



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

Inkoopproces

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

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

Auteursreferaat

Onderzoek naar het opnieuw in te richten inkoopproces van Florence Oostduin in Den Haag. Florence bevindt zich in de gezondheidszorg. De probleemstelling van het onderzoek is: "Op welke wijze kan Florence Oostduin haar inkoopproces zo structureren dat er transparantie in het inkoopproces wordt gecreëerd voor het managementteam en overige betrokkenen binnen een periode van een jaar?"

In deze rapportage zal onderzoek worden gedaan naar het huidige inkoopproces en de huidige staat van het inkoopbeleid van Florence Oostduin. Daarna zal er een advies worden gegeven, aan het facilitair bedrijf, over hoe het inkoopproces opnieuw kan worden gestructureerd, waardoor transparantie ontstaat. Er zal een efficiënt inkoopproces worden gecreëerd, meer betrokkenheid en bewustwording bij het managementteam en betrokkenen, transparantie worden gecreëerd en de beheersing van het inkoopproces. Ten slotte zal er een implementatieplan worden geschreven en een kosten/baten analyse.

Indexreferaat

Facility Management
Gezondheidszorg
Inkoopproces
Inkoopbeleid
Transparantie

Voorwoord

De vierjarige studie Facility Management, aan de Haagse Hogeschool in Den Haag wordt afgesloten met een afstudeeronderzoek. Het resultaat van het afstudeeronderzoek is een rapportage waarin advies wordt gegeven over een facilitair probleem binnen Florence Oostduin. Het onderwerp hiervan betreft het structureren van het inkoopproces.

Allereerst wil ik Florence Oostduin bedanken voor het bieden van een afstudeermogelijkheid. Daarbij wil ik in het bijzonder de heer C. Karijomedjo bedanken voor de begeleiding die ik tijdens mijn stage gehad heb. Daarnaast wil ik alle medewerkers van Florence Oostduin bedanken voor hun bijdrage aan deze afstudeerscriptie.

Verder wil ik de Academie voor Facility Management bedanken voor de begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool. De begeleiding van de heer P. Stolk heb ik als zeer prettig ervaren. Door de adviezen ben ik tot een geslaagd eindresultaat gekomen waar ik trots op ben! Ook wil ik de heer R. Immers bedanken voor de feedback op mijn afstudeerscriptie en de medebeoordeling die ik gekregen heb.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor de raad en steun die ik tijdens mijn afstudeerperiode gekregen heb.

Ik hoop dat Florence Oostduin dankzij mijn advies een goed gestructureerde inkoopproces ontwikkelt, waarbij transparantie centraal staat.

Den Haag, april 2011



Leontine Schaap

Managementsamenvatting

Het huidige inkoopproces van Florence Oostduin is versnipperd en ongestructureerd. Er is geen inkoopbeleid op locatieniveau beschikbaar en er zijn geen bestel- en ontvangstprocedures vastgesteld. Dit leidt ertoe dat er geen overzicht is op het huidige inkoopproces.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“Op welke wijze kan Florence Oostduin haar inkoopproces zo structureren dat er transparantie in het inkoopproces wordt gecreëerd voor het managementteam en overige betrokkenen binnen een periode van een jaar?”

Uit het onderzoek is gebleken dat er meerdere knelpunten zijn binnen het huidige inkoopproces. Zo zijn er geen inkoopprocedures vastgesteld, waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden geformuleerd. Daarnaast is er geen voorraadbeheer voor alle producten. Hierdoor weet men niet hoeveel producten er aanwezig zijn op locatie. Tevens ontbreekt er een producten- en dienstencatalogus, waardoor het bestellen inefficiënt verloopt. Ten slotte is het huidige inkoopproces niet transparant, omdat alle gemaakte kosten op algemeen of facilitair worden geboekt.

Enkele aanbevelingen die in dit rapport naar voren komen, zijn:

- Het ontwikkelen van een standaard bestelformulier om zo het bestelproces efficiënter te laten verlopen.
- Het maken van een inkoophandboek, waarin het inkoopbeleid, inkoopactieplan en inkoopprocedures zijn opgenomen.
- Het aanschaffen van kassa's, om zo de voorraad en verkochte producten in het restaurant, de winkel en de receptie bij te kunnen houden.
- De betrokkenheid en het bewustzijn van het managementteam en betrokkenen vergroten, door het opstellen van budgetten voor elke kostenplaats en inkopen op het maandelijkse MT overleg te plaatsen.
- Het aanmaken van meer kostenplaatsen in DCI, om zo een duidelijk overzicht te creëren van de uitgaven per kostenplaats.
- Het opstellen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Tevens wordt een procuratieschema opgesteld, waarin de teken- en bestelbevoegdheid is weergegeven.

Als alle aanbevelingen worden geïmplementeerd door Florence Oostduin zal in ongeveer € 41.360,88 gaan kosten. In hoofdstuk tien zal de financiële paragraaf verder worden toegelicht.

Inhoudsopgave

INLEIDING	8
HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	9
1.1 Aanleiding van het onderzoek	9
1.2 Randvoorwaarden	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Subprobleemstellingen	10
1.5 Onderzoeksdoelstelling	10
1.6 Onderzoeksmethoden	10
HOOFDSTUK 2 ORGANISATIEBESCHRIJVING	13
2.1 Organisatie	13
2.1.1 Missie	13
2.1.2 Visie	13
2.2 Structuur	14
2.2.1 Organisatiestructuur	14
2.2.2 Organogram	14
2.3 Strategie	14
2.4 Facilitaire dienst	15
2.5 Inkoop	16
HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER	18
3.1 Inkoop	18
3.2 Inkoopproces	18
3.3 Inkoopfunctie	19
3.4 Inkoopbeleid	20
3.5 ABC-analyse	21
3.6 Kraljic-matrix	21
3.7 Commodity-analyse	22
HOOFDSTUK 4 ONDERZOEKSRESULTATEN	23
4.1 Bedrijfsbezoeken	23
4.2 Inkoopafdeling	23
4.3 Transparantie	24
4.4 Commodity-analyse	24
4.5 Kraljic-matrix	26
4.6 ABC-analyse	26
4.7 Inkoopbeleid	27
4.8 Workshop	28
4.9 Interviews	29
HOOFDSTUK 5 HUIDIGE SITUATIE	31
5.1 Er zijn geen inkoopprocedures	31
5.2 Geen voorraadbeheer aanwezig	32
5.3 Ontbreken van inkooppakketten	32
5.4 Er is geen transparant inkoopproces	32
HOOFDSTUK 6 GEWENSTE SITUATIE	33
6.1 Efficiënt inkoopproces	33

6.2	De betrokkenheid en het bewustzijn van het managementteam en medewerkers vergroten	33
6.3	Het creëren van transparantie	33
6.4	Beheersing van het inkoopproces	34
HOOFDSTUK 7 OPTIES VOOR HET BESTEL-/LEVERINGSPROCES		35
7.1	Bestellen op afdelingsniveau en centrale levering op locatie	35
7.2	Bestellen op afdelingsniveau en decentrale levering op locatie	36
7.3	Bestellen via facilitair en in bulk laten leveren	37
7.4	Bestellen via facilitair en centrale levering op locatie	38
7.5	Afweging van opties	39
HOOFDSTUK 8 AANBEVELINGEN		42
8.1	Efficiënt inkoopproces	42
8.2	De betrokkenheid en het bewustzijn van het managementteam en de medewerkers vergroten	43
8.3	Het creëren van transparantie	43
8.4	Beheersing van het inkoopproces	43
HOOFDSTUK 9 IMPLEMENTATIE		45
9.1	Efficiënt inkoopproces	45
9.2	De betrokkenheid en het bewustzijn van het managementteam en de medewerkers vergroten	46
9.3	Het creëren van transparantie	47
9.4	Beheersing van het inkoopproces	47
9.5	Inkoopcontrol	47
9.6	Planning	47
HOOFDSTUK 10 KOSTEN EN BATEN		49
10.1	Kosten	49
10.2	Baten	50
10.2.1	Financiële consequenties	50
10.2.2	Personele consequenties	51
10.2.3	Organisatorische consequenties	51
LITERATUUROPGAVE		52
BIJLAGEN		
Bijlage 1 Geschiedenis Florence		
Bijlage 2 Zorgoverzicht		
Bijlage 3 Organisatiestructuur		
Bijlage 4 Organogram		
Bijlage 5 Omgevingsanalyse		
Bijlage 6 SWOT-analyse		
Bijlage 7 Organogram centraal facilitair bedrijf		
Bijlage 8 Commodity analyse		
Bijlage 9 Kraljic-matrix		
Bijlage 10 ABC-analyse		
Bijlage 11 Inkoopbeleid		
Bijlage 12 Input Word Cloud		
Bijlage 13 Interviews		

Inleiding

Deze rapportage is geschreven naar aanleiding van een afstudeeronderzoek bij Florence Oostduin. Florence biedt thuiszorg, verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg, begeleiding, advisering en service. Florence werkt aan een toekomst in balans.

Aanleiding voor dit onderzoek bij Florence Oostduin is dat het inkoopproces niet beheersbaar en ongestructureerd is. Op dit moment is er geen inkoophandboek aanwezig, waarin het inkoopbeleid/procedures zijn opgenomen. Medewerkers weten niet waar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgesteld in het inkoopproces. Mede hierdoor is er een eenduidig bestelproces. Daarnaast is er nauwelijks managementinformatie beschikbaar, welke dus niet gerapporteerd kan worden naar de afdelingen. De hierboven genoemde knelpunten leiden ertoe dat er geen overzicht/controle is op het huidige inkoopproces.

Het voornaamste doel, met betrekking tot dit onderzoek, van Florence Oostduin is grip te krijgen op de huidige situatie. De inkoop moet transparanter worden, zodat er zicht komt op welke producten besteld worden, weggegooid worden of verdwijnen. Daarnaast moet het inkoopproces meer gestructureerd verlopen, waarbij elke medewerker op dezelfde manier bestelt. Een bijkomend voordeel zou zijn als er eventueel kosten bespaard kunnen worden door effectief en efficiënt in te kopen.

Deze rapportage wordt in eerste instantie geschreven voor de wijkmanager van Florence Oostduin en de Manager Faciliteiten. Daarnaast is deze rapportage bestemd voor de zorgmanagers, Assistent Manager Faciliteiten, medewerkers receptie/administratie en de overige inkopende medewerkers.

De probleemstelling die is opgesteld voor het onderzoek, gedurende vier maanden, luidt: "Op welke wijze kan Florence Oostduin haar inkoopproces zo structureren dat er transparantie in het inkoopproces wordt gecreëerd voor het managementteam en overige betrokkenen binnen een periode van een jaar?"

In het eerste hoofdstuk is de onderzoeksverantwoording te vinden. Daarna zal de organisatie beschreven worden. In hoofdstuk drie zal het theoretisch kader te lezen zijn. Hierna zijn de onderzoeksresultaten te lezen. In de daarop volgende hoofdstukken zijn de huidige- en gewenste situatie van het inkoopproces beschreven. Daarna zullen er verschillende opties worden beschreven voor het structureren van het inkoopproces. In hoofdstuk acht zullen de aanbevelingen worden beschreven. Ten slotte zullen in de laatste twee hoofdstukken de implementatie en kosten/baten worden beschreven.

De bijlagen zijn terug te vinden in een bijgevoegd exemplaar.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven, welke bij Florence Oostduin wordt uitgevoerd. Als eerste zal de aanleiding van het onderzoek beschreven worden en de randvoorwaarden. Vanuit de aanleiding zal een probleemstelling geformuleerd worden, welke leidt tot meerdere subprobleemstellingen. Ten slotte zal er een onderzoeksdoelstelling en de onderzoeksmethoden beschreven worden.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Aanleiding voor dit onderzoek bij Florence Oostduin is dat het inkoopproces niet beheersbaar en ongestructureerd is. Op dit moment is er geen inkoophandboek aanwezig, waarin het inkoopbeleid/procedures zijn opgenomen. Medewerkers weten niet waar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgesteld in het inkoopproces. Mede hierdoor is er een eenduidig bestelproces. Daarnaast is er nauwelijks managementinformatie beschikbaar, welke dus niet gerapporteerd kan worden naar de afdelingen. Ten slotte wordt er onrechtmatig geld uitgegeven. De hierboven genoemde knelpunten leiden ertoe dat er onvoldoende overzicht/controle is op het huidige inkoopproces.

Het probleem is een direct probleem voor onderstaande betrokkenen. Zij zijn namelijk betrokken bij en verantwoordelijk voor de uitgaven van het budget. Het huidige inkoopproces kost Florence onnodig geld. Er worden teveel producten besteld en er worden producten weggegooid. Dit is een verlies qua producten en geld. Dus voor hen ligt de relevantie en urgentie van dit onderzoek hoog. Indirect is dit een probleem van de bewoners. Vanuit de overheid wordt namelijk budget gegeven voor de verzorging van deze bewoners. Als Florence Oostduin teveel geld uitgeeft aan de inkoop van voeding en (zorg)materialen, gaat dit ten koste van het budget van de bewoners.

Als facilitaire relevantie is de ondoorzichtigheid van het inkoopproces het belangrijkste speerpunt van dit onderzoek. Florence Oostduin wil dat het inkoopproces transparant wordt en overzicht creëren op de uitgaven. Eventueel kunnen hiermee kosten bespaard worden, maar dit is niet het primaire doel.

Betrokkenen bij dit onderzoek zijn:

- Marja Buter – Wijkmanager.
- Hélène van Wijnen – Zorgmanager.
- Marjan Looijestijn – Zorgmanager.
- Chuck Karijomedjo – Manager Faciliteiten.
- Sander de Haas – Medewerker Faciliteiten.
- Naima Yahdih – Assistent Manager Faciliteiten.
- Mark ten Broeke – Inkoper hoofdkantoor.
- Overige medewerkers die producten bestellen.

1.2 Randvoorwaarden

Voor dit onderzoek zijn enkele randvoorwaarden opgesteld die het project afbakenen.

- Het onderzoek naar een gestructureerd inkoopproces van Florence is gericht op de locatie Oostduin.
- Het opstellen van een advies voor een gestructureerd inkoopproces moet plaatsvinden binnen vier maanden.
- De kosten voor het implementeren van de aanbevelingen mag niet meer dan 1% van de investeringskosten van de totale exploitatiebegroting van 2012 zijn. Dit is € 8.700.
- Er mag geen personeel worden ontslagen. Er wordt gestreefd naar een herstructurering van het facilitair bedrijf. De taken en werkzaamheden moeten functioneler worden ingezet.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling voor het onderzoek, gedurende vier maanden, luidt:

“Op welke wijze kan Florence Oostduin haar inkoopproces zo structureren dat er transparantie in het inkoopproces wordt gecreëerd voor het managementteam en overige betrokkenen binnen een periode van een jaar?”

1.4 Subprobleemstellingen

De subprobleemstellingen zijn opgesteld vanuit de probleemstelling. De subprobleemstellingen moeten bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling. De subprobleemstellingen luiden:

1. Uit welke stappen bestaat het inkoopproces?
2. Wat is de inkoopfunctie en hoe kan deze toegepast worden op Florence Oostduin?
3. Wat wordt er verstaan onder transparantie binnen inkoop en kan deze gecreëerd worden?
4. Wat is de huidige manier van inkopen binnen Florence Oostduin?
5. Wat is de gewenste manier van inkopen voor Florence Oostduin?
6. Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven ten aanzien van transparantie van het inkoopproces?
7. Op welke manier kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd binnen Florence Oostduin?
8. Welke kosten en baten zijn aan de aanbevelingen gerelateerd?

1.5 Onderzoeksdoelstelling

Aan het einde van de afstudeerperiode moet er met dit onderzoek een doelstelling worden bereikt, die vanuit Florence Oostduin is vastgelegd. Door deze doelstelling vooraf vast te leggen, wordt een goed eindresultaat gecreëerd naar alle tevredenheid van de verschillende partijen.

Het verwachte eindproduct van dit onderzoek is een beleidsadvies. Hierin wordt een advies gegeven over hoe het inkoopproces opnieuw gestructureerd kan worden, zodat het inkoopproces beter beheersbaar en overzichtelijk wordt gemaakt. Het transparant maken van het inkoopproces blijft hierbij een belangrijk speerpunt.

Door de te formuleren procedures of een beleid zal het inkoopproces overzichtelijk, beheersbaar en transparant worden voor de verantwoordelijke. Op deze manier zal het inkoopproces gestructureerd verlopen en zal er meer duidelijkheid ontstaan voor de betrokkenen van het inkoopproces.

Deze rapportage wordt in eerste instantie geschreven voor de wijkmanager van Florence Oostduin en de Manager Faciliteiten. Daarnaast is deze rapportage bestemd voor de zorgmanagers, Assistent Manager Faciliteiten, medewerkers receptie/administratie en de overige inkopende medewerkers.

1.6 Onderzoeksmethoden

Voor het beantwoorden van de probleemstelling en subprobleemstellingen worden er verschillende soorten onderzoek gedaan. Hieronder zullen de verschillende onderzoeksmethoden beschreven worden en hoe deze gebruikt zijn in het rapport.¹

¹ Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek methoden en technieken. Blz. 101-111

Literatuuronderzoek

In de eerste weken van de onderzoeksperiode is er gezocht naar bestaande informatie die beschikbaar is over Florence. Tevens is er gekeken op het intranet van Florence. Helaas was er weinig over de inkoopafdeling te vinden, omdat het laatste bericht van 2007 dateert.

