voor de inkoopafdeling.

⁵⁸ <http://www.getronics.com>

⁵⁹ <http://www.market4care.com>

Nadelen van E-procurement:

- Tijd
 - o Het implementeren van E-procurement brengt een veranderingsproces tot stand. Wanneer de interne klant en inkoopmedewerker op de hoogte zijn gebracht van het nut van Inkoop, zal de weerstand niet groot zijn. Er gaat echter wel tijd zitten in de implementatie; de inkoopmedewerker en interne klant moeten leren weer met een nieuw systeem om te gaan.

E-procurement kan toegevoegde waarde leveren aan de interne klant omdat het systeem goed bijgewerkt is, minder werk met zich meebrengt en, evenals ZIS, een hoge mate van vrijheid met zich meebrengt. Voor de Inkoopafdeling heeft E-procurement als voordelen dat het nieuwe, kostenverlagende perspectieven biedt, ze niet meer afhankelijk is van ZIS en minder administratie met zich meebrengt.

6.6 Administratie

Conclusies:

Om professionalisering te kunnen bewerkstelligen, dient de inkoopafdeling haar administratie op orde te hebben. De administratie dient op orde te zijn om de Inkooporganisatie te structureren. De administratie is op de afdeling Inkoop en Magazijn nog niet op orde genoeg om te kunnen professionaliseren. Zo is er nog geen contractenbeheerssysteem opgezet. Hierdoor is er geen zicht op (af)lopende contracten.

Adviezen:

Wanneer een contract is afgelopen, kunnen vooraf gemaakte kortingsafspraken komen te vervallen. Tevens kunnen sommige contracten van leveranciers, waar de Inkoopafdeling eigenlijk geen zaken meer mee wil doen, stilzwijgend worden verlengd. Door het opzetten van een contractenbeheerssysteem kan dit worden voorkomen. Een contractenbeheerssysteem kan worden opgezet in een Excel of Access bestand. Hierin worden gegevens opgenomen met betrekking tot de leverancier, de begin- en einddatum van het contract, de leverings- en betalingscondities en de eventuele korting. Het contractenbeheerssysteem kan worden opgezet door de Assistent Inkoper. Dit omdat het verzamelen van de gegevens op operationeel niveau gebeurt, maar de maker toch een zekere mate van inkoopkennis dient te bezitten.

6.7 Communicatie, bereikbaarheid en contactpersonen

Conclusies:

Communicatie is zeer belangrijk voor de continuïteit van het inkoopproces. De inkoopfunctie is de schakel tussen de interne klant en de leveranciers. Interne communicatie kent drie functies⁶⁰:

- Smeerfunctie

Interne communicatie zorgt er in de eerste plaats voor dat de werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd. Zonder interne communicatie ontbreekt bovendien de doelgerichtheid van de activiteiten en realiseert bij wijze van spreken iedere medewerker afzonderlijk slechts zijn eigen doelen. Interne communicatie is in die zin een coördinatiemechanisme⁶¹.

- Bindfunctie

Communicatie is echter niet alleen van belang om het primaire proces efficiënt en effectief te laten verlopen. Communicatie maakt het mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven aan zaken en gebeurtenissen. De uitwisseling tussen mensen zorgt ervoor dat men leert op dezelfde manier tegen zaken aan te kijken en gebeurtenissen op dezelfde wijze te interpreteren. Men kan door middel van communicatie ook normen en waarden overbrengen.

- Procesfunctie

Bij de procesfunctie moet gedacht worden aan het feit dat communicatie ervoor kan zorgen dat de samenwerking kan verbeteren.

Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat 24,1% van de interne klanten vindt dat de onderlinge communicatie op de afdeling niet optimaal functioneert. Als redenen zijn aangegeven dat “men op de inkoopafdeling langs elkaar heen praat” en mensen ergeren zich aan het feit dat iedereen “ergens wel iets vanaf weet maar dat niemand precies weet wat er speelt”. Deze constatering vloeit voort uit de aanwezigheid van parttimers op de Operationele Inkoopfunctie. Er vindt op dit moment geen adequate overdracht plaats.

⁶⁰ Reijnders, E. Interne Communicatie: aanpak en achtergronden 2^{de} herz. druk 2000 van Gorcum, Assen
ISBN: 902323636X

⁶¹ Mintzberg 1989

Tabel 6: Beleving onderlinge communicatie volgens de interne klant

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage (%)	Valide percentage (%)
	Ja	32	49,2	55,2
	Nee	14	21,5	24,1
	Geen mening	12	18,5	20,7
Totaal		59	90,8	100
Missing		6	9,2	
Totaal		65	100	

Uit het klanttevredenheidsonderzoek kwam inderdaad naar voren dat het de kennis met betrekking tot de juiste contactpersoon nihil is. Tabel 7 en 8 geven daar inzicht in.

Tabel 7: Overzicht van gegevens over bekendheid contactpersoon bij respondent bij dagelijkse bestellingen

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage (%)	Valide percentage (%)
	Ja	24	36,9	40,7
	Nee	32	49,2	54,2
	Niet van toepassing	3	4,6	5,1
Totaal		59	90,8	100
Missing		6	9,2	
Totaal		65	100	

Tabel 8: Overzicht van gegevens over bekendheid contactpersoon bij investeringen

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage (%)	Valide percentage (%)
	Ja	24	36,9	40,7
	Nee	29	44,6	49,2
	Niet van toepassing	6	9,2	10,2
Totaal		59	90,8	100
Missing		6	9,2	
Totaal		65	100	

Maar liefst 54,2% van de respondenten weet niet wie de contactpersonen bij hun dagelijkse bestellingen is, en maar liefst 49,2% van de respondenten weet niet wie de contactpersoon bij hun investering is. Voor investeringen dient de interne klant zich wenden tot Dhr. E.H. Wiertsema. De aanvraag wordt daarna bekeken door de investeringscommissie en wanneer de investering is goedgekeurd kan er tot bestellen worden overgegaan. Voor de dagelijkse medische goederen dient de besteller zich te wenden tot Mevr. R. van der Erf; Inkoper medische goederen en voor de dagelijkse niet-medische goederen dient de besteller zich te wenden tot Mevr. J. de Haas; Inkoper niet-medische goederen. Dit dient gecommuniceerd te worden naar de interne klant, en dat kan het beste in de procedures die nog ontwikkeld moeten worden.

Ook de bereikbaarheid van de afdeling heeft te maken met communicatie. De Operationele Inkoopfunctie is op werkdagen gesloten van 9:00 uur tot 11:30 uur in verband met de orderverwerking. De interne klant is na die tijd weer welkom om vragen

te stellen. Veel interne klanten zijn op de hoogte van de orderverwerking, maar uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt, dat er toch nog veel klanten niet op de hoogte zijn van dit feit. Het openstellen van de Operationele Inkoopfunctie tijdens de orderverwerking zal de tevredenheid en de dienst-verleningsgraad verhogen, maar is niet mogelijk door de vereiste concentratie van de orderverwerking. De tijden van de orderverwerking en vooral het nut ervan, dienen te worden gecommuniceerd naar de interne klant. Tijdens de lunch is de afdeling ook gesloten. De respondenten hebben aangegeven dat de afdeling tijdens de lunch slecht bereikbaar is.

Tabel 9 en 10 geven de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek met betrekking tot de bereikbaarheid weer. Van de respondenten is ruim 30% niet tevreden over de huidige bereikbaarheid. Aangezien 95% van de respondenten de bereikbaarheid van de afdeling belangrijk vindt, dient de afdeling wel wat met deze informatie te doen.

Tabel 9: Tevredenheid over de bereikbaarheid van de afdeling inkoop

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage (%)	Valide percentage (%)
	Helemaal mee oneens	1	1,5	1,7
	Mee oneens	17	26,2	28,8
	Noch mee eens, noch mee oneens	8	12,3	13,6
	Mee eens	31	47,7	52,5
	Helemaal mee eens	2	3,1	3,4
Totaal		59	90,8	100
Missing		6	9,2	
Totaal		65	100	

Tabel 10: Overzicht van de mate waarin de respondent de bereikbaarheid belangrijk acht

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage (%)	Valide percentage (%)
	Helemaal mee oneens	0	0	0
	Mee oneens	1	1,5	1,7
	Noch mee eens, noch mee oneens	2	3,1	3,4
	Mee eens	28	43,1	47,5
	Helemaal mee eens	28	43,1	47,5
Totaal		59	90,8	100
Missing		6	9,2	
Totaal		65	100	

Aanbevelingen:

Communicatie is van groot belang voor de afdeling Inkoop aangezien het een ondersteunde afdeling betreft. De afdeling moet derhalve met de klanten communiceren. Het is daarom essentieel dat er, wat betreft de communicatie, een aantal zaken op papier worden gezet.

Om de communicatie naar de interne klant te verbeteren dient een communicatieplan te worden opgesteld. Een communicatieplan kan als volgt zijn opgesteld⁶²:

Stap 1: Doelgroep bepalen

⁶² <http://www.communicatieplan.net>

Stap 2: Doelstellingen bepalen
Stap 3: De boodschap van het communicatieplan: "wat dient de afdeling te communiceren?"
Stap 4: Middelen en media
Stap 5: Planning
Stap 6: Organisatie
Stap 7: Financiën
Stap 8: Monitoring
Stap 9: Evaluatie

Het communicatieplan dient de interne klant in kennis te stellen van de lunchtijd en de tijden van de orderverwerking om misverstanden in de toekomst te voorkomen.

Bovendien is het communicatieplan een middel voor nieuwe medewerkers van de afdeling Inkoop, om op de hoogte te brengen van de manier waarop er gecommuniceerd wordt met de interne klant en de medewerkers onderling. Het komt namelijk vaak voor dat de communicatie op de afdeling onderling niet goed verloopt. De medewerkers herkennen en onderkennen dit probleem. De reden voor de slechte onderlinge communicatie is dat er veel parttimers werkzaam zijn op de afdeling. Overdracht is daarom een essentieel fenomeen. Daar de overdracht nog niet goed verloopt, dient er een protocol voor de overdracht te worden opgenomen in het communicatieplan.

In de procedures kan verwezen worden naar de contactpersonen die voor een bepaald product benaderd dienen te worden indien er vragen zijn. Dit maakt de procedures compleet en brengt de interne klant op de hoogte.