Voor het theoretisch onderzoek is er gezocht naar relevante boeken over inkoop, inkoop in de zorg en de professionalisering van een inkoopproces. Hierbij is er gebruik gemaakt van boeken vanuit de studie, zoals 'Professioneel Inkopen', maar ook andere literatuur, zoals 'Procedures en tools voor het inkoopproces' en 'Procedures en tools voor borging van de inkoopfunctie'.

Verder is er veelal gebruik gemaakt van HBO-kennisbank. Er is gezocht naar alle scripties met het onderwerp inkoop en de organisatie Florence. Op deze manier kon er informatie gebruikt worden over de organisatie, omdat hier niet veel over te vinden was op internet en het intranet van Florence. Daarnaast zijn er scripties gelezen die vergelijkbaar waren met de situatie van Florence. Ook is er gekeken naar de adviezen die studenten gegeven hebben om het inkoopproces anders in te richten. Verder is er gekeken naar de gebruikte implementatie voor adviezen en naar de kosten en baten. Ten slotte is er gebruik gemaakt van de literatuuropgave, om eventueel deze literatuur voor dit onderzoek te gebruiken.

Interview

Tijdens de tweede en derde week van de onderzoeksperiode zijn er een aantal interviews afgenomen bij diverse betrokkenen. Hieronder een opsomming van de geïnterviewden:

- Marjan Looijestijn – Zorgmanager.
- Sander Haas – Medewerker Faciliteiten.
- Margreet de Jong en Astrid Velden – Manager Benoordenhout en invalkracht.
- Hélène van Wijnen – Zorgmanager.
- Mark ten Broeke – Inkoper hoofdkantoor.
- Paul Slijpen – Manager Faciliteiten Duinstede, Wassenaar.
- Harry Behari – 1^{ste} Magazijnmedewerker Westhoff, Den Haag.
- Henri Beukers – Manager Faciliteiten Mariahoeve, Wassenaar.
- Hinke Mantel - Productspecialist, Scholten Medische Groep.
- Richard Driessen - Teamleider Inkoop, Pieter van Foreest, 's Gravenzande.
- Boudewijn van de Rhoer – Projectleider 'KAS'.

Allereerst zijn er oriënterende interviews gehouden met betrokkenen van het inkoopproces om erachter te komen hoe het huidige inkoopproces verloopt bij Oostduin en welke knelpunten hierin te herkennen zijn. Verder wordt er bij een oriënterend interview gekeken welke belangen medewerkers hebben bij een inkoopproces. Daarna hebben er enkele diepte interviews plaatsgevonden. Hierbij worden de gespreksonderwerpen uitgediept, zodat vaak persoonlijke en emotionele aspecten aan bod komen.² Het doel was om de medewerkers te betrekken bij enkele oplossingen voor het structureren van het inkoopproces. Hierbij ging het om andere locaties van Florence. Zij hebben diverse oplossingen bedacht om hun inkoopproces anders te structureren. Er is gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview.³ Het onderwerp en de belangrijkste vragen van het interview liggen dan vast.

Bedrijfsbezoek

Tijdens de onderzoeksperiode is er onderzoek gedaan vier locaties van Florence, namelijk Duinstede in Wassenaar, Westhoff in Den Haag, Mariahoeve in Den Haag en Florence Hoofdkantoor in Rijswijk. De bevindingen hiervan zijn terug te vinden in hoofdstuk vier.

² Baarda, D.B.: Basisboek kwalitatief onderzoek. Blz. 234

³ Baarda, D.B.: Basisboek kwalitatief onderzoek. Blz. 235

Workshop

Halverwege de stageperiode is er een workshop georganiseerd voor de alle betrokkenen van het inkoopproces binnen Oostduin, maar ook een inkoper van het hoofdkantoor. De facilitair medewerkers van Florence heeft aangegeven, welke medewerkers uitgenodigd moesten worden voor deze workshop. Deze medewerkers zijn allemaal gemaild en er kwamen positieve reacties op terug van de inkoper van Florence. Helaas zijn de medewerkers van de zorgafdelingen hierbij niet aanwezig geweest. Gezamenlijk is er een huidige situatie en een gewenste situatie van het inkoopproces gemaakt. Nadat het proces was uitgetekend, konden de knelpunten er tussen uit worden gehaald. Met deze workshop is er bewustzijn creëren, maar ook draagvlak van de betrokkenen.

Observeren

In de eerste weken van de onderzoeksperiode is er voornamelijk geobserveerd. Hierbij gaat het om het observeren van de organisatie en de medewerkers van Florence. In heb het probleem in zijn context, het draagvlak, de cultuur en de omvang van het werk geobserveerd. Het observeren is gedaan te luisteren naar gesprekken tussen medewerkers en te kijken naar diverse (inkoop)processen. Op de eerste dag is er een rondleiding gegeven door de Assistent Manager Faciliteiten. Deze rondleiding ging door het gehele gebouw, zoals de zorgafdelingen en ondersteunende diensten. De rondleiding duurde een uur. Ook is er de eerste weken meegekeken met de facilitair medewerker. Zo is er gekeken welke taken hij heeft en hoe hij inkoopt. Mede door de het observeren is de organisatiebeschrijving beschreven.

Hoofdstuk 2 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk zal Florence organisatie breed en op locatieniveau nader beschreven worden. Hierbij wordt de organisatie beschreven, door middel van missie, visie en geschiedenis. Daarnaast zal de structuur en strategie beschreven worden. Ten slotte zal de facilitaire dienst en de inkoopafdeling van Florence beschreven worden.

2.1 Organisatie

In de jaren 2003 en 2004 ontstond Florence door een juridische fusie van oorspronkelijk vijf zorgaanbieders in de Haagse regio. Begin 2006 sloot een zesde fusiepartner zich hierbij aan. De naam Florence wijst naar de grondlegger van de verpleging en verzorging: Florence Nightingale.⁴ De verdere geschiedenis van Florence is te vinden in bijlage 1.

Florence biedt haar cliënten een breed en overzichtelijk aanbod van thuiszorg, verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg, jeugdgezondheidszorg en advisering en service in Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Voorschoten en Wassenaar. Dit aanbod wordt afgestemd op de wensen van de huidige en toekomstige cliënten en wordt voortdurend verbeterd en vernieuwd. Wij doen dit met ruim 4.000 deskundige medewerkers en een groot aantal vrijwilligers. Het besteedbaar budget van Florence bedraagt 150 miljoen euro.⁵

Een uitgebreid overzicht van het zorgaanbod van Florence is te vinden in bijlage 2.

Florence kent zes zorgwinkels, achttien verzorgings- en verpleeghuizen, vijf consultatiebureaus, vijf spreekuurlocaties voor het maatschappelijk werk, drie opvoedbureaus, acht locaties van waaruit thuiszorg wordt geleverd, vijftien locaties dagverzorging, een zorghotel en acht spreekuurlocaties voor onze diëtisten en cursuslocaties.⁶

2.1.1 Missie

De missie van Florence luidt:

"Florence organiseert en levert diensten, die onze cliënten in staat stellen hun zelfredzaamheid en welbevinden te optimaliseren".

2.1.2 Visie

De visie duidt aan hoe er binnen Florence naar de omgeving en naar mensen wordt gekeken. In de algemene visie van Florence staan uniciteit, diversiteit en gelijkwaardigheid van het individu centraal. Daarmee wordt gezegd, dat ieder mens uniek is en dat Florence respect heeft voor de manier waarop mensen tegen de wereld aankijken, voor hun normen en waarden, voor hun opvattingen en gevoelens. Respect bestaat ook uit betrokkenheid, aandacht en oprechte belangstelling. Bij het handelen van Florence wordt er altijd rekening gehouden met de keuzes en de eigen wil van de cliënt. Mensen zoeken naar een zinvol bestaan; keuzevrijheid is daarbij essentieel. Als de cliënt niet meer in staat is om eigen keuzes te maken, wordt er zoveel mogelijk gehandeld in de geest van de oorspronkelijke keuzes.

De visie van Florence wordt omschreven in meerdere speerpunten, die hieronder beschreven worden:

- Regie, zelfredzaamheid en kwaliteit van leven van cliënten op de eerste plaats staan.
- We samen met de cliënt bepalen hoe we de beste resultaten voor de cliënt kunnen bereiken.
- We in de wijk herkenbaar zijn.

⁴ Jaarplan Florence 2011

⁵ Jaardocument 'Stichting Zorggroep Florence' 2009

⁶ Smit, M: 'Bedrijfs hulpverlening, eenduidig en optimaal'

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

- We ons verbinden met de cliënten van vandaag en morgen.
- Onze medewerkers en vrijwilligers goede zorg en aanvullende diensten bieden.
- Florence een dynamische organisatie is.
- We voorrang geven aan het ontwikkelen van professionaliteit.

De vijf waarden waar Florence voor staat zijn: Samen met, Uitnodigend, Professioneel, Effectief en Respect. De beginletters van deze waarden vormen samen het woord 'SUPER'.⁷

Florence levert kwalitatief goede zorg. In 2009 is de thuiszorg van Florence opnieuw HKZ gecertificeerd en ook alle Florence locaties zijn HKZ gecertificeerd. Er wordt gewerkt aan de harmonisatie van het kwaliteitsmanagementsysteem, waarvoor we in 2010 één Florence-breed HKZ certificaat willen behalen.⁸

De bedrijfscultuur die binnen Florence te herkennen is, staat voor openheid en eerlijkheid tussen de medewerkers. Er wordt informeel met elkaar gesproken in de wandelgangen en iedereen kent elkaar. Wel staat formaliteit ook centraal binnen de cultuur, als het om gegevens van patiënten gaat en tijdens werkoverleggen.

2.2 Structuur

2.2.1 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Florence is te beschrijven als een machinebureaucratie (Mintzberg). Coördinatie in een machinebureaucratie vindt plaats door standaardisatie van werkprocessen. Een kenmerk van dit type organisatie is dat de routines overheersen.⁹ Bij Florence kan je hierbij denken aan de zorg die Florence biedt, zoals het geven van medicatie of voeding aan de bewoners. Daarnaast is de organisatie functioneel georganiseerd en gericht op zekerheid en veiligheid. Een organisatie die is opgedeeld in functionele eenheden met een manager aan het hoofd van elke eenheid. De opdeling geschiedt op basis van specialistische kennisgebieden, die tot permanente functies worden gevormd.¹⁰ De organisatiestructuur zal verder beschreven worden in bijlage 3.

2.2.2 Organogram

Zoals uit het organogram is af te lezen, heeft Florence hun organisatie in gedeeld in drie regio's en worden aangestuurd door de Raad van Bestuur en hierboven staat de Raad van toezicht. Begin 2011 wordt er naar gestreefd om het aantal regio's van drie naar twee terug te brengen. Elke regio heeft een regiomanager. Een regio bestaat weer uit een wijk en een aantal decentrale stafdiensten. Onder een wijk vallen alle locaties uit de regio met de omliggende omgeving zoals thuiszorg of dagverzorging. Het primaire proces wordt ondersteund door stafdiensten, zoals Markt & Innovatie, Vastgoed & Facilitair, Personeel, Organisatie & Opleidingen en Financiën, ICT & Control. Het organogram is terug te vinden in bijlage 4.

2.3 Strategie

Florence bevindt zich in een turbulente omgeving, zowel regionaal als landelijk. Diverse ontwikkelingen spelen hierbij een rol. Nederlanders worden steeds ouder, waardoor er meer vraag naar zorg komt. Cliënten stellen steeds hogere eisen aan de dienstverlening, omdat ze mondiger worden en financieel meer te besteden hebben. Ook het overheidsbeleid is van groot belang, waarbij marktwerving centraal staat. Hiermee wil de regering lagere tarieven en

⁷ <http://www.florence-zorg.nl/over-florence/visie--missie-en-kernwaarden> (08-02-2011)

⁸ Strategisch beleid Florence 2008-2010 'Toekomst in balans'

⁹ <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/tg.htm?id=1264> (11-02-2011)

¹⁰ <http://www.kennisconsult.nl/begrippen/4804/> (09-05-2011)

doelmatig werken in de zorg stimuleren. Een andere belangrijke factor zijn de groeiende personeelstekorten. Door de toenemende zorgvraag is er minder personeel beschikbaar.¹¹ De overheid signaleert in de zorg en daarmee ook de ouderenzorg in Nederland de komende jaren een aantal ontwikkelingen. Florence heeft de hieruit de volgende trends en ontwikkelingen geselecteerd:¹²

- Ouderen zullen steeds langer en zo zelfstandig mogelijk thuis blijven wonen.
- Toename van technologische hulpmiddelen in de thuissituatie (E-health).
- Verkorting ligduur ziekenhuizen, dus toename revalidatie buiten het ziekenhuis (intramuraal en extramuraal).
- Meer aandacht voor preventie c.q. het voorkomen of beperken van zorgvraag.
- Wijzigingen in de financiering, zoals verdere overheveling van AWBZ naar zorgverzekeraars en/of gemeenten, scheiden van wonen en zorg, invoering van NHC's (Normatieve Huisvesting Component), toename van eigen bijdrage en private geldstromen, aanhoudende bezuinigingen.
- Krapte op de arbeidsmarkt, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Om de ontwikkelingen in haar omgeving het hoofd te kunnen bieden, kiest Florence ervoor de accenten in haar strategie voor de periode 2009-2010 anders te leggen. Florence wil als zorgaanbieder in de regio's Haaglanden en Delft uitblinken in haar brede assortiment van zorg en diensten. Daarnaast wil Florence een kwalitatief goed en hoogwaardig dienstenaanbod bieden dat aantrekkelijk is voor een grote groep cliënten.

Om dit te bereiken, heeft Florence vier speerpunten opgesteld, die betrekking hebben op ketenzorg, efficiënte bedrijfsvoering, verhogen van klantwaarde en arbeidsmarkt.¹³ Hierbij richt Florence zich op de waardestrategie customer intimacy (Treacy & Wiersema). Customer intimacy staat voor het voortdurend aanpassen van aanbod op de wensen van de klant, op basis van kennis van de individuele klant teneinde een relatie op te bouwen voor een langdurige samenwerking.¹⁴

In bijlage 5 en 6 zijn de omgevingsanalyse en de SWOT-analyse van Florence terug te vinden.

2.4 Facilitaire dienst

De ondersteunende dienst van Florence, organisatie breed, omvat 540 medewerkers. De medewerkers zijn verdeeld over de verschillende diensten die het facilitair bedrijf levert, zoals postverzorging, logistiek, textiel, schoonmaak, receptie, voeding, horeca en huisvesting en ICT. Bij Oostduin zijn er 33 medewerkers werkzaam bij de facilitaire dienst.

Binnen het facilitair bedrijf heerst een cultuur van continu willen blijven verbeteren. Daar waar mogelijk is wil het facilitair bedrijf inspelen op diverse ontwikkelingen vanuit de maatschappij. Het facilitair bedrijf wil graag een verhoging van de dienstverlening naar de klant toe realiseren.

Door de fusie was het noodzakelijk om verschillende diensten van het facilitair bedrijf te handhaven in hun huidige vorm en om sommige te wijzigen. Deze wijzigingen zullen voornamelijk plaatsvinden in de organisatie van de diensten. Na de fusie zal huisvesting, de inkoop, ICT, Personeel en Organisatie en de voeding centraal aangestuurd en uitgevoerd worden. Deze dienstengroepen worden ieder afzonderlijk aangestuurd door de manager Facilitair Bedrijf. Een groot deel van de diensten wordt per locatie georganiseerd. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om schoonmaak, receptie en textielservice. Op regioniveau is hiervoor een regiomanager aanwezig en op locatieniveau een teamleider (manager) Facilitair.

¹¹ Jaardocument 'Stichting Zorggroep Florence' 2009

¹² Jaarplan Florence 2011

¹³ <http://www.florence-zorg.nl/over-florence/visie--missie-en-kernwaarden> (08-02-2011)

¹⁴ <http://www.ruscon.nl/artikelen/Klantwaardenstrategie.pdf> (18-02-2011)

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

De holding heeft drie facilitaire bedrijven die ieder verantwoordelijk zijn voor het leveren van facilitaire producten/diensten. De bedrijven hebben gemeenschappelijke kerntaken, maar ze hebben ook alle drie de taken uitvoering, advies en kwaliteitsbewaking. De opzet en de structuren van de bedrijven verschillen wel wezenlijk.

Het gebouw waarin Florence Oostduin gehuisvest is, is eigendom van Staedion. Dit houdt in dat het onderhoud aan het gebouw, wordt gedaan door Staedion, maar ook Florence heeft hier een bijdrage in. Zo zijn bijvoorbeeld de reparaties en vervangingen voor Staedion, maar het onderhoud is voor Florence. Enkele diensten die de facilitaire dienst van Florence Oostduin levert, zijn:

- Inrichten/renoveren van de kamers van de bewoners, huiskamers en de hal;
- Faciliteren van de winkel, het restaurant en de vergaderzaal;
- Het bestellen van voeding, zorgmaterialen en schoonmaakartikelen.

De facilitaire dienst van Florence, locatie Oostduin, bestaat uit meerdere personen. Allereerst is er de Manager Faciliteiten. Hij stuurt de medewerker administratie/receptie aan en wordt hierbij geassisteerd door de Assistent Manager Faciliteiten. Verder zijn er nog drie medewerkers van de technische dienst/gebouwbeheer/magazijn. Eigenlijk hebben zij verschillende taken, zoals het ophangen van een lamp in de kamers van de bewoners, bestellingen plaatsten bij de leveranciers en beheer van het magazijn. Daarnaast zijn er nog vijf receptie medewerkers, een hovenier, een persoon die het transport regelt, zes medewerkers die werken in het restaurant, waarvan er 3 zijn die een leerplek verwerven via Steinmetz/de Compaan, en zes medewerkers die de huishouding doen. Ten slotte zijn er nog vijf invalkrachten, die werken bij de diverse groepen van de facilitaire dienst. In bijlage 7 is een organogram te zien van de centrale facilitaire dienst van Florence.

2.5 Inkoop

De inkoop van Florence is organisatie breed geregeld. Hieronder zal ik een stukje informatie geven, dat afkomstig is van het hoofdkantoor van Florence.

De afdeling Inkoop heeft als kerntaken het afsluiten van Florence brede contracten en de afhandeling van orders, zij is hierin de 'verkoop binnendienst' van Florence. De afdeling Inkoop bestaat uit in totaal vier medewerkers: een inkoper, twee assistenten inkoper en een hoofd inkoop. Vanuit inkoop vindt tevens aansturing van twee medewerkers van het distributiecentrum plaats. Vanuit dit distributiecentrum worden een aantal thuiszorgklanten en zorgwinkels bevoorrad en worden er repro- en postkameractiviteiten gedaan. Het organisatiebrede inkoopvolume van Florence bedraagt 51,6 miljoen euro.¹⁵

De doelstelling van de afdeling Inkoop is, middels het afsluiten van Florence brede contracten, het realiseren van besparingen. Dit staat vermeldt in het inkoopbeleid. Als partner van de budgethouders ondersteunt Inkoop Florence in het realiseren van besparingen dan wel de mogelijkheid om meer met het bestaande budget te doen. De afdeling Inkoop handelt vanuit het Florence brede belang om zo optimaal te profiteren van de schaalgrootte die Florence aan leveranciers te bieden heeft. 'Optimaal profiteren' beperkt zich in deze zin niet tot de laagste prijs, maar laat zich het beste vertalen naar de veelomvattende term 'economisch meest voordelige'.

Als gevolg van de uitdrukkelijke wens van het managementteam (MT) van Florence om de individuele karakters van de diverse locaties te respecteren is bij het opzetten van de afdeling Inkoop een van de basisafspraken geweest dat de interne klant de kwaliteit bepaalt en de inkoop bepaalt waar deze vandaan komt. Middels deze afspraak wordt het accent gelegd op omzetconcentratie waarbij Inkoop vanuit haar partnerrol wel de vrijheid heeft alternatieven aan te dragen.

¹⁵ Interview Mark ten Broeke, Inkoper Florence

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Bij de afdeling Inkoop wordt gebruik gemaakt van het inkoopstelsel DCI.¹⁶ Sinds 1994 richt Deltacare zich als IBM-georiënteerd systeemhuis op het automatiseren van inkoopprocessen in de zorgsector. Deltacare werkt vanuit de overtuiging dat grote besparingen mogelijk zijn op uw facilitaire inkoop door structurering van de processen daarbij ondersteund door een geautomatiseerd stelsel waarbij budgetbeheersing door de budgethouder centraal staat.¹⁷

Op locatieniveau zijn een aantal medewerkers bevoegd zijn om producten/diensten in te kopen. De keus om centraal/decentraal in te kopen bij leveranciers heeft te maken met emotionele en niet-emotionele producten. Centraal worden de zogenaamde niet-emotionele producten ingekocht, zoals kantoorartikelen, meubilair, huishoudelijk, technische en dergelijke. Door scherpe mantelcontracten voor deze producten af te sluiten kunnen grote schaalvoordelen worden behaald. Florence breed kunnen de locaties dan gebruik maken van deze mantelcontracten. Decentraal worden de zogenaamde emotionele producten ingekocht en dit ligt meer op locatieniveau. Voorbeelden hiervan zijn de bakker om de hoek, de bloemist, ijzerhandel etc.

Afspraken omtrent wat wel emotioneel en niet emotioneel (centraal/decentraal ingekocht moet worden moet nog worden af gekaderd. Voorlopig ligt de verantwoording hiervan nog bij de wijkmanagers.¹⁸

¹⁶ Intranet Florence 'Floris'

¹⁷ <http://www.deltacare.nl/html/dci.htm> (09-05-2011)

¹⁸ Kim Groenewegen, Assistant Inkoper Florence

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader gegeven van de knelpunten die te herkennen zijn bij Florence Oostduin. Dit wordt gedaan aan de hand van literatuuronderzoek.

3.1 Inkoop

De definitie van inkoop is:

“Het vak inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat”.¹⁵

Inkoop kan zowel betrekking hebben op producten en diensten direct ten behoeve van het primaire proces als ten behoeve van het facilitair proces. De primaire inkoop van een zorginstelling is bijvoorbeeld de inkoop van medicijnen, zorgmaterialen en voeding. De facilitaire inkoop is bijvoorbeeld de inkoop van glasbewassing en linnenbeheer.¹⁹

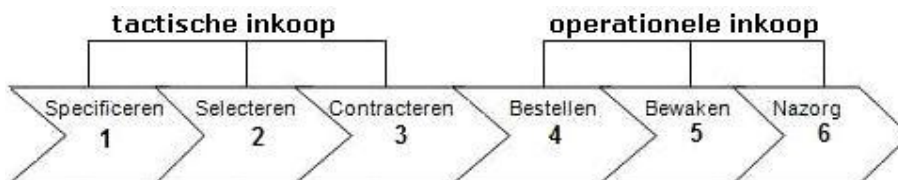
3.2 Inkoopproces

De inkoopafdeling zorgt voor tijdige levering van diensten en goederen om de voortgang van het bedrijfsproces zeker te stellen, inkopers zorgen voor het ‘rationaliseren’ van het inkoopproces door een complete functionele specificatie, analyses van markt en leveranciers en een gedegen besluitvormingsproces.²⁰

Binnen ieder inkoopproces kunnen wij enkele fasen onderscheiden. Het procesmodel van Van Weele (2005) is in Nederland het meest gebruikte model. Hierbij worden de volgende fasen onderscheiden:²¹

1. Specificeren: het uitzoeken welke goederen/diensten nodig zijn en wat de precieze wensen zijn.
2. Selecteren: aan de hand van onderzoek kijken welke leverancier de beste producten tegen de beste prijs levert.
3. Contracteren: het contracteren van de juiste leverancier en tevens onderhandelen over de condities.
4. Bestellen: op basis van het contract kunnen bestellingen plaatsvinden volgens de daarin opgenomen procedures en voorwaarden.
5. Bewaken: het bewaken van de levering, gekeken naar beveiliging en controle van de goederen.
6. De nazorg en evaluatie: zorgen dat de goederen intern op de juiste plek komen en worden geadministreerd. Daarnaast het proces evalueren en archiveren.

Hieronder is een weergave te zien van het inkoopproces. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de tactische en operationele inkoop. De tactische inkoop houdt zich bezig met alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract. De operationele inkoop gaat uit van een bestaand contract en is gericht op het bestellen en verder afhandelen.



Figuur 1: Fasen van het inkoopproces

¹⁹ Lenselink, M en Telgen, J.: Inkoopmanagement in de zorgsector. Blz. 10

²⁰ http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkoop (15-02-2011)

²¹ Albronda, B.J. en Gelderman, C.J.: Professioneel inkopen. Blz. 25

Bij dit onderzoek wordt voornamelijk gekeken naar de operationele inkoop van het inkoopproces. De tactische inkoop wordt geregeld door het hoofdkantoor van Florence. Het bestellen, bewaken en de nazorg van het inkoopproces wordt door Florence Oostduin geregeld.

3.3 Inkoopfunctie

Het begrip inkoopfunctie kan worden omschreven als:

“Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten van externe producenten te betrekken”.

De inkoopfunctie van een organisatie kan worden geplaatst in het onderstaande vier fasen model:²²

1. Administratieve fase: inkopers houden zich vooral bezig met het plaatsten en afhandelen van orders in opdracht van de gebruikers.
2. Mechanische fase: richt zich vooral op het sluiten van transacties. Inkopers oriënteren zich op de markt en zijn op zoek naar lage prijzen.
3. Proactieve fase: inkopers nemen initiatieven, hebben een langetermijnvisie en nemen het initiatief in leveranciersmanagement.
4. Professionele strategische fase: inkoopmanagers binden zich aan strategische en operationele inkoopplannen, waarin doelstellingen, taakstellingen en concrete activiteiten zijn geformuleerd.

Er zijn drie onderdelen te onderscheiden van de inkoopfunctie die het inkoopproces binnen een zorginstelling ondersteunen. Deze drie onderdelen zijn ook terug te vinden in het Racewagenmodel van Coopers en Lybrand. Dit zijn:²³

- Personeel en organisatie;
- Procedures en methoden;
- Informatievoorziening.

Personeel en organisatie

Onder de inkooporganisatie wordt verstaan:

“De organisatorische verdeling van de aan inkoop gerelateerde activiteiten binnen een zorginstelling”. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, tactische en operationele inkoopactiviteiten.

De administratieve organisatie beschrijft welke functionaris binnen een zorginstelling welke activiteiten binnen de inkoopfunctie uitvoert en beschrijft tevens de wijze waarop de bij inkoop betrokken functionarissen binnen een zorginstelling onderling afstemmen en/of samenwerken. Er zijn drie hoofdvormen van een inkooporganisatie te onderkennen, die ten grondslag liggen aan elke inkooporganisatie, namelijk:

- Centrale inkooporganisatie: één afdeling voert de tactische inkoop uit. Een voordeel van een centrale inkooporganisatie is dat uitsluitend de afdeling Inkoop de tactische inkoopfunctie uitvoert en er daarom een bundeling van behoeften kan plaatsvinden. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van het totale inkoopvolume, er zijn alleen maar specifieke vaardigheden bij de afdeling Inkoop nodig en er is een duidelijk aanspreekpunt voor de leveranciers. Het nadeel van een centrale inkooporganisatie is een mogelijk gebrek aan draagvlak binnen de zorginstelling voor de contracten.
- Decentrale inkooporganisatie: de tactische en operationele inkoop vindt plaats door meerdere afdelingen binnen de zorginstelling plaats. De strategische inkooptaak wordt veelal bij de directie neergelegd. Maar vanuit de directie krijgt de strategische inkooptaak vaak onvoldoende aandacht, waardoor er een duidelijk kader ontbreekt voor de tactische en operationele inkoop. De afdelingen opereren volledig autonoom, wat ten koste gaat van de integrale inkoopprestaties. Een voordeel van de decentrale

²² Albronda, B.J. en Gelderman, C.J.: Professioneel inkopen. Blz. 20

²³ Lenselink, M en Telgen, J.: Inkoopmanagement in de zorgsector. Blz. 51-82

inkooporganisatie is dat er wel draagvlak is voor de afgesloten contracten, omdat de afdeling deze contracten zelf heeft afgesloten.

- Gecoördineerde inkooporganisatie: de tactische inkoop wordt niet door een vaste afdeling uitgevoerd, maar door diverse inkoopteams. Er is een functionaris die ervoor zorgt dat deze inkoopteams met de juiste balans in deskundigheid worden samengesteld. Bij de operationele inkoop speelt de afdeling Inkoop alleen een ondersteunende rol. De daartoe bevoegde medewerkers kunnen zelf bestellingen plaatsen.

Procedures en methoden

Bij het inkoopproces zijn verschillende medewerkers betrokken. Het is verstandig om inkooptaken in de organisatie verspreid neer te leggen in het kader van functiescheiding. Het bestellen, ontvangen, registreren en betalen van ingekochte goederen wordt veelal niet door een persoon gedaan. Het bestellen en ontvangen van goederen wordt door de operationele inkoop uitgevoerd, terwijl de registratie en betaling van goederen door de crediteuren administratie wordt gedaan.

In het inkoopbeleid worden de uitgangspunten voor het opstellen van procedures en methoden vastgelegd. De beschrijving van de inkooporganisatie is de leidraad. Daarop gebaseerd beschrijven de procedures en methoden het inkoopproces. De beschrijving van het inkoopproces volgt uit de beschrijving van de inkooporganisatie waarin globaal de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van betrokken functionarissen zijn vastgelegd alsmede de verhoudingen tussen verschillende functionarissen en afdelingen voor wat betreft de inkoopfunctie.

Uitgangspunt voor de bestelprocedure zijn de afspraken rondom bestelbevoegdheden: welke functionarissen hebben bestelbevoegdheid en tot welk bedrag zijn zij geautoriseerd om te bestellen? Welke producten en diensten mogen zij bestellen? De bestelprocedure beschrijft hoe besteld moet worden, door wie mag worden besteld en welke interne verplichtingen dit met zich meebrengt. Ook kan er in worden beschreven bij welke bestellingen de leverancier de order schriftelijk moet bevestigen of welke procedure gehanteerd wordt als een gebruiker van het standaardassortiment wil afwijken.

Informatievoorziening

Het meest essentiële van procedures en methoden is dat deze naar de medewerkers in de organisatie worden gecommuniceerd. Indien er iets verandert aan de werkwijze of de structuur van een of meer afdelingen kan het noodzakelijk zijn om de procedures rondom inkoop ook te veranderen.

In zorginstellingen waar de bestelfunctie bij de gebruiker ligt en men zoveel mogelijk met een gestandaardiseerd assortiment wil werken, is het van belang dat naar de gebruiker gecommuniceerd wordt welke producten besteld kunnen worden. Dit kan door middel van een bestelcatalogus. Daarvoor kan de standaardcatalogus van de leverancier worden gebruikt, maar het is ook mogelijk de leverancier een catalogus op maat te laten aanleveren. Men kan hierbij ook denken aan geautomatiseerde catalogi, die op het interne computernetwerk kan worden geplaatst.

3.4 Inkoopbeleid

De overkoepeling van procedures en methoden, gehanteerde organisatievorm en informatiesystemen wordt gevormd door het inkoopbeleid. Dit is het kader waaraan inkopende medewerkers houvast ontleen voor de verschillende keuzen die zij moeten maken.

Bij het opstellen van een inkoopbeleid moet in overeenstemming zijn met het instellingsbeleid. Het instellingsbeleid betreft alle facetten van het opereren van de instelling en is veelal op een

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

globaal niveau geformuleerd. Om het te concretiseren naar verschillende beleidsterreinen kunnen voor elk van die beleidsterreinen verschillende afgeleide beleidsplannen worden opgesteld. Het inkoopbeleid dient te worden afgestemd op onder andere het financieel-, medisch-, technisch-, logistiek- en communicatiebeleid.

Het inkoopbeleid bestaat uit verschillende onderwerpen, waarin diverse keuzes gemaakt dienen te worden. Deze onderwerpen zijn economisch, organisatorisch, ideëel en ethisch. Hieronder zullen een aantal voorbeelden beschreven worden, gerangschikt op onderwerp.

Vervolgens is het essentieel dat het inkoopbeleid gecommuniceerd wordt naar alle betrokkenen. Dat betekent dat zij allen op de hoogte gesteld moeten worden van de specifieke keuzen die zijn gemaakt voor het management. Pas als iemand weet wat de kaders zijn waarbinnen met moet handelen, is het mogelijk ook zo te handelen.

Het inkoopbeleid moet een inkoopbeleid zijn voor de gehele instelling en niet alleen een beleid zijn voor de inkoopafdeling. Het belangrijkste van een inkoopbeleid is dat deze na het maken, jaarlijks gecontroleerd en eventueel bijgesteld dient te worden, zodat deze altijd up to date is.²⁴

3.5 ABC-analyse

De ABC-analyse heeft als doel na te gaan aan welke delen van de voorraad nader aandacht besteed moet worden. Het gaat hierbij om de belangrijke en minder belangrijke producten in het magazijn. De uitkomsten van een ABC-analyse zijn te gebruiken bij het uitvoeren van een goed voorraadbeheer.²⁵

Uit deze analyse blijkt de 80-20 regel: 80% van het inkoopvolume wordt ingekocht bij slechts 20% van het aantal leveranciers, terwijl 80% van het aantal leveranciers slechts 20% van de inkoopwaarde vertegenwoordigen. Op basis van de uitkomsten van deze primaire analyse kan worden bekeken in hoeverre bundeling van inkoopvolumes plaats kan vinden.²⁶

De ABC-analyse is als volgt ingedeeld:

- Categorie A: dit zijn de belangrijkste en meest gangbare artikelen, waar het meeste aandacht besteedt aan moet worden. Voorbeelden zijn medicijnen, voeding en incontinentiematerialen.
- Categorie B: dit zijn producten die wel belangrijk zijn, maar niet direct. Hier moet dus wel voldoende aandacht aan besteed worden. Voorbeelden zijn beddertextiel en kantoorbenodigdheden.
- Categorie C: dit zijn onbelangrijke producten, waar weinig tot geen aandacht aan besteedt hoeft te worden. Voorbeelden zijn paperclips of mappen.

3.6 Kraljic-matrix

Afhankelijk van de mate waarin een productgroep beïnvloedt wordt door inkooprisico's en/of financiële risico's zal een indeling in een van de genoemde categorieën plaatsvinden.²⁷

Binnen de Kraljic-matrix worden er vier vakken onderscheiden, welke hieronder beschreven zijn:²⁸

- Hefboomproducten: producten met een hoog financieel resultaat en een goede onderhandelingspositie vanwege alternatieve leveranciers en mogelijke substituten. Het

²⁴ Lenselink, M en Telgen, J.: Inkoopmanagement in de zorgsector. Blz. 41-49

²⁵ Dam, S.: Logistiek, heel logisch!