De gezamenlijke lunchpauze blijft behouden omdat deze fungeert als informeel werkoverleg en als sociaal moment. Op de inkoopafdeling is het namelijk te druk om sociaal contact met een collega te hebben. De afdeling moet er wel voor zorgen dat alle telefoons worden doorgeschakeld op het antwoordapparaat.

6.8 Personeel

Conclusies:

Op de inkoopafdeling zijn in totaal 10 medewerkers werkzaam. Deze medewerkers zijn al een aantal jaren werkzaam binnen de afdeling en zijn, voor het overgrote deel, als het ware in het inkoopvak gerold. Men werkt zoals de voorgangers het hen geleerd hebben, waardoor veel handelingen uit "gewoonte" zijn ontstaan. Wanneer de inkoopafdeling wil professionaliseren is het van belang dat de medewerkers van Inkoop vakbekwaam zijn op het gebied van de inkoop. Opleiding van de inkoopmedewerkers is een stap in de goede richting. In paragraaf 6.3 staan een aantal NEVI-opleidingen op een rijtje. NEVI staat voor de Nederlandse Inkoopvereniging.

Tabel 11 en 12 laten zien, dat de interne klant tevreden is met de huidige ondersteuning van de inkoopafdeling. Ruim 64% van de respondenten is tevreden over de manier waarop de inkoopafdeling hen ondersteund bij specifieke vragen. Dit zegt echter nog niet veel over de professionaliteit van de afdeling. Dit zegt meer iets over het enthousiasme en de motivatie van de inkoopmedewerkers. De inkoopmedewerkers zijn klantgericht ingesteld en doen er derhalve veel aan om de klant van dienst te zijn. Dat blijkt uit de

vraag over de mate van klant-vriendelijkheid van de medewerkers. Ruim 74% van de respondenten vindt dat bij of zij klantvriendelijk wordt geholpen. Nog eens ruim 62% van de respondenten is tevreden over de snelheid waarmee hij of zij wordt geholpen en 86,4% van de respondenten is tevreden tot zeer tevreden over de serieuze wijze van behandeling (zie bijlage 3). Het personeel functioneert op dit moment prima voor de huidige (bestel)functie. Wanneer de functie van de inkoopafdeling zich meer in de richting van de “strategie” verplaatst, volstaat de huidige manier van werken niet meer. Men zal “anders” moeten gaan werken, dus efficiënter. Een ondersteuning van opleiding is hierbij van essentieel belang, aangezien men meer zal moeten weten over de inkoopfunctie zelf.

Tabel 11: Tevredenheid met betrekking tot ondersteuning bij specifieke vragen

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage	Valide Percentage
Valide	Helemaal mee oneens	0	0	0
	me e oneens	6	9,2	10,2
	noch mee eens, noch mee oneens	9	13,8	15,3
	me e eens	42	64,6	71,2
	helemaal mee eens	2	3,1	3,4
	Totaal	59	90,8	100,0
Missing	Systeem	6	9,2	
Totaal		65	100,0	

Tabel 12: Tevredenheid met betrekking tot het probleemoplossend vermogen van Inkoop

	Gegeven antwoord	Aantal respondenten	Percentage	Valide Percentage
Valide	Helemaal mee oneens	0	0	0
	me e oneens	8	12,3	13,6
	noch mee eens, noch mee oneens	18	27,7	30,5
	me e eens	32	49,2	54,2
	helemaal mee eens	1	1,5	1,7
	Totaal	59	90,8	100,0
Missing	Systeem	6	9,2	
Totaal		65	100,0	

Naast opleiding dient te worden stilgestaan bij de huidige bezettingsgraad van de afdeling. In het Inkoopactieplan van Dhr. E.H. Wiertsema wordt, naast het aantrekken van een Assistent Inkoper gesproken van het aantrekken van nog een fulltimer⁶³. Deze fulltimer zou dan worden ingezet bij de Operationele Inkoopfunctie om de werkdruk aldaar te verlichten.

Aanbevelingen:

Door invoering van E-procurement (§ 6.5) zal de werkdruk voor de Operationele Inkoopfunctie afnemen, daar de invoering van inkoopbonnen dan komt te vervallen. Een elektronische manier van bestellen scheelt derhalve veel tijd. De periode waarin nog geen sprake is van

⁶³ Wiertsema, E.H. Inkoopactieplan Diaconessenhuis Leiden 2003-2004

E-procurement, kan de werkdruk worden opgevangen door de Assistent Inkoper, die waar-schijnlijk binnen nu en een maand, werkzaam zal zijn op de afdeling. Aangezien zijn of haar taak tevens de operationele kant van de inkoopfunctie beslaat, is dat een goede en goedkope oplossing voor de overbrugging van die periode. De kans dat E-procurement daadwerkelijk wordt geïmplementeerd op de afdeling is groot. Op dit moment vindt er, op kleine schaal, een proef met E-procurement plaats. De voordelen van E-procurement zijn nu al merkbaar op de afdeling: er komen veel minder bonnen binnen waardoor de werkdruk al enigszins wordt verlaagd. De afdeling die op dit moment besteld via E-procurement heeft ook alleen voordelen ondervonden van dit systeem. Dit vormt een goede basis om inderdaad met E-procurement aan de slag te gaan.

Het communicatieplan moet ervoor zorgen dat de onderlinge overdracht beter verloopt. Wanneer de overdracht goed is geregeld, ondervinden de interne klant en de inkoopmedewerkers zelf minder hinder van de aanwezigheid van parttimers. Bovendien is de inzet van verschillende parttimers beter te verdelen, dan wanneer er twee fulltimers aanwezig zijn op de Operationele Inkoopfunctie. Twee fulltimers zijn minder flexibel inzetbaar dan de op dit moment aanwezige fulltimer en twee parttimers. Met de komst van de Assistent Inkoper kunnen ziekte, vakantie en verlof worden gecompenseerd. Een extra fulltimer op de Operationele Inkoopfunctie is derhalve niet nodig. De kosten van de fulltimer (€ 30.792,- bruto per jaar⁶⁴) kunnen worden besteed aan de implementatie van professionaliseringsmaatregelen.

⁶⁴ bron: salarisadministratie

7. De financiële-, personele- en organisatorische consequenties

7.1 Inleiding

Alle veranderingen kosten geld, maar veranderingen leveren vooral veel op. Helaas zijn de opbrengsten niet altijd in geld uit te drukken. Een goede onderbouwing is noodzakelijk om de Directie te overtuigen van de veranderingen. In dit hoofdstuk wordt een kosten-batenanalyse opgesteld met daarin de kosten en de baten van de, in hoofdstuk 6 besproken, aanbevelingen. Naast financiële consequenties brengen de veranderingen personele- en organisatorische consequenties met zich mee. Deze worden tevens, naast de consequenties van financiële aard, besproken in dit hoofdstuk.

7.2 Kosten-baten analyse

In tabel 13 tot en met 18 worden de kosten en baten die voortvloeien uit de aanbevelingen weergegeven. De uitwerking en onderbouwing van de financiële consequenties worden weergegeven in bijlage 4.

Tabel 13: Kosten en Baten "Inkoopbeleid"

Inkoopbeleid	Kosten	Baten
Inkoop(actie)plan Inkoopprestatiemeting	Geen, aangezien het inkoop(actie)plan reeds is gemaakt Kosten inkoopprestatiemeting: € 220,- (raming) inclusief een 2-jaarlijkse controle	Een inkoopprestatiemeting geeft inzicht in de geleverde prestaties van Inkoop. De prestaties kunnen worden geëvalueerd en daarbij aangescherpt. De Directie is betrokken bij deze meting; dit werkt motiverend voor de medewerkers ⁶⁵

Tabel 14: Kosten en Baten "Meer Strategie"

Meer strategie	Kosten	Baten
Invloed in specificatiefase (DMU)	Kosten opstellen DMU: € 120,- per product (raming)	Doordat de interne klant wordt betrokken bij het inkoopproces, kan deze persoon zijn of haar wensen en eisen met betrekking een bepaald product kenbaar maken. Tevens heeft de Inkoopafdeling meer invloed op de kosten in de specificatiefase. Hierdoor kan er op jaarbasis veel worden bespaard. Hoeveel dat is hangt af van in hoeverre het plan wordt uitgevoerd, en bij hoeveel producten.

⁶⁵ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel Inkopen. 1^{ste} dr. EPN B.V. Houten 1999. ISBN: 901103451

Vervolg tabel 14: Kosten en Baten "Meer Strategie"

Meer strategie	Kosten	Baten
NEVI-opleiding	Totale kosten NEVI-opleidingen voor leden € 10.400 (afgerond). Dit bedrag is gebaseerd op 5 NEVI-MIL opleidingen en 2 NEVI-2 opleidingen, aangezien de Assistent Inkoper reeds in bezit is van NEVI-1	Door opleidingen aan te bieden aan het inkoop-personeel, zal de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren aangezien de afdeling daardoor een vakkundig (professioneel) advies kan geven. Opleiding komt de professionalisering en toegevoegde waarde aan de interne klant ten goede.

Tabel 15: Kosten en Baten "Methoden en Procedures"

Methoden en Procedures	Kosten	Baten
Het ontwikkelen van de negen procedures zoals aangegeven in tabel 4 op pagina 43.	Totale kosten procedures: € 3.300,- (raming) inclusief een 2-jaarlijkse controle. Door de procedures voor de interne klant op intranet te plaatsen, worden geen extra kosten in rekening gebracht. Hetzelfde geldt voor het feit dat de procedures voor het inkooppersoneel op het inkoopnetwerk worden gezet.	Procedures brengen structuur en ondersteunen de organisatie. Door procedures vast te leggen, kunnen misverstanden in de toekomst worden voorkomen. Procedures zijn van toegevoegde waarde voor de afdeling en de interne klant.

Tabel 16: Kosten en Baten "Automatisering"

Automatisering	Kosten	Baten
Invoer E-procurement	Niets als de afdeling direct bij de leverancier besteld. Er komt echter wel veel administratie bij kijken. € 0,20 cent per orderregel wanneer de afdeling zou bestellen via bijvoorbeeld Market4Care. Dit is voor de inkoopafdeling echter wel aantrekkelijker aangezien de afdeling te maken heeft met veel leveranciers.	Grote kostenbesparing op factureringsproces, verlaagd de werkdruk voor de Operationele Inkoopfunctie. Inkoopbonnen en bestellijsten komen te vervallen. Ook ZIS is niet meer nodig voor de inkoopfunctie, maar de afdeling kan wel afnemer van Hiscom blijven, aangezien E-procurement via Market4Care ook via Hiscom werkt.