²⁶ <http://www.joanknecht.nl/Home/Bovenopzaken/Kennisbank/Financi%C3%ABleadministratie/Kraljicmatrix/tabid/172/language/nl-NL/Default.aspx> (28-03-2011)

²⁷ http://www.redorangeindustry.nl/page/82/Kraljic_Matrix (28-03-2011)

²⁸ <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/onderhandelen> (28-03-2011)

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

is dus belangrijk om sterk en met duidelijke eisen de onderhandelingen in te gaan om het optimale voordeel eruit te halen.

- Strategische producten: producten met een hoog financieel resultaat maar tevens risicovolle toelevering. Er zijn weinig leveranciers en substituten zijn er ook weinig of niet. Belangrijk is dus om te proberen een samenwerkingsverband uit de onderhandeling te slepen waar beide partijen zich goed bij voelen en evenveel investeren.
- Routine producten: deze productgroep brengt net als de hefboomproducten weinig risico met zich mee. Het verschil is echter dat de toevoeging aan het financieel resultaat bij routineproducten ook relatief laag is. Dit is meestal de grootste productgroep waarvan tevens een groot aanbod en diversiteit aan producten bestaat. Het doel in de onderhandelingen is in dit geval dan ook het vereenvoudigen en goedkoper maken van het proces. Het gaat dus volledig om grote afnames en lage kosten.
- Knelpuntproducten: de risicoproducten waarop de productie stil kan komen te vallen. Belangrijk is dat de onderhandelaar hier met veel zorg mee omgaat. gezocht moet worden naar veiligstelling van de levering en goed contact met de leverancier. Omdat deze producten een dergelijk risico met zich meebrengen is het veel belangrijker dat er wordt gezocht naar zekerheid dan naar de laagste prijs.

3.7 Commodity-analyse

Een commodity-analyse is een instrument om de uitgaven van de inkoopafdeling te verdelen naar kostenplaats. Door dit instrument wordt een duidelijk overzicht gecreëerd welke kostenplaatsen/afdelingen welke kosten maken per kostensoort.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden ervaringen bij de bedrijfsbezoeken, inkoopafdeling en transparantie kort samengevat. Hierna wordt de, in het vorige hoofdstuk beschreven theorie, toegepast op Florence Oostduin. Hierbij gaat het om de modellen van de Kraljic-matrix, de ABC-analyse, de Commodity-analyse. Ten slotte zal er een conclusie van de interviews en de workshop worden beschreven.

4.1 Bedrijfsbezoeken

Onderstaande tekst is een samenvatting uit de gehouden interviews met de facilitair managers van andere locaties van Florence.

Bij Duinstede is sinds september 2010 het inkoopproces veranderd. De facilitair manager, Paul Slijpen, heeft de afdelingen zelf de bevoegdheid gegeven om producten te bestellen. Daarbij gaat hij gedurende 2011 alle uitgaven van de afdelingen bekijken. Zo kan hij in 2012 de afdelingen een budget geven. Hierdoor wordt het bewustzijn en de verantwoordelijkheid van de afdelingen vergroot. Ook wordt er op afdelingsniveau geleverd door de leveranciers.

Bij de locatie Westhoff bevindt zich een lokaal magazijn en verpleegmagazijnen op de afdelingen. Voor de organisatie van het magazijn en de bevoorrading van de afdelingen zijn er drie magazijnmedewerkers in dienst. Westhoff is de enige locatie die totaal onafhankelijk is van het hoofdkantoor van Florence. Zij regelen alle afspraken met leveranciers zelf, veranderen prijzen van producten en kunnen producten toevoegen. Zo blijven zij het overzicht van alle bestellingen houden.

Op de locatie Mariahoeve in Den Haag bestellen de afdelingen bij een facilitair medewerker, die alle gegevens invoert in DCI. Alle bestellingen worden door de leverancier centraal afgeleverd op de begane grond. Hiervandaan worden de producten naar boven vervoerd. Alle afdelingen hebben een eigen budget.

Op het hoofdkantoor van Florence, is er tijdens een gesprek met Mark ten Broeke (hoofd inkoper), duidelijk geworden dat er een aantal lopende projecten zijn binnen Florence. Dit zijn bijvoorbeeld het inkoopbeleid, wat nog niet is vastgesteld door het MT, de ontwikkeling van een producten- en dienstencatalogus, 'KAS' project en de aanbesteding van een nieuw inkoop-/bestelsysteem.

4.2 Inkoopafdeling

Onderstaande informatie komt uit diverse interviews met inkoopmedewerkers van Florence.

In de huidige situatie bevindt Florence zich in een administratieve fase op locatieniveau. Er worden producten/diensten besteld en in ontvangst genomen. Er wordt wel gekeken naar de kosten van een product, maar de inkoop van materialen is voornamelijk gericht op de kwaliteit van zorg voor de bewoners. De inkoopfunctie van Florence op centraal niveau bevindt zich in de mechanische fase. Op het hoofdkantoor richt zich men op het afsluiten van mantelcontracten met leveranciers.

Op het hoofdkantoor van Florence is de inkoopafdeling centraal geregeld. Hier wordt de strategische inkoop uitgevoerd voor de koers op lange termijn ten aanzien van de inkoop. Met de leveranciers van Florence zijn afspraken gemaakt over het inkoopvolume, aangezien Florence een groot aantal vestigingen heeft in de regio Den Haag e.o. Hierdoor zijn enkele schaalvoordelen gerealiseerd bij leveranciers. Daarnaast bestelt het hoofdkantoor de producten.

Als je op locatieniveau kijkt, is Florence een decentrale inkooporganisatie. Alle 18 locaties hebben het inkoopproces anders gestructureerd en de kaders vanuit het hoofdkantoor ontbreken. Florence heeft de ambitie om een gecoördineerde inkooporganisatie te worden.

4.3 Transparantie

Transparantie betekent dat een bedrijf in alle openheid, tijdig duidelijke informatie geeft aan haar klanten, werknemers en betrokkenen over alle relevante inkoopactiviteiten. Transparantie is het inzichtelijk maken van inkoopactiviteiten van een onderneming. Communiceren over de inkoopactiviteiten is daarmee in feite inzicht geven hoe het bedrijf omgaat met de relevante inkoopthema's die in de zorgsector spelen.²⁹

Alle inkopen kunnen per rubricering worden vastgelegd, wat veel inzicht geeft in het bestelgedrag per afdeling en per medewerker. Zo kunnen bestellingen op artikelniveau, per locatie of per aanvrager getoond worden. Assortimentsoptimalisatie wordt hierdoor eenvoudig mogelijk.³⁰

Er zijn verschillende manieren om transparant te zijn. Hieronder volgt een opsomming van enkele mogelijkheden:

- Jaarverslag;
- Inkoophandboek;
- Maandelijks managementinformatie;
- Commodity-analyse.

Door te laten zien op welke wijze Florence omgaat met de dilemma's van het inkoopproces creëert een ondernemer goodwill en klanttevredenheid.

Slimme communicatie is voor Florence erg belangrijk om klanten te informeren en betrekken bij het inkoopproces. Klanten kunnen nieuwsgierig zijn naar hoe de inkoopactiviteiten binnen Florence zijn geregeld, om zo te weten waar het budget aan besteed wordt.

4.4 Commodity-analyse

De gegevens die gebruikt zijn om de commodity-analyse te maken, komen uit een Excel bestand van Mark ten Broeke, hoofd in koper bij Florence en stammen uit 2010.

Bij het maken van de commodity-analyse zijn de bedragen <€ 5.000 weggelaten. Bij leveranciers waar minder ingekocht wordt, is het mogelijk om contracten te bundelen. Deze informatie is voor dit onderzoek niet relevant, dus zijn alleen de grote bedragen >€ 5.000 opgenomen in de commodity-analyse. De gegevens van de commodity-analyse zijn terug te vinden in bijlage 8.

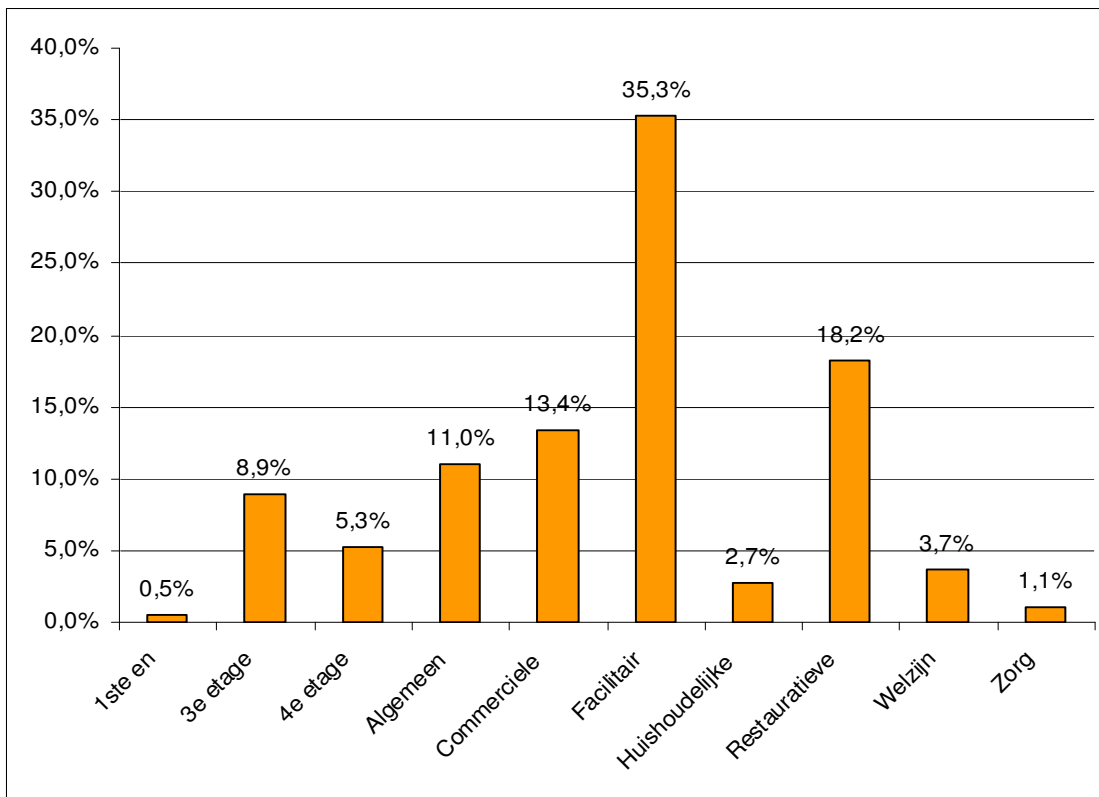
Zoals uit onderstaande tabellen is af te lezen, worden de grootste inkoopkosten gemaakt door facilitair. Dit komt doordat facilitair de grote inkopen bij bijvoorbeeld Sligro doet. Deze producten gaan naar het winkeltje en worden daar opgehaald door de afdelingen. De producten worden niet doorgeboekt naar de zorgafdelingen, dus al deze kosten komen bij facilitair terecht.³¹ Dit is de reden dat de eerste, tweede, derde en vierde etage weinig inkoopkosten hebben. Op deze vier etages wonen de bewoners van Oostduin. Dit is de interne klant van de inkoopafdeling. De kosten van de derde en vierde etage liggen wel hoger als van de eerste en tweede. De kosten van de eerste en tweede verdieping worden vergoed door de zorgverzekeraar. Bij de derde en vierde etage is dit niet het geval.

²⁹ <http://www.mvonderland.nl/dossier/8/170> (09-05-2011)

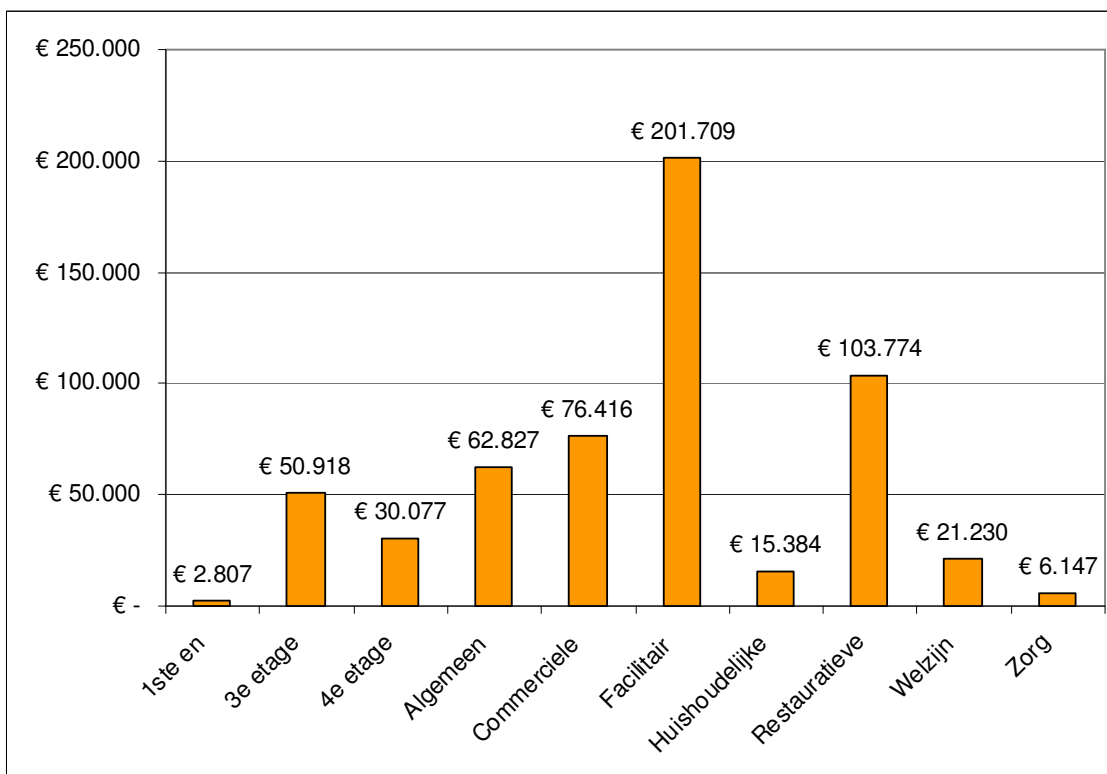
³⁰ http://www.e-procurement.nu/eprocurement/e_procurement/voordelen#transparantie (09-05-2011)

³¹ Interview Sander de Haas, facilitair medewerker Oostduin

Vanuit de commodity-analyse is het mogelijk om de Kraljic-matrix in te vullen. Deze is terug te vinden in paragraaf vijf.



Figuur 2: Commodity-analyse in percentages



Figuur 3: Commodity-analyse in bedragen

4.5 Kraljic-matrix

De gegevens die gebruikt zijn om de Kraljic-matrix te maken, komen uit een Excel bestand van Mark ten Broeke, hoofd inkoper bij Florence.

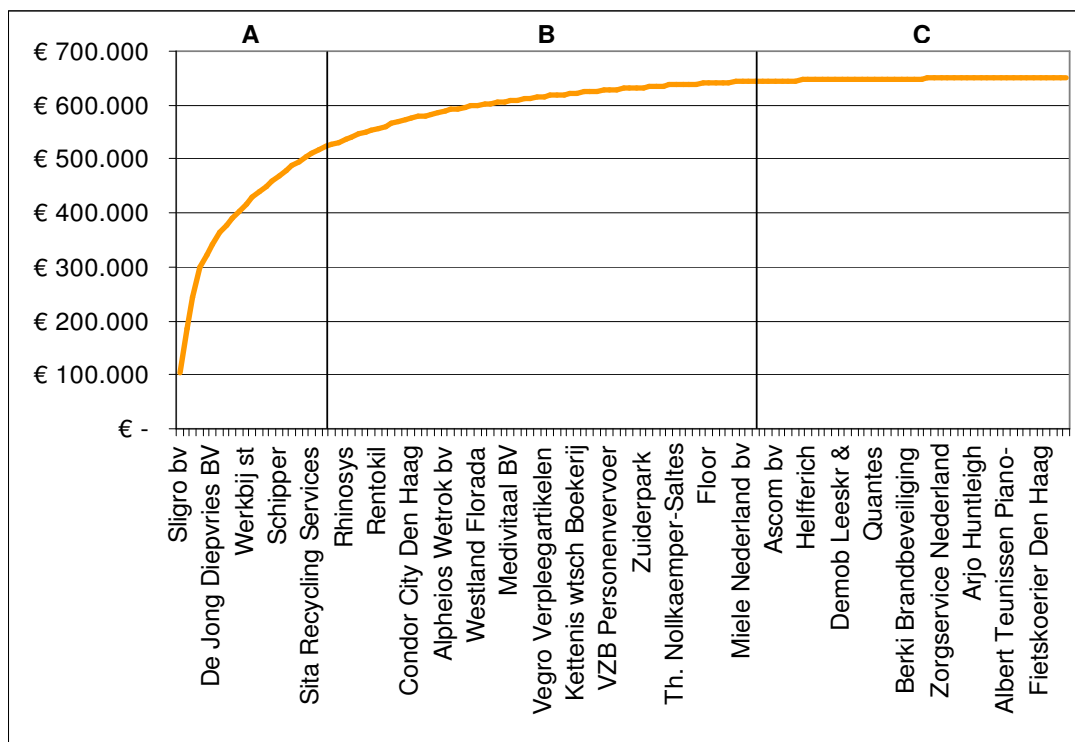
Uit de Kraljic-matrix komt naar voren dat Florence voornamelijk routine producten inkoop, namelijk 67,5% (€ 439.273). Hierbij gaat het om voeding, drukwerk en kantoorbenodigdheden. Daarnaast heeft Florence strategische producten met een inkoopwaarde van 23,8% (€ 155.005). De zorg is een speciale branche en niet elke leverancier biedt incontinentiemateriaal en dietvoeding aan. Hiervoor moeten ook speciale prijzen worden afgesproken. Ten slotte koopt Oostduin hefboomproducten en knelpuntproducten in. Dit zijn beide kleinere hoeveelheden. De inkoopwaarde ligt hier een stuk lager dan bij de strategische- en routineproducten. De Kraljic-matrix is terug te vinden in bijlage 9.

4.6 ABC-analyse

De gegevens die gebruikt zijn om de ABC-analyse te maken, komen uit een Excel bestand van Mark ten Broeke, hoofd inkoper bij Florence.

De ABC-analyse deelt de leveranciers in verschillende categorieën. In 2010 is er bij Florence Oostduin gebruik gemaakt van 139 leveranciers. De leveranciers zijn ingedeeld aan de hand van de inkoopomzet.

- Categorie A: onder deze categorie vallen de belangrijkste en grootste leveranciers, zoals Deli XL, Sligro, Duinrand Apotheek en Ziggo.
- Categorie B: dit zijn gemiddelde leveranciers, die producten leveren die belangrijk zijn, maar niet broodnodig. Voorbeelden zijn King disposables, Sita Recycling Services en Technische Unie.
- Categorie C: dit zijn minder belangrijke leveranciers, waar een laag aantal producten worden besteld. Zoals, Reinders, Quantes, Heins en Bol.com.



Figuur 4: ABC-analyse

Uit deze analyse herken je de bekende 80-20 regel: 80% van het inkoopvolume wordt ingekocht bij slechts 20% van het aantal leveranciers, terwijl 80% van het aantal leveranciers slechts 20% van de inkoopwaarde vertegenwoordigen. Op basis van de uitkomsten van deze primaire analyse kan worden bekeken in hoeverre bundeling van inkoopvolumes plaats kan vinden.³²

Er wordt door Oostduin voor € 650.738 ingekocht bij leveranciers. Er zijn 23 (16,5%) leveranciers die zorgen voor 80% van de omzet. Dit is € 520.590 van het totale inkoopvolume. De overige 20% van het inkoopvolume wordt ingekocht bij 116 (83,5%) leveranciers van Oostduin. Dit is € 130.148 van het totale inkoopvolume. De bedragen verschillen met een aantal procent van de 80/20 regel. Maar deze is wel duidelijk te herkennen. Een uitgebreide versie van de ABC-analyse is terug te vinden in bijlage 10.

4.7 Inkoopbeleid

Onderstaande tekst komt uit het inkoopbeleid van Florence.

Het doel van de afdeling Inkoop is het inkopen van diensten en producten van de gewenste kwaliteit tegen lagere kosten met als uitgangspunt het optimaal benutten van de schaalvoordelen die het inkoopvolume van Florence in zich heeft.

In februari 2010 is er een inkoopbeleid opgesteld in samenwerking met inkopers en leidinggevendenden, diverse inkoopnotities geraadpleegd en het Inkoop Rapport Coppa bestudeerd. Dit rapport is gemaakt door Coppa Consultancy. Dit bedrijf geeft advies aan bedrijven over het vergroten van de inkoopkracht, het verbeteren van logistieke processen en het optimaliseren van in- en externe samenwerking.³³ In de huidige situatie is dit een concept en zal een deze maanden worden gekeurd door het MT.

In het inkoopbeleid wordt aandacht besteed aan de doelstellingen van de afdeling Inkoop, het besparingspotentieel, professioneel inkopen, de organisatie van de afdeling Inkoop, werkwijze en een overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De centrale inkoop is op dit moment bezig met de aanbesteding van een nieuw bestelsysteem. Hiervoor is een businesscase gemaakt die nu bij het MT ligt om goedgekeurd te worden. Inkoop heeft keus uit de onderstaande bestelsystemen:

- CareCTRL;
- Procare;
- Inconto;
- T-blox.

Er is gekozen voor deze systemen omdat ze goed bekend staan in de zorgsector. Als het MT goedkeuring geeft voor de aanbesteding worden deze systemen getoetst op de wensen en eisen van Florence. Binnen een tijdsbestek van 1 tot anderhalf jaar moet het nieuwe systeem geïmplementeerd zijn.

De volgende doelstellingen zijn, door Inkoop Florence, geformuleerd:

1. Met draagvlak van het MT, ontwikkelen en implementeren van inkoopbeleid, contractbeheer, inkoopvoorwaarden, opstellen procedure voor investeringen, opstellen van een inkoopportfolio en een inkoopactieplan;
2. Kwantitatief doel bestaat uit het realiseren van inkoopbesparingen. Er wordt een besparingspotentieel gegeven van het inkoopvolume van Florence per productgroep in 2010. Door bundeling van pakketten worden schaalvoordelen behaald;

³² <http://www.joanknecht.nl/Home/Bovenopzaken/Kennisbank/Financi%C3%ABleadministratie/Kraljicmatrix/tabid/172/language/nl-NL/Default.aspx> (31-03-2011)

³³ http://www.coppa.nl/?page_id=2 (10-05-2011)

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

3. Er bestaat duidelijkheid binnen Florence wat centraal dan wel decentraal ingekocht gaat worden;
4. De afdeling Inkoop wordt door belanghebbenden als een meerwaarde ervaren. Inkoop wordt in een vroeg stadium bij het inkoopproces betrokken;
5. Onderzoek naar en besluitvorming over een optimaal inkoop-/bestelsysteem;
6. Inzicht voor alle belanghebbenden in alle contracten.

Uit een kwalitatieve quickscan van Coppa Consultancy is naar voren gekomen dat Florence het inkoopbeleid moet borgen in inkoopprocedures voor de hele organisatie van Florence. Daarbij wil Florence het inkoopproces professioneler inrichten.

Daarnaast staat er in het inkoopbeleid dat met het invoeren van een uniforme inkoopprocedure, de verwachting is dat met de huidige bezetting aan de toekomstige behoefte aan inkoopondersteuning prioriteiten gesteld moeten worden. Geadviseerd wordt de inkoper en inkoopmedewerkers geheel vrij te maken voor de inkooptaken en de bestelfuncties van inkoop in de organisatie te laten.

De inkoopafdeling opereert als een centrale coördinerende eenheid voor geheel Florence. Met het vaststellen van het inkoopbeleid, de uniforme inkoopprocedure en jaarlijks een inkoop actieplan wordt deze eenheid bij alle inkoop trajecten betrokken en zal deze het opvolgen van de verplichte procedure bewaken. Er is op dit moment geen uniforme inkoopprocedure aanwezig. Elke locatie heeft een ander inkoopproces en dit is niet vastgesteld op papier. De exploitatie routine-inkopen zullen in raamovereenkomsten worden geregeld, waardoor de locaties zelf, zonder tussenkomst van de inkoopafdeling kunnen bestellen via een decentraal webbased bestelsysteem. Alle andere, niet-routinematige exploitatie bestellingen en investeringen zullen door de budgethouder, zijn gemandateerde of projectleider, al in de fase van de behoefte bepaling bij de inkoopafdeling aangemeld moeten worden. Het concept inkoopbeleid van Florence is terug te vinden in bijlage 11.

4.8 Workshop

De workshop heeft tot meer inzichten in het inkoopproces van Oostduin geleidt. De inkoper van Florence en de facilitair medewerker van Oostduin weten niet wat er speelt op de locaties. Zo weet de inkoper van Florence niet dat er geen budgetten per afdeling zijn vastgesteld, er geen kassa aanwezig is in het restaurant en er maar op één kostenplaats wordt geboekt. Omgekeerd weet de facilitair medewerker niet dat er lopende projecten binnen Oostduin zijn, die het inkoopproces zullen verbeteren, zoals het 'KAS' project en de aanbesteding van een nieuw bestelsysteem.

Verder heeft de inkoper van Florence gezegd dat er naar wordt gestreefd dat de afdelingen direct bij de leverancier gaan bestellen en de producten ook op afdelingsniveau worden geleverd. De keuze hiervan ligt wel bij de wijkmanager. Zij kan er voor kiezen om niet/wel op deze manier in te kopen.

Voordelen van het op afdelingsniveau bestellen, zijn volgens de inkoper:

- Kostenbeheersing: er wordt een duidelijk overzicht per maand gecreëerd voor het MT. Zo kunnen zij zien wat er wordt uitgeven.
- Efficiënte goederenstroom: het inkoopproces heeft op dit moment teveel tussenstappen. Dit kan verminderd worden door op een andere manier te bestellen en leveren.
- Kostenbewustzijn: de afdelingen krijgen een bepaald budget toegewezen. Daarnaast krijgen zij de prijzen per product en de eenheid te zien. Hierdoor zal er bewuster worden besteld.

Toen de inkoper hoorde dat er in het restaurant geen kassa aanwezig is en er dus geen producten worden geregistreerd, werd er verwezen naar het project KAS. Dit staat voor Klanten

4.9 Interviews

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Hoe groter de woorden, hoe vaker dit woord voorkomt in de interviews.

Hieronder zal ik enkele steekwoorden uitschrijven.

- Op dit moment zijn er geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden geformuleerd binnen het inkoopproces van Florence Oostduin. Hierdoor weten de medewerkers niet bij wie ze terecht kunnen met vragen/klachten.
- Er zijn geen procedures opgesteld voor de medewerkers die betrokken zijn in het inkoopproces.
- Er moet transparantie worden gecreëerd, door bijvoorbeeld een maandelijks overzicht van uitgaven.
- Medewerkers moeten willen veranderen, om een nieuw inkoopproces door te voeren.
- Communicatie en betrokkenheid zijn hierbij een belangrijk speerpunt.
- Er wordt op dit moment gekeken naar de aanbesteding van een nieuw inkoop-/bestelsysteem.
- Centraal inkoop wil dat er in de toekomst just-in-time geleverd gaat worden.
- Er moeten meerdere kostenplaatsen worden gemaakt.

Hoofdstuk 5 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de workshop, interviews, veldonderzoek en observaties de huidige situatie van het inkoopproces binnen Florence Oostduin beschreven. De interviews die bij medewerkers zijn afgenomen zijn terug te vinden in bijlage 13.

Bij Florence Oostduin is er een facilitair vraagstuk dat opgelost dient te worden. Aanleiding voor dit onderzoek bij Florence Oostduin is dat het inkoopproces niet beheersbaar en ongestructureerd is. Bij dit vraagstuk zijn enkele knelpunten te herkennen. Deze zullen hieronder beschreven worden.

Tevens zal er rekening moeten worden gehouden met de centrale inkoop. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen, dat er op centraal niveau documenten beschikbaar zijn en lopende projecten, zoals het 'KAS' project, de ontwikkeling van een producten- en dienstencatalogus en het goedkeuren van het inkoopbeleid. Deze documenten zijn (nog) niet gecommuniceerd naar de locaties en hier wordt geen gebruik van gemaakt.

5.1 Er zijn geen inkoopprocedures

Hierbij zijn meerdere problemen te herkennen.

Nauwelijks tot geen gebruik van bestelformulieren

Binnen Florence Oostduin zijn bestelformulieren aanwezig voor het bestellen van (zorg)materialen, voeding, kantoorartikelen en schoonmaakartikelen. Alleen wordt hier nauwelijks tot geen gebruik van gemaakt door de afdelingen. In het huidige inkoopproces wordt er een e-mail verstuurd naar de medewerker facilitair om een product te bestellen. Deze medewerker neemt de bestelling in behandeling, terwijl het bestelformulier niet is gebruikt of onvolledig is ingevuld. Vaak gaat het hierbij om de handtekening van de verantwoordelijke. Op deze manier is er weinig tot geen controle door de verantwoordelijke op wat er besteld wordt door de afdeling.

Tevens zijn de bestelformulieren blanco. Dit houdt in dat er geen artikelnummer, productomschrijving, eenheid en kosten op staan vermeldt. Hierdoor heeft de afdeling geen inzicht op hoeveel producten er worden besteld en wat de kosten hiervan zijn. Er wordt door de afdelingen een summiere omschrijving geven van het product. Hierdoor kost het de facilitair medewerker veel tijd om bijvoorbeeld het artikelnummer op te zoeken.

De goederen- ontvangst en logistiek verloopt inefficiënt

De producten die bij Sligro dagelijks worden besteld worden direct afgeleverd in het winkeltje. Alle producten worden uitgeladen en gevuld in de winkel. Vanaf 09.30 uur is de winkel geopend voor bewoners van Florence Oostduin. Daarnaast is er de mogelijkheid voor de afdelingen om producten af te halen die nodig zijn voor de broodmaaltijden. Hiervoor hebben de afdelingen niet hoeven bestellen, dus er worden producten afgehaald die op dat moment nodig zijn. Het is mogelijk dat de winkel dagelijks teveel of te weinig producten hebben voor de bewoners of om een speciale maaltijd te bereiden. Daarbij vinden de bewoners het niet prettig als zij moeten wachten om één product af te rekenen, terwijl de winkel volstaat met karren van de afdeling.

Er zijn geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden geformuleerd

Op locatieniveau zijn er bij Florence Oostduin geen inkoopprocedures aanwezig, zoals een bestel- en ontvangstprocedure. Hierdoor zijn er geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden geformuleerd ten aanzien van het inkoopproces. Op dit moment zijn er meerdere personen binnen een afdeling bevoegd om te bestellen. Hierdoor wordt er besteld, zonder dat hierover gecommuniceerd wordt. Daarnaast is er niemand verantwoordelijk voor het beheersen van het inkoopproces.

Op centraal niveau ligt er een concept inkoopbeleid. Deze is in februari 2010 opgesteld en zal een deze maanden worden gekeurd door het MT. In dit inkoopbeleid wordt aandacht besteed aan de doelstellingen van de afdeling Inkoop, het besparingspotentieel, professioneel inkopen, de organisatie van de afdeling Inkoop, werkwijze en een overzicht van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een belangrijke doelstelling hierbij is het onderzoek naar en besluitvorming van een optimaal inkoop-/bestelsysteem.

5.2 Geen voorraadbeheer aanwezig

In het huidige inkoopproces is er geen overzicht van de voorraden. Men weet niet wat er op dit moment qua (zorg)materialen, voeding, kantoorartikelen en schoonmaakartikelen aanwezig is in het gebouw. Hierdoor is er geen zicht op welke hoeveelheden er in het magazijn liggen, welke hoeveelheden er worden besteld, welke hoeveelheden naar het restaurant, de winkel of de afdelingen gaan en er kan er niet worden gecontroleerd hoeveel van deze artikelen worden gebruikt, weggegooid of verdwijnen.

Op de afdelingen is er geen centraal punt waar de producten opgeslagen liggen en er zijn meerdere personen die kunnen bestellen, waardoor men niet weet welke artikelen nog aanwezig zijn op de afdeling, wat ertoe leidt dat de afdelingen regelmatig artikelen bestellen, die de week daarvoor al zijn besteld.

Als de producten door de afdelingen zijn besteld en vanuit het magazijn naar boven worden verplaatst, vindt er geen documentoverhandiging plaats, zoals een pakbon. Hierbij is dus ook geen zicht op hoeveel artikelen naar de afdelingen gaan.

5.3 Ontbreken van inkooppakketten

Er zijn geen inkooppakketten vastgesteld, waarin standaard producten zijn geselecteerd in samenwerking met de leverancier. Dit houdt in dat de interne klant in principe alles kan bestellen wat men wil. Zo kunnen er bijvoorbeeld meerdere soorten medisch verband worden besteld. Gevolg hiervan is dat de medewerker facilitair veel verschillende bestellingen binnenkrijgt.

Tevens wordt er niet op artikelnummer besteld, maar er wordt een omschrijving van het product gegeven. Het kost de medewerker facilitair dus veel werk om uit te zoeken om welk product het gaat, waardoor het bestelproces langer duurt.

5.4 Er is geen transparant inkoopproces

Alle bestellingen die worden aangemaakt in DCI, worden geboekt op de kostenplaats 'algemeen' en 'facilitair'. Hierdoor is er geen overzicht op welke afdelingen welke hoeveelheden producten bestellen en hoeveel kosten zij per maand/jaar maken. Tevens besteed facilitair kosten aan voeding, terwijl dit niet op hun kostenplaats geboekt mag worden.

Hoofdstuk 6 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk zal de gewenste situatie ten aanzien van het inkoopproces beschreven worden. De gewenste situatie is tot stand gekomen door interviews, bedrijfsbezoeken, observaties en de workshop.

6.1 Efficiënt inkoopproces

Het logistieke proces van de goederenontvangst moet efficiënter verlopen. Op dit moment zijn er teveel tussenstappen in het proces. Er wordt niet direct bij de leverancier besteld, maar eerst bij het hoofdkantoor. Zij bestellen de producten dan bij de leverancier. De gewenste situatie is om deze tussenstappen te verminderen, door bijvoorbeeld op afdelingsniveau te leveren of direct bij de leverancier te bestellen.

Om voor de medewerkers de bestelprocedure te vergemakkelijken is het een mogelijk om inkooppakketten voor Oostduin specifiek te maken. Dit is een standaardlijst van producten. Op deze manier kunnen er niet tien soorten pennen worden besteld, maar een of twee. Als deze standaardproducten dan worden samengevoegd in een producten- en dienstencatalogus is dit gemakkelijk binnen handbereik bij het bestellen.