Tabel 17: Kosten en Baten "Administratie"

Administratie	Kosten	Baten
Het opzetten van een Contractenbeheerssysteem	Kosten voor het opzetten van een Contractenbeheerssysteem zijn: € 850,- (raming) inclusief een 4-jaarlijkse controle	Door het opzetten van een contractenbeheerssysteem heeft de Inkoopafdeling inzicht in de (af)lopende contracten. De Inkoopafdeling kan dan inspringen, wanneer een contract afloopt door nieuwe afspraken te maken over de korting en kan tijdig niet wenselijke contracten beëindigen, zodat zij niet stilzwijgend worden verlengd.

Tabel 18: Kosten en Baten "Communicatie, bereikbaarheid en contactpersonen"

Communicatie	Kosten	Baten
Het opzetten van een Communicatieplan	De kosten voor het opstellen van een Communicatieplan zijn: € 220,- inclusief een 2-jaarlijkse controle.	Het communicatieplan moet zorgen voor een efficiëntere communicatiestroom voor het inkoop personeel onderling, en de communicatiestroom naar de interne klant.

7.3 Personele consequenties

Het inkoop personeel dient "anders" te gaan werken. Met "anders" werken wordt in deze context bedoeld: efficiënter werken. Dit anders werken is een veranderingsproces en kan daarom op weerstand stuiten. Door het personeel vroegtijdig te informeren (communicatie) over de komende veranderingen en het benadrukken van het nut ervan, kan de weerstand worden weggenomen. Van belang is het om de veranderingen geleidelijk in te voeren omdat de huidige processen op de veranderingen aangepast dienen te worden. Bovendien moet het personeel de tijd krijgen om te wennen aan de nieuwe situatie. De procedures, het contractenbeheerssysteem, het communicatieplan en de inkoopprestatiemeting zullen geen ingrijpende verandering teweegbrengen voor het personeel. De gevolgen van de invoer van E-procurement, een meer strategische houding en de opleidingen echter wel. Aangezien de eerste vier, voornamelijk veranderingen van administratieve aard, dienen eerst gestructureerd dienen te verlopen. Daarna kan met de laatste drie zaken uit dit rijtje begonnen worden. Door de medewerkers te betrekken, en ze de mogelijkheid te geven tot eigen inbreng bij de elke verandering, wordt draagvlak gecreëerd. De komst van de Assistent Inkoper en wat zijn of haar taak binnen de afdeling zal zijn dient ook te worden gecommuniceerd. Er bestaat namelijk veel onduidelijkheid rond de komst van de Assistent Inkoper. Dit kan leiden tot gereserveerdheid bij de huidige medewerker en kan zijn (negatieve) uitwerking hebben op de nieuwkomer. Zoals al eerder geconcludeerd is de komst van een extra fulltimer op de Operationele Inkoopfunctie niet nodig, door de komst van E-procurement in de toekomst en de komst van de Assistent Inkoper. Beiden zullen de werkdruk van de Operationele Inkoopfunctie verlichten.

7.4 Organisatorische consequenties

Op organisatorisch gebied gaat er veel gebeuren met de inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden. De Inkoopafdeling wil van een administratieve functie naar een strategische functie. Om dit te kunnen bewerkstelligen dient er meer geparticipeerd te worden in de specificatiefase van het inkoopproces. Aangezien de inkoopafdeling niet beschikt over medische kennis, dient de inkoopafdeling samen te gaan werken met medisch personeel om contracten van nieuwe producten af te sluiten, en eventueel "oude" producten te vervangen. Op die manier kunnen de wensen en de eisen van de klant die met het product gaat werken worden ingewilligd. Inkoop zal hierdoor een andere plaats in het ziekenhuis innemen. Inkoop zal meer worden gezien als onderdeel van het primaire proces dan als ondersteunende functie. De bekendheid van de

inkoopafdeling zal als het ware stijgen door de participerende houding. De gang naar professionalisering vereist wel nodige inkoopkennis. Door het inkooppersoneel op te leiden, wordt de vakbekwaamheid op de afdeling verhoogd. Hierdoor zal de Inkoopafdeling in de toekomst vaker de rol van adviseur op zich nemen, in plaats van die van een ondersteunende afdeling. Door de inkoopprestatiemeting op te stellen zal de inkoopafdeling meer in verband staan met de Directie, aangezien zij de resultaten die uit de inkoopprestatiemeting naar voren komen volgen en controleren. Zij zullen hierdoor feedback aan de afdeling geven waardoor het proces naar professionalisering vanuit het management wordt gevolgd. Dit werkt motiverend naar de medewerkers en is bovendien geruststellend. De Directie houdt namelijk een oogje in het zeil. Dit verkleint de zelfstandigheid van de afdeling enigszins, maar zo kan de inkoopafdeling aan de Directie laten zien dat het bezig is met professionaliseren en dat zij het Inkoopbeleid aan dat van de Directie spiegelen.

8. Implementatie

8.1 Inleiding

Tenslotte worden in dit hoofdstuk richtlijnen gegeven voor het implementeren van de aanbevelingen. Het doel van het implementatieplan is het in kaart brengen van de manier waarop de aanbevelingen uitgevoerd dienen te worden. Het implementatieplan kan het beste worden opgesteld aan de hand van de vijf W's:

- Wat (onderwerp)
- Waarom (waarom is hiervoor gekozen, wat is het nut)
- Wie (wie gaat het plan uitvoeren en waarom is voor diegene gekozen)
- Wanneer (planning in tijd)
- (W)Hoe (wat is het plan van aanpak)

In dit hoofdstuk worden de implementaties voor de aanbevelingen die in dit adviesrapport zijn beschreven uitgewerkt.

8.2 Het inkoopbeleid

De inkoopafdeling wil van een administratieve organisatie naar een meer strategische organisatie. Hierdoor zullen een aantal zaken in de huidige dienstverlening veranderen waardoor deze professionalisering bewerkstelligd kan worden. Om te beginnen dient de inkoopafdeling de huidige situatie in kaart te brengen door een inkoopprestatiemeting op te zetten. Een inkoopprestatiemeting wordt opgesteld aan de hand van een inkoopplan. Een dergelijk plan is reeds op de afdeling aanwezig. Bij een inkoopprestatiemeting dient er rekening gehouden te worden met de functie waarin de afdeling zich op dat moment bevindt. In het geval van de inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden is dat de "Bestelfunctie".

8.2.1 Inkoopprestatiemeting

Er is gekozen voor het opzetten van een inkoopprestatiemeting omdat een dergelijke meting de huidige situatie, de gewenste situatie en de doelstellingen van de afdeling structureel in kaart brengt. De knelpunten kunnen op een schematische manier achterhaald worden waarna zij kunnen worden aangepakt, waardoor de dienstverlening verbeterd en de afdeling professioneler wordt. De inkoopprestatiemeting is een stap in de richting van professionalisering, daar het structuur aanbrengt in het proces. Het is ook een stukje bewustwording; men herkent en onderkent de knelpunten waarna men op zoek gaat naar verbetermogelijkheden.

De geschikte persoon voor het uitvoeren van de prestatiemeting is het Hoofd Inkoop aangezien het vervaardigen van een inkoopprestatiemeting zich op een strategisch niveau bevindt. Met de start van het vervaardigen van een inkoopprestatiemeting kan nu al worden begonnen omdat het inkoopplan reeds aanwezig is. Tevens is bekend in welke

functie de inkoopafdeling zich op dit moment bevindt. De huidige en gewenste situaties zijn in dit rapport beschreven. Het Hoofd Inkoop dient nu nog te bepalen welke factoren gemeten moeten worden en op welke manier.

Wanneer de inkoopprestatiemeting is vervaardigd dient het rapport, inclusief het inkoopplan, de inkoopdoelstellingen, de huidige en de gewenste situatie van Inkoop, te worden overhandigd aan de Directie en het Hoofd Facilitaire Dienst. Dit omdat het beleid van Inkoop hiervan afgeleid is. Op deze manier is het top management betrokken bij de maatregelen die Inkoop zal nemen in de toekomst, om tot een professionele inkoopfunctie te komen.

8.3 Een meer strategische afdeling

Het inkoopproces bestaat uit 6 fasen. De eerste drie fasen (specificatie, selectie en contractering) bevinden zich op tactisch/strategisch niveau. In deze fasen heeft de inkoop-afdeling veel invloed op de kosten die gemaakt zullen worden. De laatste drie fasen (bestellen, bewaken, nazorg) bevinden zich op operationeel niveau. De inkoopafdeling van het Diaconessenhuis Leiden participeert op dit moment in de laatste drie fasen van het inkoopproces. Zij hebben dus op dit moment weinig invloed op de kosten die nieuwe en bestaande producten met zich meebrengen.

8.3.1 De DMU

Een DMU (Decision Making Unit) is een samengestelde delegatie van mensen die betrokken zijn bij de aanschaf van een bepaald product. Wanneer de inkoopafdeling en de medische staf de handen ineen slaan bij de aanschaf van een nieuw (medisch) product, kan de inkoopafdeling meer invloed krijgen in de specificatiefase van het inkoopproces. Door medische- en inkoopkennis te bundelen kunnen de wensen en eisen met betrekking tot medische producten in een vroeg stadium kenbaar worden gemaakt. Hierdoor kan de interne klant participeren in het inkoopproces waardoor betrokkenheid van de interne klant wordt verhoogd. Bovendien wordt de toegevoegde waarde van de inkoopafdeling naar de interne klant toe vergroot omdat er rekening gehouden wordt met de wensen en eisen van de interne klant.

Het Hoofd Inkoop bepaald per product, in samenwerking met de Inkoper van de medische goederen, wie er in het DMU participeren. Het Hoofd Inkoop is de meest geschikte persoon voor de uitvoering van deze actie aangezien deze wederom op strategisch niveau zal plaatsvinden.

Deze actie kan pas plaatsvinden wanneer de plannen zijn gepresenteerd aan de directie. Zij dienen eerst een goedkeuring te geven voor het voorstel. Aangezien het hierbij gaat om een mogelijke kostenbesparing, is het voor de directie ook een aantrekkelijk voorstel. Het voorstel dient tevens te worden gecommuniceerd naar de afdelingshoofden en specialisten. Er komen ook andere functies en personen bij deze actie kijken, zoals de

Medische Techniek, Anesthesiologie en Ziekenhuishygiënist aangezien zij het onderhoud verrichten en het welzijn voor de patiënten waarborgen.

8.3.2 Opleiding

Om een afdeling te kunnen professionaliseren dient er vakkundig personeel aanwezig te zijn. De NEVI (de Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagement) heeft een aantal opleidingen ontwikkeld voor verschillende inkoopfuncties. Zo zou de NEVI-MIL-opleiding geschikt zijn voor de bestandsbeheerder, de Operationele Inkoopfunctie en de teamleider van Goederenontvangst/Centraal Magazijn. De Assistent Inkoper dient al in het bezit te zijn, of bereid zijn het NEVI-1 diploma te behalen. Tenslotte is er nog de NEVI-2-opleiding voor Inkopers. Iedereen op de afdeling Inkoop en Magazijn komt in aanmerking voor het volgen van een NEVI-opleiding. Dit brengt nieuw licht op de inkoopfunctie (de medewerkers zullen kritischer kijken naar de huidige manier van werken) waardoor een verbetering van de processen dichterbij komt.

De Inkoopafdeling is lid van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement dus krijgt de afdeling korting op de opleidingen. Maar voordat men daadwerkelijk aan de opleiding wil beginnen is goedkeuring nodig van de Directie. De Directie streeft zelf professionalisering van het ziekenhuis na en zal de essentie van de opleidingen verstaan. Wanneer de afdeling goedkeuring heeft ontvangen van de Directie, dan kunnen de mensen aanvangen met de opleiding. Het is aan te bevelen om de medewerkers niet alleen, maar in twee- of drietallen naar de opleiding te laten gaan, dit om draagvlak onder het personeel te creëren.

8.4 Methoden en procedures

Methoden en procedures ondersteunen de inkoopfunctie en zijn daardoor van essentieel belang voor de afdeling. Methoden en procedures hebben ongeveer dezelfde betekenis; het gaat hier in beide gevallen om een werkwijze. Er zijn procedures voor:

- Het opstellen van een programma van eisen (Assistent Inkoper)
- Het aanvragen en beoordelen van offertes (Assistent Inkoper)
- Het uitvoeren van relatiebeheer (Assistent Inkoper)
- Het afhandelen van klachten (Assistent Inkoper)
- Het contracteren van leveranciers (Inkoper)
- Het matchen van facturen en bestellingen (Inkoper)
- Het beoordelen van prestaties (Inkoper)
- Het plaatsen van bestellingen (Operationele Inkoopfunctie)
- Het afhandelen van een retourprocedure (Bestandsbeheerder en Teamleider GO/CM)

Met de start van het vervaardigen van de inkoopprocedures kan worden begonnen wanneer de Assistent Inkoper is ingewerkt. Een handig boek dat gebruikt kan worden voor het opstellen van procedures is: "Procedures en tools voor het inkoopproces - een volgende stap in inkoopprofessionalisering van Ruud Plu en Remko van der Honing⁶⁶. Voor de Inkoopers, Operationele Inkoopfunctie en de Bestandsbeheerder & Teamleider GO/CM kunnen in principe nu al van start met het schrijven van de procedures, maar het blijft van belang dat het Hoofd Inkoop weet wat er beschreven wordt in de procedures. Hij wordt als het ware de regisseur van de procedurebeschrijving.

Wanneer de procedures zijn beschreven dienen ze te worden gecommuniceerd naar de inkoopmedewerkers. Een procedurehandboek op de afdeling is een goede methode om het huidige maar ook het nieuwe personeel op de hoogte te brengen van de gang van zaken. De procedures voor de interne klant (klachtenprocedure, retourprocedure en bestelprocedure) zullen via Intranet worden verspreid. Intranet is sinds kort in de lucht en is een plaats voor informatie voor medewerkers van het ziekenhuis. Naast telefoonnummers, vacatures en nieuwtjes, staan er ook procedures en protocollen op het intranet. Het is wel van belang dat de procedures niet te uitgebreid zijn beschreven; dit komt de aandacht van de lezer niet ten goede.

8.5 Automatisering

Het kennisniveau van de Automatisering is in de SWOT-analyse (§ 3.5) als "zwakte" betiteld. De Automatisering is inderdaad niet optimaal maar het grootste knelpunt aan de Automatisering is ZIS, het Ziekenhuis Informatie Systeem van het Diaconessenhuis. ZIS herbergt alle ondersteunende diensten die het ziekenhuis kent maar bewaakt ook de patiëntgegevens en operatieplanning. De interne klant kan ook decentraal bestellen via ZIS. De inkoopafdeling sluit namelijk mantelovereenkomsten af met leveranciers en besteld bijvoorbeeld 500 uniformen. De afdelingen kunnen dan, zonder verder met Inkoop te maken te hebben, zelf de maten kiezen die ze nodig hebben. Natuurlijk wordt daarbij wel rekening gehouden met het budget van de afdeling. ZIS is een verouderd systeem, maar ZIS vervangen voor een ander ziekenhuisinformatiesysteem is onmogelijk aangezien alle ondersteunende functies gebruik maken van ZIS. Een alternatief voor ZIS is E-procurement. E-procurement staat geheel los van het ziekenhuisinformatiesysteem en brengt veel voordelen met zich mee (zie § 6.5)

8.5.1 E-procurement

Het Hoofd Inkoop is verantwoordelijk voor de implementatie van E-procurement. Er is reeds een proef van start gegaan met E-procurement bij de Technische Unie. Deze proef is zeer geslaagd. Het werkt efficiënter voor de interne klant (de medische techniek en technische dienst) en voor de inkoopafdeling. Zo worden nu al minder inkoopbonnen bij de Operationele Inkoopfunctie gebracht zodat er minder administratieve handelingen plaats hebben.

⁶⁶ <http://www.factomedia.nl>

Als het contractenbeheerssysteem is opgezet (een aantal leveranciers afstoten) en er wordt meer in de specificatiefase geparticipeerd kan E-procurement volledig geïmplementeerd worden. Uiteraard dient dit te gebeuren in overleg met de Directie.

De manier waarop E-procurement wordt geïmplementeerd is afhankelijk van de inkoopafdeling.

Er zijn namelijk twee manieren om E-procurement te implementeren. De eerste manier is om de leverancier direct te benaderen. Er worden in dit geval geen kosten in rekening gebracht, aangezien het de leverancier scheelt aan medewerkers op de bestelafdeling. Het werk wordt namelijk over genomen door de besteller. Helaas heeft de Inkoopafdeling te maken met veel leveranciers. Het is daarom gemakkelijker om zaken te doen met een bedrijf als Market4Care. Market4Care richt zich als volledig neutrale dienstverlening op voor het verbeteren van processen tussen zorginstellingen en hun leveranciers. Market4Care is geen inkoopbureau maar een ketenknooppunt. De inkopende organisatie heeft de regie. Market4Care zorgt voor elektronische toegang tot actuele productinformatie, makkelijk zoeken en bestellen, elektronisch orderbericht naar de leverancier en een koppeling met een interne systeem van de zorginstelling. Market4Care is geïntegreerd met vrijwel alle voorkomende interne systemen, evenals met Hiscom⁶⁷. Bij het bestellen bij Market4Care zijn wel kosten gemoeid. Voor iedere orderregel wordt ongeveer € 0,20 cent in rekening gebracht⁶⁸.

6.6 Administratie

Om professionalisering te bewerkstelligen, dient de inkoopafdeling haar administratie op orde te hebben. Dit is noodzakelijk om de afdeling te structureren. Op dit moment is er nog geen sprake van een ordelijke administratie; door het ontbreken van een contractenbeheerssysteem is er geen inzicht op het aantal contracten, bij wie ze lopen, hoe lang ze nog lopen (of reeds verlopen zijn) en of er geen leveranciers afgestoten kunnen worden omdat andere leveranciers hetzelfde kunnen leveren tegen interessantere condities.

6.7 Het contractenbeheerssysteem

Met een compleet contractenbeheerssysteem kan snel worden nagegaan hoeveel korting er is afgesproken en wat de leverings- en betalingscondities zijn. Op dit moment is er geen zicht op de contracten waardoor er reeds contracten zijn verlopen. Hierdoor komen afgesproken kortingen te vervallen. Sommige contracten waar men eigenlijk vanaf is worden juist weer, eigenlijk buiten de wil van inkoop om, stilzwijgend verlengd. Het is dus van belang dat een dergelijk contractenbeheerssysteem wordt opgezet.

Het literatuuronderzoek, het verzamelen van (contract-) gegevens en het invoeren van de gegevens in de database kunnen worden uitgevoerd door de Assistent Inkoper. Een boek dat inzicht geeft in contractenbeheer is: "Contractenbeheer - theorie en praktijk"

⁶⁷ <http://www.market4care.com>

⁶⁸ Dhr. J. Oomes, Academische Ziekenhuis Utrecht

van Veronique Hijn en Dick van der Meer⁶⁹. De controle dient te worden uitgevoerd door het Hoofd Inkoop en de twee inkopers, aangezien zij het meeste met het systeem gaan werken. De database met de gegevens dient beveiligd te zijn om misbruik (bijvoorbeeld het veranderen van gegevens) te voorkomen.

Met het opzetten van een contractenbeheerssysteem dient snel begonnen te worden. Er kan namelijk een hoop geld bespaard worden wanneer bepaalde leveranciers worden afgestoten. Er kan, met behulp van het systeem, vroegtijdig worden opgemerkt of een contract op korte termijn verloopt, waardoor nieuwe afspraken gemaakt kunnen worden over de condities of kortingen.

Wanneer het contractenbeheerssysteem is opgezet in de database, dient het wel voor de gehele inkoopafdeling toegankelijk te zijn. De bewaker van het systeem, het Hoofd Inkoop, dient de toegang te hebben tot de code die het systeem beveiligd. Het systeem is op te roepen op iedere Computer van de afdeling.