6.2 De betrokkenheid en het bewustzijn van het managementteam en medewerkers vergroten

De medewerkers van de afdelingen, het restaurant en de winkel die bestellen, moeten bewust worden gemaakt van de effectiviteit en efficiëntie van het bestelformulier. Als men zich hiervan bewust is, zal het bestelformulier goed gebruikt en ondertekend worden door de verantwoordelijke. Dit scheelt de facilitaire medewerker een hoop tijd.

Tevens dient er een duidelijk overzicht te worden gecreëerd voor de locatie Oostduin, wie er verantwoordelijk is voor welke stappen in het inkoopproces. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Verder moet het bewustzijn van de kosten per product vergroot worden. Als men zich bewust is wat een product nu per stuk kost, zal er minder besteld van worden. Hierdoor zal er minder gehamsterd worden op de zorgafdelingen en zullen minder producten over de houdbaarheidsdatum gaan.

Niet alleen de medewerkers van het inkoopproces moeten bewust worden gemaakt en worden betrokken bij het inkoopproces, maar ook het managementteam. Als het inkoopproces transparant wordt gemaakt en er managementinformatie beschikbaar is, kunnen de zorgmanagers hun afdelingen aansturen op het inkopen.

6.3 Het creëren van transparantie

Florence Oostduin zou graag een overzicht willen zien van welke hoeveelheden producten worden besteld door de afdelingen, het restaurant en de winkel en welke hoeveelheden worden weggegooid. Op deze manier kunnen maandelijks de kosten worden besproken, tijdens het werkoverleg, met de zorgmanagers. De lijn blijft zo kort en er kan direct gestuurd worden op eventuele grote of onnodige uitgaven. Jaarlijks kan er een balans worden opgemaakt van de uitgaven per kostensoort voor elke afdeling. Het opvolgende jaar kan er eventueel een budget worden gegeven aan de afdelingen. Zo wordt de verantwoordelijk en het bewustzijn voor de afdelingen vergroot.

6.4 Beheersing van het inkoopproces

Het beheersen van het inkoopproces is belangrijk voor het managementteam van Oostduin om te kijken welke uitgaven er worden gedaan, door welke afdelingen.

Het geven van een budgetnorm, draagt bij aan het beheersbaar houden van het inkoopproces. Op deze manier kan er namelijk, vanuit het managementteam, worden gekeken hoeveel budget elke afdeling krijgt en of dit volledig wordt gebruikt in een jaar. Vanuit de medewerkers die producten bestellen, wordt er bewustzijn gecreëerd, omdat als het budget verbruikt is er geen geld meer is om producten te kunnen bestellen.

Om het inkoopproces te kunnen blijven beheersen en aansturing te kunnen geven aan de afdelingen, is het gewenst om aan het einde van het jaar het inkoopproces met alle betrokkenen te evalueren. Op deze manier kunnen er nog aanpassingen worden gedaan in het inkoopproces, naar de wensen en eisen van de betrokkenen.

Hoofdstuk 7 Opties voor het bestel-/leveringsproces

Om de gewenste situatie te realiseren zijn er een aantal opties. De informatie voor dit hoofdstuk is verkregen uit interviews met andere locaties van Florence en een grote leverancier van Florence. Dit hoofdstuk is een indicatie voor welke opties mogelijk zijn voor Oostduin qua levering en bestellen van producten. Verder onderzoek naar kosten en mogelijk andere opties zijn een op zichzelf staand onderzoek.

7.1 Bestellen op afdelingsniveau en centrale levering op locatie

De eerste mogelijkheid is om de afdelingen direct bij de leverancier te laten bestellen. Er worden dan twee medewerkers van de afdeling bevoegd gemaakt voor te bestellen. De afdelingen krijgen hun eigen budget voor de inkoop. Er zal dan met leveranciers moeten worden gepraat over het per stuk leveren van producten. Zo worden de producten dan al gesorteerd door de leverancier en aangeleverd in kratten voor de betreffende kostenplaats. De producten worden dan door de leverancier geleverd op een centraal punt, zoals het magazijn. Hier kunnen de kratten worden nagekeken door een logistiek medewerker en direct worden vervoerd naar de betreffende kostenplaats. Hier wordt de pakbon ondertekend door de zorgmanager.

De afdelingen worden door deze optie verantwoordelijk voor een budget. Hierdoor zal er kostenbewustzijn worden gecreëerd. Als de afdeling bespaart op inkoop, kan er bijvoorbeeld aan het einde van het jaar een leuke activiteit worden georganiseerd van het overgebleven budget. Doordat de zorgmanager de pakbonnen ondertekent, komt er een controle op de bestellingen en wordt er meer kostenbeheersing gerealiseerd. De zorgmanager kan direct sturen op de inkoopresultaten van haar afdeling.

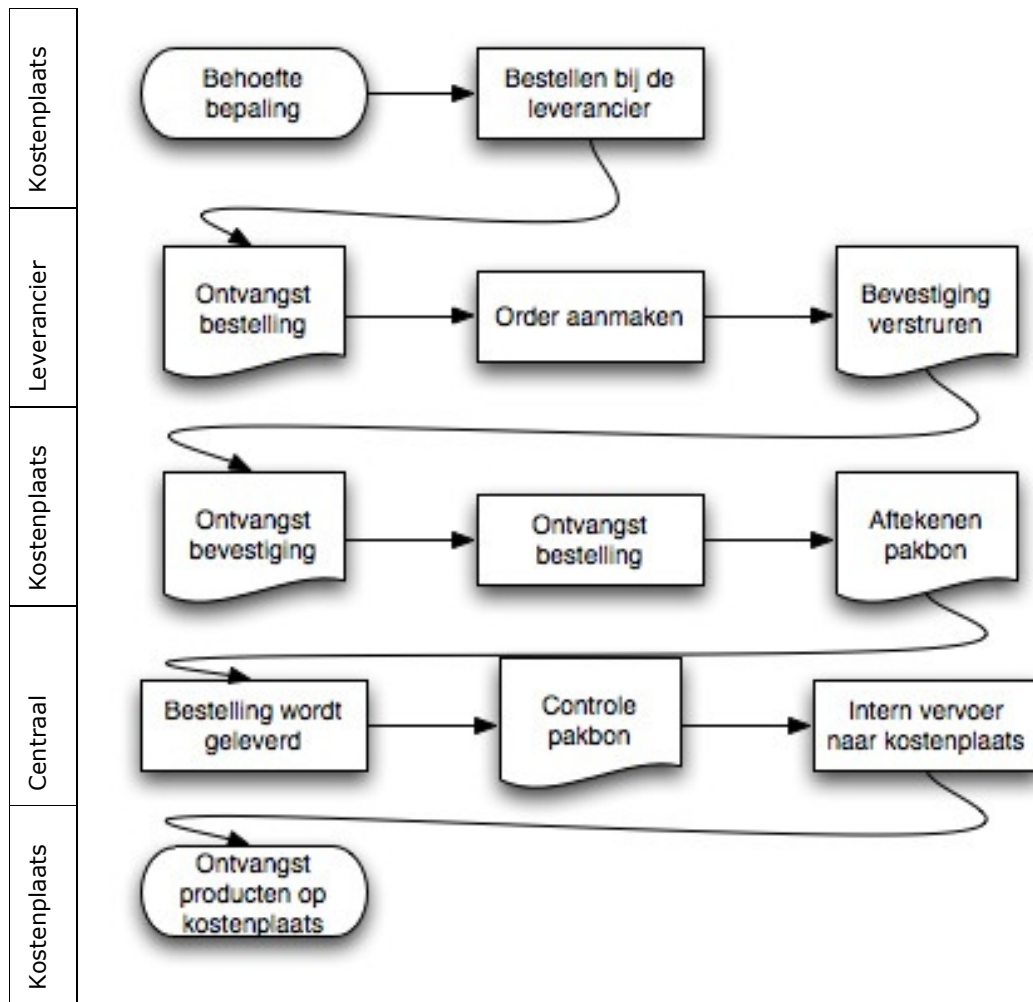
Enkele voordelen van deze optie zijn:

- Het inkoopproces wordt verkort. Er wordt niet meer via centraal besteld, waardoor er een tussenstap uit het proces verdwijnt.
- Geen hogere kosten van de leverancier. De producten worden niet op afdelingsniveau geleverd, dus zullen er niet meer kosten worden gemaakt.
- Er wordt op kostenplaats geboekt. Zo kan men precies zien welke producten en hoeveelheden er worden besteld door de kostenplaats.
- Artikelen per stuk bestellen. Er wordt just-in-time geleverd door de leveranciers. Hierdoor is geen magazijn meer nodig en geen magazijnmedewerkers.
- De verantwoording van de inkoop ligt nu bij de afdelingen, waardoor zij zelf bepalen wat zij met het geld doen.
- De kennis van producten en voorraden ligt bij deze optie bij de leverancier. Doordat er wordt gewerkt met Steinmetz/de Compaan en vrijwilligers zullen er dagelijks andere medewerkers werken.

Bij Florence Oostduin wordt er samengewerkt met de organisatie Steinmetz/de Compaan. Dit zijn mensen met een beperking. Er zou gekeken moeten worden of Steinmetz/de Compaan hiervoor hun medewerkers kan inzetten voor de logistieke goederenstroom. Dit betekent dat er geen extra personeel aangenomen hoeft te worden of taken bij een huidige medewerker erbij komen.

Tevens moet er gekeken worden naar de integratie van de bestelsystemen van de leveranciers en die van Florence. Anders wordt er besteld, zonder dat centraal dit registreert. Omdat dit project op dit moment loopt, is hier nog geen duidelijkheid over.

Hieronder is een processchema te zien hoe het bestel- en ontvangstproces er uit komt te zien.



7.2 Bestellen op afdelingsniveau en decentrale levering op locatie

Een tweede mogelijkheid is om de afdelingen direct bij de leverancier te laten bestellen en de producten op afdelingsniveau te laten binnenkomen. De bestellingen komen binnen op kostenplaats bij de leverancier en worden gesorteerd op kostenplaats. Hierna wordt er door de leverancier op kostenplaats geleverd. De zorgmanager van de afdeling ondertekent de pakbon. Hier is ook sprake van just-in-time levering.

Op deze manier wordt het bewustzijn en de verantwoordelijkheid van de afdelingen vergroot. Er kan precies worden gezien welke producten door de afdelingen worden besteld en welke kosten dit met zich mee brengt. Door het zetten van de handtekening door de zorgmanager kan zij zien hoe het inkoopproces verloopt en welke uitgaven er worden gedaan. Bij deze optie wordt er ook een budget gegeven aan de afdelingen.

Enkele voordelen van deze optie zijn:

- Het inkoopproces wordt verkort. Er wordt niet meer via centraal besteld, waardoor er een tussenstap uit het proces verdwijnt.
- Er wordt op kostenplaats geboekt. Zo kan men precies zien welke producten en hoeveelheden er worden besteld door de kostenplaats.
- Artikelen per stuk bestellen. Er wordt just-in-time geleverd door de leveranciers. Hierdoor is geen magazijn meer nodig en geen magazijnmedewerkers.
- Er zijn geen logistieke medewerkers nodig om de producten naar boven te vervoeren.

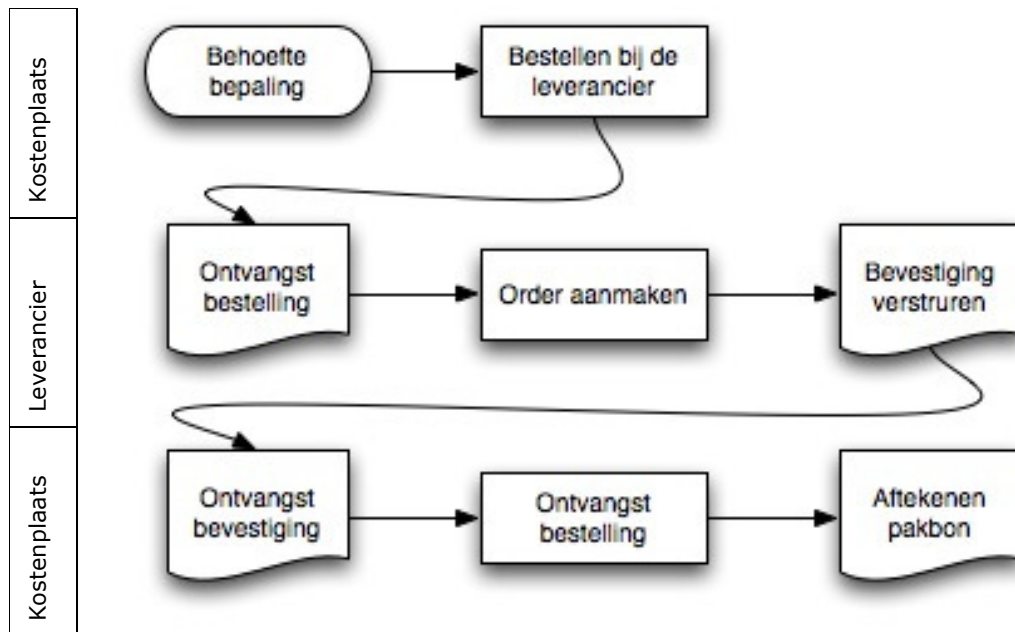
Het begin van een gestructureerd inkoopproces

- De kennis van producten en voorraden ligt bij deze optie bij de leverancier. Doordat er wordt gewerkt met Steinmetz/de Compaan en vrijwilligers zullen er dagelijks andere medewerkers werken.

Wel is er een nadeel te benoemen:

- De leverancier zal meer geld vragen voor de levering van de producten omdat deze verder getransporteerd in de organisatie dienen te worden.

Hieronder is een processchema te zien hoe het bestel- en ontvangstproces er uit komt te zien.



7.3 Bestellen via facilitair en in bulk laten leveren

Een derde mogelijkheid om de afdelingen bij facilitair te laten bestellen. Dit gaat via een gestandaardiseerd bestelformulier. Facilitair bestelt dan via centraal bij de leverancier. De producten worden in het magazijn geleverd. Daarna worden de producten, via de bestellijst vervoerd naar de afdeling. Er kan wel op kostenplaats worden uitgeboekt. Ten slotte kan er budget worden gegeven aan de afdelingen.

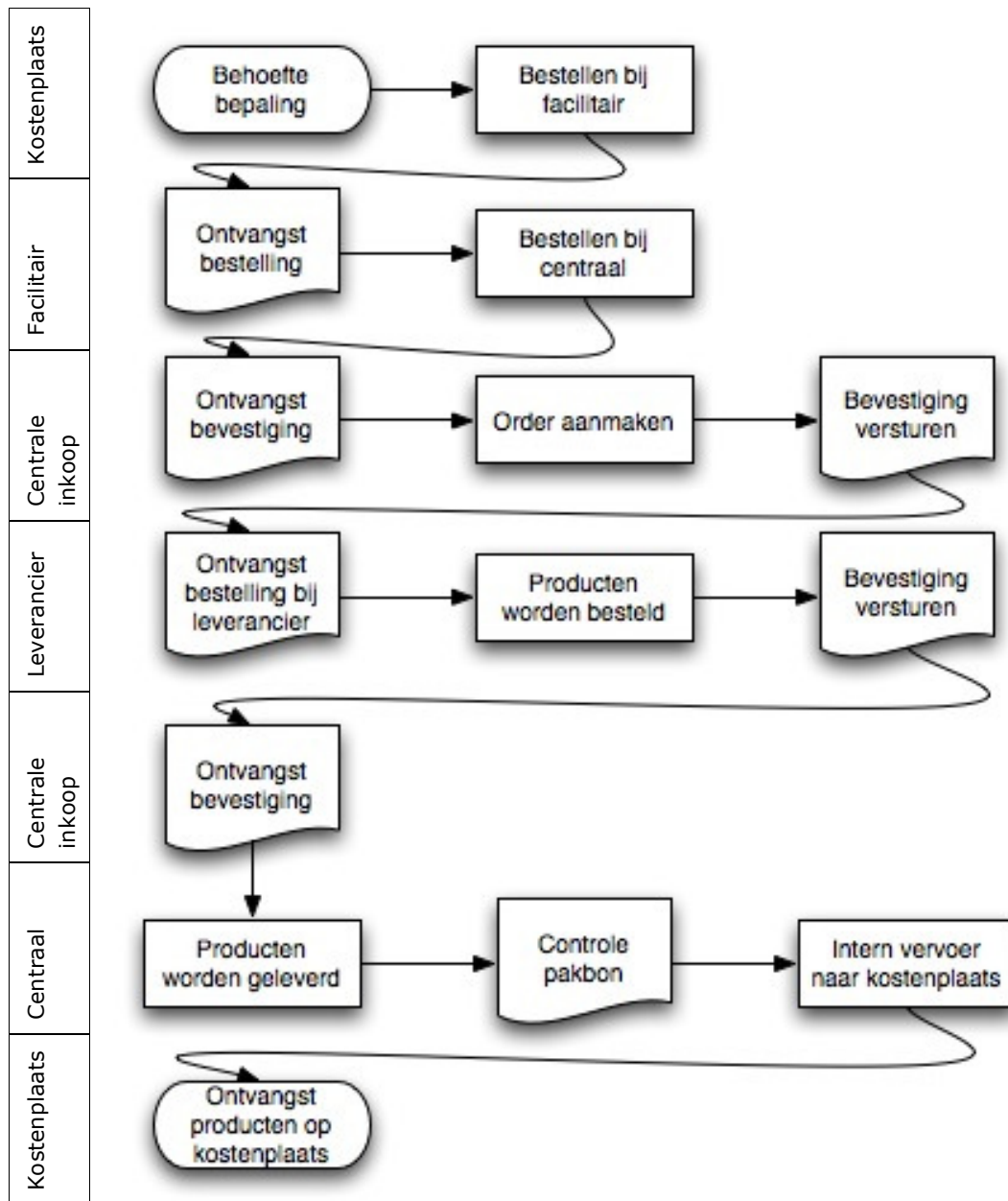
Enkele voordelen hierbij zijn:

- De kosten van bulkbestellingen zijn lager dan per stuk bestellen.
- Het overzicht van de producten blijft bij facilitair.

Daarnaast zijn er welke enkele nadelen:

- Er zal een magazijn moeten blijven voor de producten die in bulk binnenkomen. Hierdoor wordt er iemand verantwoordelijk gesteld voor het magazijn.
- Er zal moeten worden gelet op de houdbaarheidsdatum van producten.
- Producten op voorraad houden kosten de organisatie geld.
- Het inkoopproces wordt niet verkort.

Hieronder is een processchema te zien hoe het bestel- en ontvangstproces er uit komt te zien.



7.4 Bestellen via facilitair en centrale levering op locatie

De laatste mogelijkheid is om standaardlijsten te maken voor de zorgafdelingen in Excel. De bestellijsten worden dan ingevuld door de afdelingen, wat men per week aan producten wil hebben. Deze lijsten worden dan ingeleverd bij facilitair, welke de producten in DCI gaat invoeren. Er wordt dan op kostenplaats besteld door de facilitair medewerker. Deze bestellingen komen binnen bij de leverancier, welke de producten sorteert op kostenplaats. De producten komen dan binnen op een centraal punt in de organisatie en worden logistiek verder vervoerd. Ook bij deze optie kan er een budget worden gegeven aan de zorgafdelingen.

Enkele voordelen van deze optie zijn:

- De zorgafdelingen willen graag alle tijd besteden aan de zorg van de bewoners. Bij deze optie hoeft men zich niet te gaan verdiepen in een digitaal inkoopstelsel, maar vult men eenvoudig de bestellijst in.

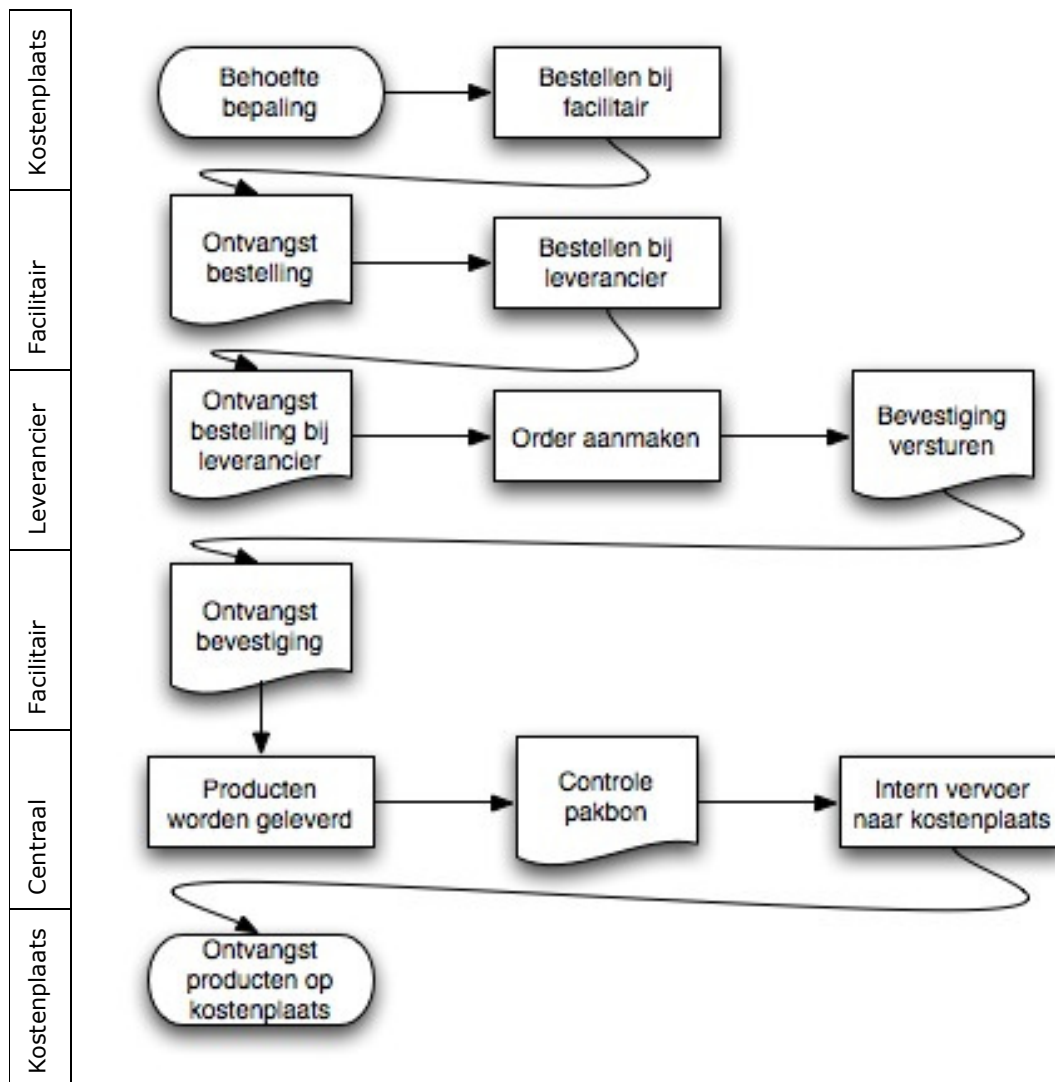
Het begin van een gestructureerd inkoopproces

- Er wordt op kostenplaats geboekt. Zo kan men precies zien welke producten en hoeveelheden er worden besteld door de kostenplaats.
- Artikelen per stuk bestellen. Er wordt just-in-time geleverd door de leveranciers. Hierdoor is geen magazijn meer nodig en geen magazijnmedewerkers.

Ook zijn er nadelen te herkennen:

- Er moet een medewerker dagelijks beschikbaar zijn om de bestellingen in DCI in te voeren.
- Het maken van een standaardlijst vergt in de eerste fase veel tijd, maar men zal hier later de investering van terug zien.

Hieronder is een processchema te zien hoe het bestel- en ontvangstproces er uit komt te zien.



7.5 Afweging van opties

Voor de verschillende opties dient er gekeken te worden naar bijvoorbeeld de kosten van leveringen door de leverancier. Als de leverancier namelijk in bulk levert, worden er minder transportkosten in rekening gebracht, omdat er in een levering een grote hoeveelheid producten wordt geleverd. Verder dient er gekeken te worden naar de inzet van personeel bij de verschillende opties, efficiëntie en of het inkoopproces transparant wordt.

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Hieronder is een matrix te zien, die is opgesteld door de verschillende opties af te wegen tegen meerdere indicatoren. Met deze indicatoren kan er worden gekeken welke optie hierbij het beste aansluit.

Opties Indicatoren	Bestellen op afdelingsniveau en centrale levering	Bestellen op afdelingsniveau en op afdelingsniveau leveren	Bestellen via facilitair en centrale levering	Bestellen via facilitair en in bulk leveren
Transparantie	++	++	+/-	-
Inzet personeel	+	++	+/-	-
Kosten	+	--	+	+
Volwassenheid organisatie	+	-	+	-
Efficiëntie	+	++	+/-	-
Voorraden	++	++	+/-	-
Tijd	+/-	-	+/-	-

++ = zeer goed + = goed +/- = voldoende - = onvoldoende -- = matig

Zoals uit de matrix is af te lezen scoort optie twee op vele vlakken hoge punten. Alleen zijn hierbij twee grote nadelen. Dit zijn de kosten die hieraan verbonden zijn. Het leveren op afdelingsniveau is duurder dan op andere manieren leveren. Tevens is de organisatie nog niet klaar voor deze grote verandering. Met deze optie komt een grote verantwoordelijkheid bij de zorgafdelingen te liggen, die hun tijd beter aan de zorg van de bewoners kunnen besteden. Ten slotte zal het bestellen op de zorgafdelingen veel tijd vergen.

De vierde optie, het bestellen via facilitair en het in bulk leveren van producten, is een optie die zeer slecht scoort. Dit is de huidige situatie van het inkoopproces. Hierin gaat veel mis. Zo wordt er veel personeel ingezet, de kosten van personeel zijn hoog, de kosten van het in bulk bestellen minder. Hiertegen over staat dat de voorraden hoog zijn en het bestelproces veel stappen heeft en dus niet efficiënt is.

De derde optie scoort bij meerdere indicatoren een voldoende. De centrale levering van producten is een goede optie, zodat er minder voorraden ontstaan en minder personeel ingezet hoeft te worden. Wel is het bestelproces nog redelijk omslachtig. De tussenstappen in het proces zijn er nog teveel.

De optie die op alle vlakken goed of zeer goed scoort is het bestellen op afdelingsniveau en het centraal leveren van de goederen. Door op kostenplaats en per stuk te bestellen ontstaan er geen voorraden en wordt er veel transparantie gecreëerd. Er is alleen personeel nodig om de producten naar boven te vervoeren. Maar dit wordt gedaan door de medewerkers van Steinmetz/de Compaan en er worden geen extra gemaakt hiervoor. Hierbij moet wel worden afgewogen of de tijd die men in het bestellen op de zorgafdeling steekt, kan leiden tot een besparing bij de facilitaire dienst.

Op de volgende pagina is een matrix van Sligro te zien, waarin is af te lezen hoeveel procent kosten er per product bij komt als er meerdere keren per week wordt geleverd en de manier van levering.

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Aantal leveringen per week Logistiek proces		1 x	2 x	3 x	4 x	5 x	6 x
Centraal leveren	Piek uren	1.5 %	1.6 %	1.7 %	1.8 %	1.9 %	2.0 %
	Dal uren	1.5 %	1.6 %	1.7 %	1.8 %	1.9 %	2.0 %
Decentraal/centraal op locatie leveren	Piek uren	4.0 %	6.5 %	9.0 %	11.5 %	14 %	16 %
	Dal uren	3.0 %	4.75 %	6.75 %	8.75 %	10.5 %	12 %
Decentraal/centraal op afdeling leveren	Piek uren	6.0 %	10 %	14 %	19 %	22 %	26 %
	Dal uren	4.5 %	7.5 %	10.5 %	14.25 %	16.5 %	19.5 %
Piek uren 06.00 – 14.00							
Dal uren 14.00 – 17.00							

Daarnaast zal er moeten worden gekeken, welke optie het beste aansluit bij de wensen en eisen van de wijkmanager en de Manager Faciliteiten. Ook zal er draagvlak gecreëerd moeten worden bij de medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces. Zij zullen enthousiast gemaakt moeten worden voor een van deze opties en hiervan de efficiëntie en effectiviteit van in moeten zien.

Voor het berekenen van kosten, voor de hierboven genoemde opties, en het creëren van draagvlak, dient nader onderzoek te worden gedaan. Het uiteindelijke besluit van welke optie de beste keuze is voor Oostduin zal door de wijkmanager genomen worden.

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan die antwoord geven op de probleemstelling.

“Op welke wijze kan Florence Oostduin haar inkoopproces zo structureren dat er transparantie in het inkoopproces wordt gecreëerd voor het managementteam en overige betrokkenen binnen een periode van een jaar?”

8.1 Efficiënt inkoopproces

Standaard bestelformulier

Het is aan te bevelen om standaard bestelformulieren te maken voor de zorgafdelingen. Deze kan worden gemaakt in overeenstemming met de leverancier en/of de zorgmanager. Op deze manier wordt er een bruikbare standaardlijst gemaakt en wordt het proces van bestellingen eenvoudiger. Het maken van bestellijsten kost in de eerste fase tijd, maar zal zich uiteindelijk terugverdienen door een efficiënter inkoopproces. Door op de standaard bestellijsten eenheden en kosten te vermelden, worden de zorgafdelingen bewust gemaakt wat een product kost en in welke hoeveelheid deze binnenkomt. Zo worden er alleen producten besteld, als men deze ook echt nodig heeft. Door het bestelformulier op intranet te plaatsen, is deze voor iedere medewerker toegankelijk. Hierdoor wordt er minder papier verbruikt en is sneller op de plaats van bestemming.

Hierbij is het noodzakelijk om inkooppakketten samen te stellen van diverse leveranciers. Op deze manier kunnen de medewerkers niet alle soorten van een productsoort bestellen, maar is er een beperkt assortiment verkrijgbaar. De producten die hierin worden samengesteld zullen een prijs/kwaliteit verhouding hebben.

Inkoophandboek

Om duidelijkheid en een gestructureerde werkwijze te creëren bij de medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces, is het noodzakelijk om een inkoophandboek samen te stellen voor het bestellen en ontvangen van producten. Hierin is het inkoopbeleid, het inkoopplan en zijn de inkoopprocedures opgenomen. Het inkoopplan is een uitwerking van het inkoopbeleid en wordt bepaald voor een termijn van 1-3 jaar. Door middel van het opstellen van inkoopprocedures kan men stap voor stap het proces volgen en eventueel met klachten of vragen terecht bij de desbetreffende verantwoordelijke persoon. Het inkoophandboek moet voor elke medewerker gemakkelijk te vinden zijn. Daarom worden deze geplaatst op het intranet.

Voorraadbeheersing

In de huidige situatie is gebleken dat er geen voorraden worden bijgehouden in het magazijn, het restaurant en het winkeltje. Voor dit knelpunt wordt geen aanbeveling geven, omdat de centrale inkoop op korte termijn streeft naar just-in-time levering. Hiervoor is het noodzakelijk om het magazijn op te ruimen. Artikelen zoals de bedden kunnen blijven staan, maar voedingsartikelen en kantoorartikelen gaan in de toekomst just-in-time geleverd worden. Deze kunnen dus verdeeld worden over de afdelingen, zodat dit eerder geïmplementeerd kan worden.

Kassa's

Tevens is het noodzakelijk kassa's aan te schaffen voor het restaurant, de winkel en de receptie. Op deze manier kan er worden geregistreerd welke producten per dag worden verkocht en hierop kan dan ook ingekocht worden. Hierdoor wordt er overzicht en transparantie gecreëerd, zodat er niet te veel/weinig producten aanwezig zijn. In het derde kwartaal van 2011 zullen er drie kassa's worden aangeschaft en geïmplementeerd in het restaurant, de winkel en de receptie. Dit wordt gedaan vanuit het project 'KAS', opgezet door het hoofdkantoor van Florence.

8.2 De betrokkenheid en het bewustzijn van het managementteam en de medewerkers vergroten

Het belangrijkste aspect bij het creëren van betrokkenheid en kostenbewustzijn van het managementteam en de medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces is het geven van een budget per afdeling. Dit budget wordt gebaseerd op het besteedbare budget per dag per bewoner van Oostduin. Dit kan nog verder gespecificeerd worden in voeding, schoonmaak-, huishoudelijke- en kantoorartikelen. Als men een budget geeft aan de afdelingen per jaar, beschouwt men dit als hun 'eigen portemonnee'. Als men dus zuinig aan doet, kunnen er extra producten van gekocht worden of een uitje georganiseerd worden.

Een ander belangrijk punt is om het inkopen actueel te houden, door er een officieel vergaderpunt van te maken op de vergadering van het MT. Zo kunnen er tijdens de vergadering uitgaven worden besproken, budgetten worden vastgesteld en eventuele knelpunten/verbeteringen sneller worden herkend en besproken. Vanuit deze vergadering kan de zorgmanager direct sturen en aanspreken op de medewerkers die bestellen. Door de inkoop binnen Oostduin actueel te houden, zal de betrokkenheid van de medewerkers groter worden en zullen ze zich meer gewaardeerd worden, omdat er naar hun geluisterd wordt. Het is daarom aan te raden per kwartaal bij elkaar te komen en het inkoopproces te bespreken.

8.3 Het creëren van transparantie

Om een goed overzicht te krijgen van de uitgaven die gemaakt worden door de zorgafdelingen, het winkeltje, de restauratieve dienst en de vergaderruimte moeten er meer kostenplaatsen worden aangemaakt in DCI. Als men deze heeft aangemaakt, moet hier ook op worden geboekt door de afdelingen of de facilitair medewerker. Hierdoor heeft de afdeling Finance & Control een goed overzicht hoeveel er wordt uitgegeven.

Een andere manier om het inkoopproces transparant te maken is om er aandacht aan te besteden in het jaarverslag van Oostduin. Er vanuit gaande dat een groot gedeelte van de medewerkers die jaarverslag lezen, zien zij de stand van zaken bij de inkoopafdeling. Als men openheid van zaken geeft, kan de medewerker van Florence zien, hoeveel geld er wordt bespaard met een transparantie, overzichtelijk, gestructureerd en beheersbaar inkoopproces.

8.4 Beheersing van het inkoopproces

In het centrale inkoopbeleid van Florence zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opgesteld ten aanzien van het inkoopproces. Hierbij zijn er twee soorten uitgaven te herkennen, namelijk investeringen en exploitatie uitgaven. Hieronder is een overzicht te zien hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgesteld. Onderstaand schema dient op te worden genomen in het inkoophandboek.