8.7 Communicatie, bereikbaarheid en contactpersonen

Communicatie is van essentieel belang voor de continuïteit van de organisatie. Dat geldt ook voor de inkoopafdeling. De communicatiestromen die voor Inkoop van belang zijn, zijn:

- De communicatie binnen de afdeling
- De communicatie naar de interne klant
- De communicatie naar de leveranciers

Om de communicatie optimaal en gestructureerd te laten verlopen, is de beschikbaarheid van een communicatieplan op de afdeling een onmisbaar gegeven.

8.7.1 Het communicatieplan

Communicatie is een van de belangrijkste managementinstrumenten om doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken. Communicatie vereist naast visie ook vakkennis, creativiteit en flexibiliteit. Een planmatige aanpak is bij dit alles een eerste vereiste. Zonder een heldere visie en een duidelijk plan van aanpak is communicatie minder effectief en de kans op mislukken groot. Een planmatige aanpak is het opstellen van een communicatieplan⁷⁰. In hoofdstuk 6, paragraaf 6.7 worden de stappen die het communicatieplan doorloopt beschreven.

Het communicatieplan kan worden opgesteld door het Hoofd Inkoop maar kan ook worden opgesteld door de Assistent Inkoper. Ter ondersteuning van de opzet van een communicatieplan kan literatuur worden gebruikt. Voorbeelden van literatuur⁷¹ met betrekking tot het communicatieplan zijn:

⁶⁹ <http://www.managementboek.nl>

⁷⁰ Waardenburg, M. Het communicatieplan: Opzet en uitvoering in 8 stappen 1^{ste} druk 1999 Kluwer Alphen a/d Rijn ISBN: 9026730101

⁷¹ <http://managementboek.nl>

Het communicatieplan: Opzet en uitvoering in 8 stappen van Marten Waardenburg
Communicatieplanner van Wil Michels, tevens auteur van "Communicatie handboek"
Werkboek communicatieplanning van Peter 't Lam

Met de aanvang van het vervaardigen van het communicatieplan kan van start worden gegaan na verzameling van gegevens. Deze verzameling kan bestaan uit literatuuronderzoek en intern onderzoek. Met dit onderzoek kan van start worden gegaan na de inwerkperiode van de Assistent Inkoper.

Na het onderzoek kunnen de stappen van het communicatieplan worden uitgewerkt in een Worddocument. Het document zal verspreid worden onder het inkooppersoneel en zal bestaan uit 5 tot 7 pagina's⁷².

8.8 Personeel

Uit hoofdstuk 6 blijkt dat er geen extra fulltimer op de Operationele Inkoopfunctie nodig is. Dit heeft Dhr. E.H. Wiertsema wel aangegeven in het Inkoopactieplan. De kosten die hierdoor bespaart worden (€ 30.000,- Brutoloon per jaar) kunnen worden gebruikt voor de implementatie van E-procurement. E-procurement zorgt er namelijk voor dat de werkdruk op de operationele inkoopfunctie wordt afgenomen. De Assistent Inkoper kan tevens de werkdruk verlichten door te participeren in de Operationele Inkoopfunctie wanneer daar behoefte naar is.

⁷² Vos, M. en Schoemaker, H. Geïntegreerde Communicatie – concern-, interne marketingcommunicatie – 4^{de} druk 2002 Lemma B.V Utrecht ISBN: 9059310101

Slotwoord

Ik kan met veel plezier terugkijken op mijn afstudeerperiode. Het Diaconessenhuis Leiden is een fijne organisatie waar iedereen behulpzaam is wanneer je een vraag hebt.

Ondanks de drukte die het primaire proces met zich meebrengt, kan ik stellen dat de respons van het klanttevredenheidsonderzoek alles behalve teleurstellend was. Samen met de interne analyse, heeft het klanttevredenheidsonderzoek bijgedragen aan deze scriptie. Aan de hand van die resultaten zijn aanbevelingen naar voren gekomen die de afdeling kan gebruiken op weg naar professionalisering.

Ik vind het erg leuk om te zien dat de Zorgsector bezig is met professionaliseren. Dit komt de cliënt, maar zeker ook de medewerker ten goede. Ik zou in de toekomst graag betrokken willen zijn met de ontwikkelingen die komen gaan!

Literatuurlijst

Boeken:

- D.B. Baarda en M.P.M de Goede - Statistiek met SPSS voor Windows. 3^{de} druk, 2000 Wolters-Noordhoff B.V. Groningen ISBN: 9020730932
- O. van de Berg en E. van Dooren - Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid. 1^{ste} dr. Kluwer Deventer 2002 ISBN: 9014096062
- L. Boezeman en W. Woudenberg – Het betere schrijfwerk 6^{de} druk Utrecht: HvU Press 2000. ISBN: 9055743259
- R. Bouter – Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004, afdeling facility Management Den Haag, 9^{de} herz. druk 2003 ISBN: 9073077095
- J. Brinkman – De vragenlijst 1^{ste} druk 1994 Wolters-Noordhoff B.V. Groningen ISBN: 9001166202
- C.J. Gelderman en B.J Albronda - Professioneel inkopen. 1^{ste} druk 1999 EPN B.V. Houten. ISBN: 901103451
- E. Jansen – Enquêteren: het opstellen en gebruiken van vragenlijsten. 2^{de} druk Houten. ISBN: 9001051030
- Kempen en Keizer – Advieskunde voor praktijkstages: organisatieverandering als leerproces. 2^{de} druk Wolters-Noordhoff Groningen ISBN: 9001468225
- P. Kotler - Principes van marketing 2^{de} gew. Dr. 2000 Academic Service Schoonhoven ISBN: 9052612927
- R.E. Lennartz, A Trompetter en R.A.F. Veeke - Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen – stevig faciliteren noodzakelijk- 1^{ste} dr. 2000 Samson Alphen a/d Rijn/Diegem. ISBN: 9014066066
- G.W.A. Maas en J.W. Pleunis – Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 1^{ste} druk, 3^{de} uitgave 2002. Kluwer Alphen a/d Rijn ISBN: 9014077947
- B. Padmos: De scriptiesupporter – een doeltreffende aanpak van je scriptie . 4^{de} dr. 2003 ISBN9044111303
- E. Reijnders: Interne Communicatie: aanpak en achtergronden 2^{de} herz. druk 2000 van Gorcum, Assen ISBN: 902323636X
- M. Vos en H. Schoemaker: Geïntegreerde Communicatie – concern-, interne marketingcommunicatie – 4^{de} druk 2002 Lemma B.V Utrecht ISBN: 9059310101
- M. Waardenburg: Het communicatieplan: Opzet en uitvoering in 8 stappen 1^{ste} druk 1999 Kluwer Alphen a/d Rijn ISBN: 9026730101
- A.J. van Weele: Inkoop in strategisch perspectief 4^{de} dr. Kluwer Alphen a/d Rijn ISBN: 90140562206

Syllabus:

(Jaar)verslagen:

- Beleidsplan 2001-2005
- Inkoopactieplan van het Diaconessenhuis 2003 – 2004 – Dhr. E.H. Wiertsema
- Kwaliteitsjaarverslag – Diaconessenhuis Leiden 2004
- Nieuwe wegen: jaarverslag Diaconessenhuis 2002
- Sociaal jaarverslag - Diaconessenhuis Leiden 2004

Overige bronnen:

- H. Bruijstens, Directeur Opleidingen NEVI.
- Faber. D, maker Organogram Diaconessenhuis
- Metro - 31 maart 2004
- Mintzberg 1989
- J. Oomes, Academische Ziekenhuis Utrecht
- Salarisadministratie
- E.H. Wiertsema, Hoof Inkoop & Magazijn

Internetsites:

- <http://www.cbp.nl>
- <http://www.communicatieplan.net>
- <http://www.Diaconessenhuis.nl>
- <http://www.factomedia.nl>
- <http://www.getronics.com>
- <http://www.intrakoop.nl>
- <http://www.managementboek.nl>
- <http://www.market4care.com>
- <http://www.medischestartpagina.nl>
- <http://www.nevi-opleiding.nl>
- <http://www.nvilg.nl>
- <http://www.Prismant.nl>
- <http://www.vandale.nl>
- <http://www.ziekenhuis.nl>

Bijlagen Scriptie

Inkoop voor de Zorg, Zorg voor de Inkoop

Een onderzoek naar de tevredenheid van de interne klant van de Inkoopafdeling van het
Diaconessenhuis Leiden



Bijlagen Scriptie

Inkoop voor de Zorg, Zorg voor de Inkoop

Een onderzoek naar de tevredenheid van de interne klant van de Inkoopafdeling van het
Diaconessenhuis Leiden

Sonja Koene, 20011200, klas 4E

Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider : Mw. E.A. van den Berg

Medebeoordelaar : Dhr. W.J.M. van der Es

Opdrachtgever: Diaconessenhuis Leiden, afdeling Inkoop
Houtlaan 55
2300 Rd Leiden

Mentor: Dhr. E.H. Wiertsema

Periode onderzoek: Februari 2004 – juni 2004

Inhoudsopgave bijlagen

Bijlage 1: Organogram Diaconessenhuis Leiden

Bijlage 2: Klanttevredenheidsonderzoek

Bijlage 3: Resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek

Bijlage 4: De Financiële paragraaf

Bijlage 1

Het Organogram

<http://www.diaconessenhuis.nl/organogram.html>

Bijlage 2

Het Klanttevredenheids- onderzoek

Bijlage 2: Het Klanttevredenheidsonderzoek voor de afdeling Inkoop

Inleiding:

Inkoop dient klantgericht te zijn. De mening van de klant is daarom belangrijk. Een klanttevredenheidsonderzoek is een goed meetinstrument om in kaart te brengen waar u als klant van de afdeling inkoop, tevreden over bent en waar u juist minder tevreden over bent. De afdeling Inkoop heeft mij, Sonja Koene, studente Facility Management, gevraagd om in het kader van mijn afstudeerstage een dergelijk onderzoek te houden met als doel eventuele knelpunten naar boven te halen. De knelpunten zullen worden omgezet in verbeterpunten, waardoor er tussen u en de afdeling Inkoop in de toekomst een goede samenwerking zal plaatsvinden. Het onderzoek zal ongeveer 15 minuten van uw tijd innemen. Graag zou ik uiterlijk 5 maart de enquête ingevuld van u retour ontvangen. Alvast heel hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Algemene vragen:

1. Ik ben een ...

☐ man

☐ vrouw

2. Mijn plaats binnen het Diaconessenhuis is ...

Functie :

Afdeling :

3. Ik heb met de afdeling Inkoop te maken

☐ Ja

☐ Nee (u kunt de vragenlijst terugsturen naar de afdeling Inkoop)

4. Ik bestel ...

☐ Minder dan 1 maal per maand

- ☐ 1 maal per maand
- ☐ 1 maal per week
- ☐ vaker dan 1 maal per week

5. Het bedrag van mijn gemiddelde bestelling via Inkoop is ...

- ☐ Minder dan € 50,-
- ☐ Tussen de € 51,- en de € 100,-
- ☐ Tussen de € 101,- en de € 500,-
- ☐ Meer dan € 500,-

6. Wanneer ik bestel via Inkoop, bestel ik voornamelijk ... *(meer dan 1 antwoord mogelijk)*

- ☐ Medische investeringsgoederen (duurder dan € 500,- per stuk)
- ☐ Medische steriele goederen
- ☐ Medische niet-steriele goederen
- ☐ niet-medische investeringsgoederen (duurder dan € 500,- per stuk)
- ☐ niet-medische goederen
- ☐ Food-artikelen
- ☐ Kantoorartikelen

7. Wanneer ik bestel bij de afdeling Inkoop, bestel ik via ... *(meer dan 1 antwoord mogelijk)*

- ☐ Via een bestellijst of bestelbon
- ☐ Via de telefoon
- ☐ Via het decentrale bestelmenu ZIS
- ☐ In persoon bij het secretariaat

8. Ik doe wel eens bestellingen buiten de afdeling Inkoop om

- ☐ Ja, omdat ...
- ☐ Nee

9. Ik ben bevoegd om via ZIS te bestellen

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Bereikbaarheid:

10. Ik vind de bereikbaarheid van de afdeling Inkoop belangrijk

- ☐ Helemaal mee oneens

- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

11. Ik ben tevreden over de huidige bereikbaarheid van de afdeling Inkoop

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

12. Ik vind dat de afdeling Inkoop in de toekomst beter bereikbaar moet zijn

- ☐ () Ja, ga naar vraag 13
- ☐ () Nee, ga naar vraag 14

13. Hoe denkt u dat de afdeling Inkoop beter bereikbaar kan worden in de toekomst?

....

14. Ik vind dat de afdeling Inkoop op een logische plaats in het gebouw zit

- ☐ () Ja
- ☐ () Nee

15. Ik zou de afdeling Inkoop eerder op deze plaats verwachten ...

.....

16. Ik weet ben ervan op de hoogte dat ik voor vragen over afleveringen terecht kan bij de goederenontvangst

- ☐ () Ja
- ☐ () Nee

Communicatie:

17. Ik weet wie mijn contactpersoon voor mijn dagelijkse bestellingen is

- ☐ () Ja
- ☐ () Nee

18. Ik weet wie mijn contactpersoon voor mijn investeringen is

- ☐ Ja
- ☐ Nee

19. Ik vind dat de communicatie bij de afdeling Inkoop onderling goed is

- ☐ Ja
- ☐ Nee

20. Ik denk dat de communicatie bij de afdeling Inkoop onderling in de toekomst verbeterd kan worden door ...

.....

Klantvriendelijkheid en service:

21. Ik vind het belangrijk dat ik klantvriendelijk word behandeld wanneer ik de afdeling Inkoop benader

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

22. Ik ben tevreden over de manier waarop ik word behandeld wanneer ik de afdeling Inkoop benader

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

23. Ik vind het belangrijk dat ik serieus word genomen als ik een vraag heb

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

24. Ik vind dat ik serieus word behandeld als ik een vraag heb

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

25. Ik vind dat bij een goede service duidelijke inkoopprocedures horen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

26. Ik vind dat bij een goede service duidelijke bestellijsten horen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

27. Ik ben tevreden met de snelheid dat ik geholpen word

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

28. Ik vind dat de afdeling Inkoop mij goed ondersteunt wanneer ik specifieke vragen heb

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens

- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

29. Ik vind dat het probleemoplossend vermogen van de afdeling Inkoop goed is

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

Inkoopgerelateerde vragen:

30. Ik vind de huidige inkoopprocedures duidelijk

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

31. Ik vind de huidige bestellijsten duidelijk

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

32. Ik ken alle bestelnummers die ik moet weten

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

33. Ik weet waar ik op moet letten als ik de bestellijst invul

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

34. Ik vind dat het invullen van een bestelbon veel tijd kost

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

35. Ik vind dat het plaatsen van een bestelling via ZIS veel tijd kost

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

36. Ik vind ... minuten voor het plaatsen van een bestelling via ZIS acceptabel

- ☐ () Minder dan 1 minuut
- ☐ () Tussen de 1 minuut en 1,5 minuut
- ☐ () Tussen de 1,5 minuut en 3 minuten
- ☐ () Meer dan 3 minuten

37. Ik vind het decentrale bestelsysteem (ZIS) duidelijk

- ☐ () Helemaal mee oneens
- ☐ () Mee oneens
- ☐ () Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ () Mee eens
- ☐ () Helemaal mee eens

38. Ik zou graag een herhalingsinstructie van ZIS willen krijgen

- ☐ () Ja, neemt u a.u.b. contact op met de afdeling Inkoop (tel: 8539)
- ☐ () Nee

39. Ik krijg altijd wat ik besteld heb

- ☐ () Ja, altijd
- ☐ () Meestal wel
- ☐ () Meestal niet

40. De reden dat er verkeerde (hoeveelheid) producten worden afgeleverd is volgens mij... *(meer dan 1 antwoord mogelijk)*

- ☐ Onduidelijkheid van de bestellijst
- ☐ Onvoldoende informatie over de producten
- ☐ Onduidelijkheid ZIS
- ☐ De afdeling Inkoop maakt fouten
- ☐ De leveranciers maken fouten
- ☐ Ik heb een foutief product geselecteerd

41. Voor het retour sturen van een foutief geleverd product meld ik me bij ...

- ☐ Inkoop
- ☐ Goederenontvangst/ Centraal Magazijn
- ☐ Postkamer
- ☐ Leverancier

Klachtenbehandeling:

42. Ik weet waar ik naartoe moet wanneer ik een klacht heb over een bestelling

- ☐ Ja
- ☐ Nee

43. Ik heb wel eens een klacht m.b.t de afdeling Inkoop gehad

- ☐ Ja, ga door met vraag 41
- ☐ Nee, want ik weet niet bij wie ik een klacht kan plaatsen
- ☐ Nee, want ik ben niet iemand die een klacht plaatst

44. Ik vind dat mijn klacht serieus is genomen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

45. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn klacht is afgehandeld

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Noch mee eens, noch mee oneens
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Heeft u nog opmerkingen en/of verbeterpunten voor de afdeling Inkoop?

Hartelijk dank voor uw medewerking! Wanneer u vragen heeft over de enquête, dan kunt u een e-mail sturen naar Sonja Koene, stagiaire bij de afdeling Inkoop.

Bijlage 3

Resultaten uit het
klanttevredenheids-
onderzoek

Bijlage 3: resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek

Tabel 1: Geslacht

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valide	man	14	21,5	21,5	21,5
	vrouw	51	78,5	78,5	100,0
	Totaal	65	100,0	100,0	

Tabel 2: Bestelgedrag

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valide	minder dan 1 maal per maand	9	13,8	15,3	15,3
	1 maal per maand	21	32,3	35,6	50,8
	1 maal per week	16	24,6	27,1	78,0
	vaker dan 1 maal per week	13	20,0	22,0	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 3: Bedrag gemiddelde bestelling

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	minder dan € 50	5	7,7	8,5	8,5
	tussen de € 52 en € 100	16	24,6	27,1	35,6
	tussen de € 101 en € 500	17	26,2	28,8	64,4
	meer dan € 500	16	24,6	27,1	91,5
	variërend	5	7,7	8,5	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 4: Bestellingen buiten inkoop om

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	13	20,0	22,0	22,0
	nee	46	70,8	78,0	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 5: Bevoegd via ZIS te bestellen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	40	61,5	67,8	67,8
	nee	18	27,7	30,5	98,3
	weet niet	1	1,5	1,7	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 6: Tevreden bereikbaarheid

		Frequentie	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	1	1,5	1,7	1,7
	mee oneens	17	26,2	28,8	30,5
	noch mee eens, noch mee oneens	8	12,3	13,6	44,1
	mee eens	31	47,7	52,5	96,6
	helemaal mee eens	2	3,1	3,4	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 7: Bereikbaarheid belangrijk

		Frequentie	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valid	mee oneens	1	1,5	1,7	1,7
	noch mee eens, noch mee oneens	2	3,1	3,4	5,1
	mee eens	28	43,1	47,5	52,5
	helemaal mee eens	28	43,1	47,5	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 8: Toekomst beter bereikbaar

		Frequentie	Percent	Valide Percent	Cumulativ e Percent
Valide	ja	17	26,2	28,8	28,8
	nee	39	60,0	66,1	94,9
	geen mening	3	4,6	5,1	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 9: Logische plaats in het gebouw

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	52	80,0	88,1	88,1
	nee	5	7,7	8,5	96,6
	geen mening	2	3,1	3,4	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 10: Vragen over afleveringen bij goederenontvangst

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	48	73,8	81,4	81,4
	nee	11	16,9	18,6	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 11: Contactpersoon dagelijkse bestellingen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	24	36,9	40,7	40,7
	nee	32	49,2	54,2	94,9
	niet van toepassing	3	4,6	5,1	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 12: Contactpersoon investeringen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	24	36,9	40,7	40,7
	nee	29	44,6	49,2	89,8
	niet van toepassing	6	9,2	10,2	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		

Totaal		65	100,0		
--------	--	----	-------	--	--

Tabel 13: Communicatie Inkoop goed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	32	49,2	55,2	55,2
	nee	14	21,5	24,1	79,3
	weet niet	12	18,5	20,7	100,0
	Totaal	58	89,2	100,0	
Missing	Systeem	7	10,8		
Totaal		65	100,0		

Tabel 14: Belangrijk klantvriendelijkheid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee oneens	1	1,5	1,7	1,7
	noch mee eens, noch mee oneens	1	1,5	1,7	3,4
	mee eens	34	52,3	57,6	61,0
	helemaal mee eens	23	35,4	39,0	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 15: Tevreden klantvriendelijke behandeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee oneens	5	7,7	8,5	8,5
	noch mee eens, noch mee oneens	10	15,4	16,9	25,4
	mee eens	35	53,8	59,3	84,7
	helemaal mee eens	9	13,8	15,3	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 16: Belangrijk serieus genomen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee eens	34	52,3	57,6	57,6
	helemaal mee eens	25	38,5	42,4	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 17: Tevreden serieus genomen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee oneens	1	1,5	1,7	1,7
	noch mee eens, noch mee oneens	7	10,8	11,9	13,6
	mee eens	38	58,5	64,4	78,0
	helemaal mee eens	13	20,0	22,0	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 18: Goede service is duidelijke procedures

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	noch mee eens, noch mee oneens	2	3,1	3,4	3,4
	mee eens	34	52,3	57,6	61,0
	helemaal mee eens	23	35,4	39,0	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 19: Goede service is duidelijke bestellijst

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee oneens	2	3,1	3,4	3,4
	noch mee eens, noch mee oneens	3	4,6	5,1	8,5
	mee eens	31	47,7	52,5	61,0
	helemaal mee eens	23	35,4	39,0	100,0

	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 20: Tevreden snelheid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	1	1,5	1,7	1,7
	mee oneens	7	10,8	11,9	13,6
	noch mee eens, noch mee oneens	14	21,5	23,7	37,3
	mee eens	35	53,8	59,3	96,6
	helemaal mee eens	2	3,1	3,4	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 21: Ondersteuning bij specifieke vragen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee oneens	6	9,2	10,2	10,2
	noch mee eens, noch mee oneens	9	13,8	15,3	25,4
	mee eens	42	64,6	71,2	96,6
	helemaal mee eens	2	3,1	3,4	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 22: Probleemoplossend vermogen goed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee oneens	8	12,3	13,6	13,6

	noch mee eens, noch mee oneens	18	27,7	30,5	44,1
	mee eens	32	49,2	54,2	98,3
	helemaal mee eens	1	1,5	1,7	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 23: Procedures duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	1	1,5	1,7	1,7
	mee oneens	12	18,5	20,3	22,0
	noch mee eens, noch mee oneens	20	30,8	33,9	55,9
	mee eens	26	40,0	44,1	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 24: Bestellijsten duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	2	3,1	3,4	3,4
	mee oneens	13	20,0	22,0	25,4
	noch mee eens, noch mee oneens	26	40,0	44,1	69,5
	mee eens	18	27,7	30,5	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 25: Bestelnummers weten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	7	10,8	11,9	11,9
	mee oneens	23	35,4	39,0	50,8
	noch mee eens,	9	13,8	15,3	66,1

	noch mee oneens				
	mee eens	19	29,2	32,2	98,3
	niet van toepassin g	1	1,5	1,7	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 26: Letten bij invullen bestellijst

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	2	3,1	3,4	3,4
	mee eens	7	10,8	11,9	15,3
	noch mee eens, noch mee oneens	13	20,0	22,0	37,3
	mee eens	33	50,8	55,9	93,2
	helemaal mee eens	3	4,6	5,1	98,3
	NVT	1	1,5	1,7	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 27: Invullen bon veel tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	5	7,7	8,5	8,5
	mee oneens	28	43,1	47,5	55,9
	noch mee eens, noch mee oneens	18	27,7	30,5	86,4
	mee eens	7	10,8	11,9	98,3
	helemaal mee eens	1	1,5	1,7	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 28: Plaatsen bestelling ZIS kost veel tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	helemaal mee oneens	12	18,5	21,1	21,1
	mee eens	19	29,2	33,3	54,4
	noch mee eens, noch mee oneens	19	29,2	33,3	87,7
	mee eens	2	3,1	3,5	91,2
	niet van toepassin g	5	7,7	8,8	100,0
	Totaal	57	87,7	100,0	
Missing	Systeem	8	12,3		
Totaal		65	100,0		

Tabel 29: Minuten acceptabel voor ZIS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	minder dan 1 minuut	7	10,8	12,3	12,3
	tussen de 1 en 1,5 minuut	17	26,2	29,8	42,1
	tussen de 1,5 minuut en 3 minuten	20	30,8	35,1	77,2
	meer dan 3 minuten	5	7,7	8,8	86,0
	niet van toepassing	8	12,3	14,0	100,0
	Totaal	57	87,7	100,0	
Missing	Systeem	8	12,3		
Totaal		65	100,0		

Tabel 30: ZIS duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	1	1,5	1,8	1,8
	mee oneens	4	6,2	7,0	8,8
	noch mee eens, noch mee oneens	22	33,8	38,6	47,4
	mee eens	23	35,4	40,4	87,7
	helemaal mee eens	3	4,6	5,3	93,0
	niet van toepassing	4	6,2	7,0	100,0
	Totaal	57	87,7	100,0	
Missing	Systeem	8	12,3		
Totaal		65	100,0		

Tabel 31: Herhalingsinstructie ZIS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	ja	5	7,7	8,6	8,6
	nee	46	70,8	79,3	87,9
	niet van toepassing	7	10,8	12,1	100,0
	Totaal	58	89,2	100,0	
Missing	Systeem	7	10,8		
Totaal		65	100,0		

Tabel 32: Bestelling correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja, altijd	17	26,2	28,8	28,8
	meestal wel	41	63,1	69,5	98,3
	meestal niet	1	1,5	1,7	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 33: Klant weet waar klacht geplaatst moet worden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	48	73,8	81,4	81,4
	nee	11	16,9	18,6	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 34: Wel eens een klacht gehad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	29	44,6	49,2	49,2
	nee, ik weet niet bij wie ik moet zijn	7	10,8	11,9	61,0
	nee, ik ben niet iemand die een klacht plaatst	11	16,9	18,6	79,7
	geen klacht gehad	12	18,5	20,3	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 35: Klacht werd serieus genomen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee eens	3	4,6	5,1	5,1
	mee eens	22	33,8	37,3	42,4
	mee oneens	2	3,1	3,4	45,8
	helemaal mee oneens	1	1,5	1,7	47,5
	geen mening	31	47,7	52,5	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Tabel 36: Tevreden afhandeling klacht

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee eens	3	4,6	5,1	5,1
	mee eens	18	27,7	30,5	35,6
	mee oneens	6	9,2	10,2	45,8
	helemaal mee oneens	1	1,5	1,7	47,5
	geen mening	30	46,2	50,8	98,3
	mee eens /mee oneens	1	1,5	1,7	100,0
	Totaal	59	90,8	100,0	
Missing	Systeem	6	9,2		
Totaal		65	100,0		

Overige resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek:

De respondent besteld de volgende goederen	Aantal
Medische Investeringsgoederen	8
Medische Steriele goederen	17
Medische niet-steriele goederen	23
Niet-medische Investeringsgoederen	8
Niet-medische goederen	24
Food artikelen	5
Kantoor artikelen	34

De respondent besteld met behulp van ...	Aantal
Bestelbon of bestellijst	44
Telefoon	6
ZIS	31
In persoon	11
e-mail	2

De respondent denkt dat een foutieve aflevering te wijten is aan ...	Aantal
Onduidelijkheid van de bestellijst	11

Ik heb te weinig info over de producten	17
Onduidelijkheid ZIS	6
Inkoop maakt fouten	11
leverancier maakt fouten	14
Ik heb een foutief product geselecteerd	20
Niet van toepassing	7
Afleveradres is onduidelijk	1

Retour sturen product melden bij	Aantal
Inkoop	42
Goederenontvangst	9
Postkamer	
Leverancier	3
Gebeurt niet	2

Bijlage 4

De Financiële Consequenties

Bijlage 4: De uitwerking van de financiële paragraaf

4.1 Personeelskosten

Aan de hand van de ziekenhuis CAO zijn de kosten voor het personeel als volgt vastgesteld:

De salarisschalen zijn wegens privacyredenen gebaseerd op basis van het Bruto jaarsalaris van de Assistent Inkoper. Het bruto jaarsalaris van de Assistent Inkoper is bekend gemaakt in het inkoopactieplan. Het nettosalairis bedraagt 2/3 deel van het brutosalairis. Het overige 1/3 deel wordt besteed aan onder andere: Loonbelasting en ziektekostenverzekering⁷³.

Hoofd Inkoop: Salarisschaal 50

Bruto jaarsalaris:	€ 45.036,- per jaar
Bruto maandsalaris:	€ 3.753,- per maand
Netto jaarsalaris:	€ 30.000,- per jaar
Netto maandsalaris:	€ 2.500,- per maand

Inkoper: Salarisschaal 40

Bruto jaarsalaris:	€ 38.364,- per jaar
Bruto maandsalaris:	€ 3.197,- per maand
Netto jaarsalaris:	€ 25.500,- per jaar
Netto maandsalaris:	€ 2.135,- per maand

Assistent Inkoper: Salarisschaal 33

Bruto jaarsalaris:	€ 33.480,- per jaar
Bruto maandsalaris:	€ 2.790,- per maand
Netto jaarsalaris:	€ 22.300,- per jaar
Netto maandsalaris:	€ 1.860,- per maand

Operationele inkoopfunctie/bestandsbeheerder/teamleider GO/CM: Salarisschaal 30

Bruto jaarsalaris:	€ 30.792,- per jaar
Bruto maandsalaris:	€ 2.566,- per maand
Netto jaarsalaris:	€ 20.500,- per jaar
Netto maandsalaris:	€ 1.700,- per maand

4.2 Inkoopprestatie meting opzetten en uitvoeren

⁷³ Bron: Salarisadministratie

Bij de berekening van de kosten van de inkoopprestatiemeting wordt uitgegaan met de vijf stappen bij het opstellen van een inkoopplan.

- Stap 1: Het vaststellen van de huidige situatie (IST-situatie)

In dit rapport is de huidige inkoop situatie al vastgesteld. In principe is het nogmaals vaststellen van de huidige inkoop situatie niet meer nodig aangezien Dhr. E.H. Wiertsema de huidige situatie zelf heeft toegelicht. Hiervoor behoeven geen extra kosten meer in kaart te worden gebracht.

- Stap 2: Het vaststellen van de gewenste situatie (SOLL-situatie)

Tevens is in dit rapport de gewenste inkoop situatie vastgesteld. Ook de gewenste situatie is met medewerking van Dhr. E.H. Wiertsema tot stand gekomen. Hiervoor behoeven ook geen extra kosten meer in kaart te worden gebracht.

- Stap 3: Doelstellingen bepalen

In het inkoopactieplan zijn al inkoopdoelstellingen beschreven maar aangezien dit rapport aan het begin van het jaar is gemaakt, is het aan te raden om de doelstellingen nogmaals te bekijken en wellicht te herzien. De doelstellingen zijn gesteld op een langere termijn, dus wijzigingen zullen op zo'n korte termijn niet noodzakelijk zijn.

- Stap 4: Inkoopactieplan maken

Het inkoopactieplan is reeds op de afdeling aanwezig en is afgeleid van het inkoopplan. Ook het inkoopactieplan is voor de langere termijn geschreven en zal derhalve nog niet veel afwijken van de huidige situatie en de door de toekomst gestelde doelen.

- Stap 5: Prestaties meten

Allereerst dient er bepaald te worden welke prestaties de inkoopafdeling wil meten. De verantwoordelijke voor het opzetten van een inkoopprestatiemeting is het Hoofd Inkoop zelf. Het bepalen van de te meten inkoopprestaties bedraagt 2 uur aangezien er nagegaan moet worden in welke functie inkoop zich op dit moment bevindt en welke prestaties daarbij horen.

Het opzetten en uitwerken van de inkoopprestatiemeting bedraagt 8 uur omdat tevens de verwerking bij het proces betrokken wordt. Verder dient er rekening gehouden te worden met het feit dat de prestatiemeting regelmatig (elke 6 maanden) gecontroleerd dient te worden aangezien veranderingen dienen te worden doorgevoerd.

De kosten voor de inkoopprestatiemeting worden gesteld op een jaar.

Kosten inkoopprestaties:

2 uur arbeid x € 15,60 (netto uursalaris Hoofd Inkoop)	=	€ 31,20
8 uur arbeid x € 15,60	=	€ 124,80
	----- +	
		€ 156,00

In een jaar zal de inkoopprestatiemeting tweemaal per jaar worden gecontroleerd en even-tueel worden herzien. De tijd die daarvoor staat is 2 uur (doorlezen en aanpassen) per keer. Ook hier is het Hoofd Inkoop verantwoordelijk voor.

2 x (per jaar) x € 15,60 x 2 uur		€ 62,40
----------------------------------	--	---------

Totale kosten van de inkoopprestatiemeting voor het eerste jaar: ongeveer **€ 220,-**

4.3 Opzetten DMU

De verantwoordelijke voor het opzetten van de DMU is het Hoofd Inkoop. De betrokkenen in het DMU zijn afhankelijk van het aan te schaffen product.

Na de bestelwens wordt er een DMU samengesteld. Bij het samenstellen van een DMU vinden een aantal contactmomenten plaats tussen het Hoofd Inkoop, de inkoper medische producten en de gekozen leden uit het DMU. Allereerst dient te worden bepaald wie er in het DMU worden geplaatst. Het Hoofd Inkoop en de Inkoper Medische Producten zullen het samenstellen van de DMU op zich nemen. Dit proces zal 1 uur in beslag nemen omdat er kritisch naar het aan te schaffen product gekeken moet worden. Er moet worden nagegaan wie er met het product gaat werken. Daarna worden de betrokken benaderd om een datum en tijd af te spreken om over het specificatieproces te vergaderen. Het benaderen van de betrokkenen en het afspreken van de tijd zal 2 uur in beslag nemen aangezien het lastig is om iedereen op één tijdstip op een bepaalde plaats te krijgen. Hier zorgt het Hoofd Inkoop voor. De vergadering zal 2 uur duren aangezien de wensen en de eisen van de gebruiker van het nieuwe product in overweging worden genomen. Tevens wordt er gekeken naar het budget van de afdeling. Hierna vindt er een onderhandelingsproces met de gekozen leverancier plaats. Deze onderhandeling zal gemiddeld 1 uur duren, al verlopen sommige onderhandelingsbijeenkomsten moeizamer dan andere. Daarna zal het eigenlijke bestelproces van start gaan.

Kosten DMU:

Samenstellen DMU: 1 uur

1 x € 15,60 (netto uurloon Hoofd Inkoop)	€ 15,60
1 x € 13,30 (netto uurloon Inkoper)	€ 13,30
	----- +
	€ 28,90

Benaderen en vastleggen vergadering: 2 uur

2 x € 15,60	€ 31,20
-------------	----------------

Vergadering wensen en eisen van betrokken partijen: 2 uur

2 x € 15,60 + 2 x € 13,30	€ 57,80
	----- +

120,-

€ 117,90 = €

4.4 Opleiding

Het Diaconessenhuis Leiden is lid van het NEVI

Kosten NEVI-MIL (voor NEVI-leden)

€ 1.495,-

Vijf medewerkers (3 personen Operationele Inkoopfunctie, 1 bestandmedewerker en 1 Teamleider GO/CM) van de afdeling Inkoop en Magazijn komen in aanmerking voor de NEVI-MIL opleiding:

5 x € 1.495,- **€ 7.475,-**

Kosten NEVI-1 (voor NEVI-leden)

NEVI-1 module 1,2,3 € 685,-

NEVI-1 module 4 € 785,-

Maar aangezien de Assistent Inkoper in dit diploma al dient te hebben worden de kosten van de opleiding NEVI-1 niet meegerekend.

Kosten NEVI-2 (voor NEVI-leden)

NEVI-2 module G,M,N,S,U,5,6,8,9,10,11,12a € 685,-

NEVI-2 module 7 € 785,-

----- +

De beide Inkoopers komen in aanmerking voor deze opleiding

2 x € 1470,- **€ 2.940,-**

Totale kosten Opleiding: € 2.940,- + € 7.475,- = **€ 10.415,-**

4.5 Procedures

Er zijn in totaal 9 procedures die zullen worden ingevuld door verschillende functies. Per procedure zal een tijd van 10 uur worden ingecalculeerd. Dat is gebaseerd op het volgende:

- Literatuuronderzoek procedures: 3 uur
- Intern navragen: 4 uur
- Verwerking onderzoek: 2 uur
- Implementatie: 1 uur (op intranet plaatsen of in het inkoopstelsel plaatsen)

Het vervaardigen van een procedure duurt 10 uur.

Tweemaal per jaar dienen de procedures te worden gecontroleerd op recentheid.

- De Assistent Inkoper

De Assistent Inkoper is verantwoordelijk voor vier van de negen procedures. De kosten van de procedures, rekening houdend met het netto-uurloon van de Assistent Inkoper, bedragen:

$$4 \times 40 \text{ uur} = 160 \text{ uur} \times 11,60 = \quad (\text{afgerond}) \quad \mathbf{€ 1.800,-}$$

- De Inkopers

De Inkopers zijn verantwoordelijk voor 3 procedures. De kosten van de procedures, rekening houdend met het netto-uurloon van de Inkopers, bedragen:

$$3 \times 30 \text{ uur} = 90 \times € 13,30 = \quad (\text{afgerond}) \quad \mathbf{€ 1.200,-}$$

- De Operationele Inkoopfunctie

De operationele Inkoopfunctie zijn verantwoordelijk voor 1 procedure. De kosten van de procedure, rekening houdend met het netto-uurloon van de medewerkers van de Operationele Inkoopfunctie, bedraagt:

$$1 \text{ (procedure)} \times 10 \text{ uur} = 10 \times € 10,60 \quad (\text{afgerond}) \quad \mathbf{€ 100,-}$$

- De Bestandsbeheerder en de Teamleider GO/CM

De Bestandsbeheerder en de Teamleider GO/CM zijn verantwoordelijk voor 1 procedure. De kosten van de procedure, rekening houdend met het netto-uurloon van de Bestandsbeheer en de Teamleider GO/CM, bedraagt:

$$1 \text{ (procedure)} \times 10 \text{ uur} = 10 \times 2 \text{ (personen)} \times € 10,60 \quad (\text{afgerond}) \quad \mathbf{€ 200,-}$$

Totale kosten alle procedures: (afgerond) € 3.300,-

4.6 Het contractenbeheerssysteem

Het contractenbeheerssysteem wordt opgezet door de Assistent Inkoper. Voor het opzetten van een contractenbeheerssysteem worden de volgende kosten geraamd:

- | | |
|--------------------------------|--|
| • Literatuuronderzoek | 5 uur |
| • Informatieverzameling intern | 40 uur (inclusief gesprekken met Hoofd Inkoop) |
| • Verwerking van de informatie | 24 uur (in Access bestand) |
| • Evaluatie met Hoofd Inkoop | 2 uur |
| • Nazorg | 2 uur (2 maal 1 uur per jaar) |

----- +
73 uur

Het netto-uurloon van de Assistent Inkoper bedraagt: € 11,60 per uur

Totale kosten contractenbeheerssysteem: 73 uur x € 11,60 = (afgerond) **€ 850,-**

4.7 Communicatieplan

Het communicatieplan wordt verder uitgewerkt door de Assistent Inkoper. Voor het opzetten van het communicatieplan worden de volgende kosten geraamd:

Literatuuronderzoek:	0 uur
Informatieverzameling intern :	5 uur (inclusief gesprekken met diversen)
Verwerken informatie:	2 uur (Word-document)
Evaluatie:	4 uur (vergadering(en) met Hoofd Inkoop)
Nazorg:	8 uur (4 maal per jaar 2 uur in verband met aanpassingen)
	----- +
	19 uur

Totale kosten communicatieplan: 19 x € 11,60 (netto-uurloon Assistent Inkoper) = **€ 220,-**

4.8 E-Procurement

Wanneer de Inkoopafdeling besluit om direct via de leverancier te bestellen, is dat kosteloos daar het de leverancier scheelt in medewerkers op de bestelafdeling. Wanneer de Inkoopafdeling besluit te bestellen bij bijvoorbeeld Market4Care, zijn de kosten 0,20 eurocent per orderregel. Het bestellen via bijvoorbeeld Market4Care is aan te bevelen, aangezien het efficiënter is. De Inkoopafdeling heeft namelijk contracten met veel leveranciers.