Inkoopproces	Deelproces	Centraal		Decentraal	
		investerings	exploitatie	investerings	exploitatie
Specificeren				X	X
Selecteren		X	X		
Contracteren		X	X		
Bestellen	Aanvraag plaatsen			X	X
	Order plaatsen	X	X		X
Bewaken				X	X
Nazorg				X	X

Figuur 5: Schema Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB's)

Hieronder is een procuratieschema te zien, waarin de tekenbevoegdheid is weerzien met betrekking tot het bestellen van investerings- en exploitatie goederen. Deze is overgenomen uit het

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

inkoopbeleid van Florence. Wel zijn er twee personen toegevoegd, namelijk de facilitair medewerker en de Manager Faciliteiten. Zo is deze specifiek voor Oostduin gemaakt. Dit schema dient ook te worden opgenomen in het inkoophandboek.

	Investerings	Exploitatie
Besteller	geen	Tot € 10.000
Facilitair medewerker	geen	Tot € 20.000
Zorgmanager	Tot € 5.000	Tot € 30.000
Manager Faciliteiten	Tot € 10.000	Tot € 50.000
Wijkmanager	Tot € 100.000	Tot € 100.000
Regiomanager	Tot € 250.000	Tot € 250.000
Inkoper & coördinator Fac. en Inkoop	Tot € 100.000*	Tot € 100.000*
Mgr. Vastgoed & Facilitair	Tot € 250.000*	Tot € 250.000*
Bestuurder	Boven € 250.000	Boven € 250.000

Figuur 6: Tekenbevoegdheden schema m.b.t. aangaan van verplichtingen voor investeringsgoederen en exploitatie goederen en diensten

** Na schriftelijke accordering van de budgethouder*

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

Hoofdstuk 9 Implementatie

In dit hoofdstuk worden richtlijnen gegeven ten aanzien van 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 binnen Florence Oostduin.

9.1 Efficiënt inkoopproces

Standaard bestelformulier

Het ontwikkelen van standaard bestelformulieren kan door een student, in overeenstemming met de leverancier en zorgmanager, ontwikkeld worden. Hierop komen producten te staan die regelmatig worden besteld door de zorgafdelingen, de winkel en het restaurant. Deze formulieren kunnen worden samengesteld door een vierdejaars MBO-student Facilitaire Dienstverlening, gedurende een looptijd van tien weken. Na de ontwikkeling van het standaard bestelformulier, dient het formulier geplaatst te worden op intranet. Op deze manier hoeft het formulier niet meerdere keren uitgeprint te worden, zodat dit kosten bespaard en milieu bewust is.

Het opstellen van inkooppakketten wordt gedaan door de facilitair medewerker, in overeenstemming met de leverancier. De bedoeling is dat er een pakket wordt samengesteld met de standaard artikelen die Oostduin op dit moment besteld. Hierdoor kunnen er niet tien soorten pennen worden besteld, maar bijvoorbeeld twee soorten. Dit zal in september 2011 gaan plaatsvinden.

Inkoophandboek

Het inkoophandboek bestaat uit het inkoopbeleid, het inkoopactieplan en inkoopprocedures. Dit inkoophandboek kan worden opgesteld door een derdejaars HBO-student Facility Management. Dit project zal vijf maanden in beslag nemen. Het inkoopbeleid is reeds opgesteld. De student zal in deze vijf maanden een inkoopactieplan en inkoopprocedures moeten opstellen. Na de afronding van het inkoophandboek, zal deze geplaatst worden op intranet, zodat deze voor iedere medewerker beschikbaar is.

Nadat het inkoopbeleid van Florence is vastgesteld door het MT, kan er een inkoopplan voor Oostduin worden gemaakt. Hierin staan de doelstellingen vanuit het beleid beschreven en zal er een plan worden gemaakt voor een termijn van 1-3 jaar. Dit plan bestaat uit:³⁴

1. Analyse van de huidige situatie.
2. Vaststellen van het gewenste inkoopbeleid.
3. Vaststellen van de doelstellingen.
4. Opstellen en implementeren van een inkoopplan.
5. Inkoopprestatiemeting.

Voor het operationele inkoopproces dient een procedure te worden opgesteld hoe men producten dient te bestellen. Op deze manier wordt er eenduidigheid gecreëerd en wordt het inkoopproces gestandaardiseerd. Om deze procedures op te stellen is het belangrijk dat alle betrokkenen in dit proces meedenken, zodat er een zo optimaal mogelijk inkoopproces wordt ontwikkeld. Hierbij is het belangrijk om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in vast te leggen. Om de procedures inzichtelijk en eenvoudig te maken voor iedereen, wordt dit gemaakt in een flowchart met bijbehorende uitleg.

Magazijn opruimen

Omdat er uiteindelijk bij Oostduin just-in-time geleverd gaat worden, moet het magazijn opgeruimd gaan worden. Hierbij gaat het om voeding, kantoorartikelen en schoonmaakartikelen. Verpleegartikelen, zoals verpleegbedden kunnen blijven staan. Omdat

³⁴ <http://www.inkopers-cafe.nl/wiki/I/169-inkoopplan/> (18-04-2011)

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

nog niet duidelijk is op welke termijn het bestel- en leveringsproces zal gaan veranderen, kan nog niet worden aangegeven, wanneer het noodzakelijk is om het magazijn op te ruimen. Het opruimen van het magazijn wordt gedaan door twee onderhoudsmedewerkers, die in dienst zijn van Werkbij. Werkbij is het gemeentelijk re-integratiebedrijf. Werkbij helpt werkgevers uit de regio Den Haag met behulp van subsidie aan personeel.³⁵

Kassa

Het implementeren van drie kassa's inclusief kassalede, pin/chip eenheid, kassabonprinter en de apparatuur voor het aanmaken voor ID kaarten bestaat uit het implementeren van drie datalijnen voor intranet. De tijdsduur hiervan is onbekend. Het geven van trainingen aan de medewerkers en het operationaliseren van het proces neemt twee weken in beslag.³⁶

9.2 De betrokkenheid en het bewustzijn van het managementteam en de medewerkers vergoten

Draagvlak creëren

Om het inkoopproces te veranderen is de betrokkenheid van de medewerkers van Florence Oostduin noodzakelijk. Het is voornamelijk voor de medewerkers die bij het inkoopproces betrokken zijn van belang, om het eens te zijn met de veranderingen. Een van de manieren waarop de medewerkers enthousiast worden gemaakt is door aan het einde van het afstudeeronderzoek een presentatie te geven aan alle medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces. Hierbij zullen de aanbevelingen worden toegelicht en waarom deze aanbevelingen bijdragen aan een efficiënter, gestructureerder en transparanter inkoopproces. Tijdens de implementatiefase is het ook van belang om de betrokkenen op de hoogte te houden van eventuele aanpassingen. Hierdoor wordt betrokkenheid, acceptatie en begrip gekweekt. Dit is mogelijk door een vergadering te organiseren voor alle betrokkenen van het inkoopproces van Oostduin.

Enkele manieren hoe je de medewerkers betrokken kan maken bij het inkoopproces, zijn:

- Informeer de medewerkers waarom het inkoopproces gaat veranderen en hoe men dit wil veranderen.
- Doe dit tijdig en meerdere malen, voordat het veranderingsproces van start gaat.
- Zorg voor tweerichtingscommunicatie. Geef de medewerkers de gelegenheid om vragen te stellen over de veranderingen en eventueel mee te denken in het proces.
- Benoem de eventuele voor- en nadelen van het nieuwe inkoopproces en geef hier een duidelijke uitleg bij.
- Ten slotte is het belangrijk dat de medewerkers enthousiast zijn over de komende veranderingen en inzien dat het inkoopproces op deze manier efficiënter en effectiever wordt.

Budget

Voor het creëren van kostenbewustzijn bij inkoop is het noodzakelijk om een budget per kostenplaats vast te stellen. Dit budget wordt gebaseerd op het besteedbare budget per dag per bewoner van Oostduin. Het budget kan verder worden verdeeld in de diverse kostensoorten, zoals schoonmaak, voeding en kantoorartikelen. Hierdoor ontstaat een meer gespecificeerd overzicht van de uitgaven per kostenplaats. Het opstellen van een budget voor de kostenplaatsen, wordt door de wijkmanager gecoördineerd. De budgetten zullen aan het eind van 2011 worden vastgesteld door de wijkmanager, in overleg met de Manager Faciliteiten. In januari 2012 kunnen deze budgetten dan worden ingevoerd.

Vergaderpunt

Inkoop zal vanaf juni 2011 op de agenda van het MT staan. Bij dit overleg zijn de wijkmanager, Manager Faciliteiten en de twee zorgmanagers aanwezig. Tijdens het overleg kan de

³⁵ <http://www.vbmbusinessclub.nl/werkbij/> (19-05-2011)

³⁶ Interview Boudewijn van de Rhoer, Projectleider 'KAS'

managementinformatie, verkregen van de leveranciers, worden besproken. Op deze manier kan er direct worden aangestuurd, door de zorgmanagers, op de bevoegde bestelmedewerkers van de zorgafdelingen.

9.3 Het creëren van transparantie

Om een duidelijk overzicht te krijgen van het bestelgedrag van de zorgafdelingen en de facilitaire afdeling, moeten er meer kostenplaatsen worden aangemaakt in DCI. Dit wordt gedaan door de medewerker Inkoop vanuit het hoofdkantoor van Florence. In overleg met de Manager Faciliteiten zullen er een aantal kostenplaatsen worden aangemaakt. Dit kan op zeer korte termijn gebeuren en neemt niet veel tijd in beslag.

9.4 Beheersing van het inkoopproces

Het schema met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zal worden opgenomen in het inkoopbeleid, wat terug te vinden is in het inkoophandboek. Het procuratieschema zal ook in het inkoophandboek worden opgenomen.

9.5 Inkoopcontrol

Na de implementatie van bovenstaande adviezen, is het inkoopproces niet af. Procedures staan niet stil. Indien er iets veranderd aan de werkwijze of structuur van een of meerdere afdelingen, kan het noodzakelijk zijn om procedures, rondom inkoop, te veranderen. Het continue beheersen van het inkoopproces is essentieel.

Om sturing te kunnen geven aan het inkoopproces is er managementinformatie nodig. Dit wordt verkregen vanuit de leverancier, maar tevens vanuit DCI. De managementinformatie moet gebaseerd zijn op feitelijke gegevens. Deze managementinformatie wordt tijdens het MT overleg besproken. Als er zich wijzigingen voordoen in het inkoopproces, wordt dit tijdens het MT overleg besproken. Naderhand kan deze informatie worden besproken met de facilitaire medewerkers en de bestelbevoegde medewerkers van de zorgafdelingen. Hierdoor wordt het inkoopproces continue gecontroleerd en eventueel bijgestuurd.

Hetzelfde geldt voor het inkoophandboek. Nadat het inkoophandboek is ontwikkeld, is het niet de bedoeling dat dit verdwijnt in de kast. Minstens een keer per jaar moet er nagekeken worden of de documenten uit het inkoophandboek, het inkoopbeleid, inkoopactieplan en de inkoopprocedures, voldoen aan de wensen en eisen van de facilitaire afdeling en de zorgafdelingen. Zo niet, dan dienen deze documenten aangepast te worden aan de gewenste wensen en eisen.

Voor het aanbrengen van veranderingen in het inkoopproces of documenten dient men naar een facilitaire medewerker te gaan. Deze persoon zal het inkoopproces gaan beheersen. Dit houdt in dat hij/zij eventueel documenten aanpast. Tevens dient de facilitair medewerker het inkoopactieplan, in overeenstemming met de student, het plan te ontwikkelen en up to dat te houden. In het inkoopactieplan worden verbetermaatregelen opgenomen en wordt een duidelijke visie beschreven.

9.6 Planning

De planning van de implementatie zal hieronder in chronologische volgorde benoemd worden.

Document	Uitvoering	Verantwoordelijkheid	Tijdsindicatie	Looptijd
Onderzoek naar het inkoopproces	Leontine Schaap	Chuck Karijomedjo	4 maanden	Februari – mei 2011

Presentatie naar aanleiding onderzoek naar het inkoopproces	Leontine Schaap	Chuck Karijomedjo	2 weken	Juni 2011
Aanmaken kostenplaatsen in DCI	Kim Groenewegen	Chuck Karijomedjo	1 maand	Juni 2011
Inkoop op de agenda van het maandelijkse MT overleg zetten	Chuck Karijomedjo	Chuck Karijomedjo	1 week	Juni 2011
Inkoophandboek opstellen (hierin worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opgenomen en tevens het procuratieschema)	Derdejaars HBO-student FM	Chuck Karijomedjo	5 maanden	September 2011 – januari 2012
Inkooppakketten samenstellen	Facilitair medewerker	Chuck Karijomedjo	2 maanden	September – oktober 2011
Maken van standaard bestellijsten	Vierdejaars MBO-student	Chuck Karijomedjo	10 weken	Oktober – december 2011
Implementatie kassa en toebehoren.	Facilitair medewerker	Chuck Karijomedjo	Onbekend	Oktober 2011
Trainingen en operationalisatie proces kassa	Facilitair medewerker	Chuck Karijomedjo	2 weken	Oktober 2011
Magazijn opruimen	Onderhouds-medewerker	Chuck Karijomedjo	Onbekend	Onbekend
Opstellen budget voor kostenplaatsen	Chuck Karijomedjo	Marja Buter	2 maanden	Oktober – november 2011

Het creëren van draagvlak is niet in de planning opgenomen. Dit is namelijk een continu proces. Voor, tijdens en na het implementeren van diverse aspecten die bijdragen aan een meer transparant, gestructureerd en beheersbaar inkoopproces zullen de betrokkenen medewerkers op de hoogte worden gehouden. Dit wordt door vergaderingen, presentaties en e-mails gecommuniceerd.

Hoofdstuk 10 Kosten en baten

In dit hoofdstuk zullen de kosten en baten van de aanbevelingen benoemd worden. De baten zullen worden onderverdeeld in financiële-, organisatorische- en personele consequenties.

10.1 Kosten

Hieronder is een overzicht te zien, waarin staat welke kosten gemaakt moeten worden om alle aanbevelingen te kunnen implementeren. Daarna zullen enkele kosten worden uitgewerkt. Voor de berekening van de salarissen van de facilitair medewerker en de Manager Faciliteiten is gebruik gemaakt van een internetbron.³⁷

Document	Kosten
Onderzoek naar het inkoopproces	€ 1.215
Aanmaken kostenplaatsen in DCI	€ 71,75
Inkoophandboek opstellen	€ 1.518,75
Inkooppakketten samenstellen	€ 1.148
Maken van standaard bestellijsten	€ 759,38
Aanschaf kassa's	€ 35.000
Trainingen en operationalisatie proces kassa	€ 1.148
Magazijn opruimen	-
Opstellen budget voor kostenplaatsen	€ 500,00
Totaal kosten	€ 41.360,88

Onderzoek naar inkoopproces, inkoophandboek opstellen en maken van standaard bestellijsten

De kosten voor het onderzoek naar het inkoopproces, een inkoophandboek opstellen en het maken van standaard bestellijsten, wordt uitgevoerd door een stagiair. Op deze manier kost het Oostduin wel geld, maar het loon van een stagiair ligt veel lager dan een facilitair medewerker van Florence. Een stagiair kost € 303,75 per maand. De kosten voor deze drie aanbevelingen zijn dus € 3.493,13.

Inkooppakketten samenstellen

Voor deze aanbeveling wordt het uurtarief van een facilitair medewerker gerekend gedurende twee maanden. De kosten hiervan zijn € 14,35 x 80 uur = € 1.148.

Aanmaken van kostenplaatsen in DCI en opstellen budget voor kostenplaatsen

Het aanmaken van kostenplaatsen in DCI wordt gedaan door de inkoper van het hoofdkantoor van Florence. Hiervoor is vijf uur ingepland. Dit is ruim ingepland, voor eventueel overleg tussen de inkoper en de Manager Faciliteiten van Oostduin. Een facilitair medewerker verdient € 14,35 per uur. De kosten voor deze aanbeveling zijn € 71,75.

³⁷ <http://www.de-salarisindicatie.nl/zoeken.php>

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Voor het opstellen van een budget is twintig uur ingepland. Er moet goed overlegt worden wel budget reëel is voor de zorgafdelingen. De kosten hiervan zijn € 25,00 x 20 uur = € 500,00.

Magazijn opruimen

Het opruimen van het magazijn kost Florence Oostduin geen geld. De twee onderhoudsmedewerkers die dit gaan doen, zijn in dienst van Werkbij.

Kassa's

Voor de aanschaf van drie kassa's inclusief kassalade, pin/chip eenheid, kassabonprinter en de apparatuur voor het aanmaken van ID kaarten brengt een investering van ongeveer € 17.500 met zich mee. Deze kosten zijn exclusief backoffice applicatie/software. De Total Cost of Ownership, op basis van vijf jaar afschrijving, leidt tot ongeveer € 13.000 per jaar aan afschrijving/onderhoud en reparatie. De kosten voor het aanleggen van drie datalijnen kost € 4.500. Het eerste jaar zullen de kosten voor de kassa's € 35.000 zijn. De overige vier jaar zijn de kosten € 13.000 per jaar.

Trainingen en operationalisatie proces kassa

Dit wordt uitgevoerd door de facilitair medewerker van Oostduin. Dit proces neemt twee weken in beslag. Hierbij is er gerekend met een 40-urige werkweek. De kosten hiervan zijn € 14,35 x 80 uur = € 1.148.

10.2 Baten

10.2.1 Financiële consequenties

Kassa's

De totale investering van kassa's bij Florence gaat € 430.000 kosten. Hier tegenover staat dat de aanschaf van kassa's € 570.000 gaat opleveren per jaar. Deze opbrengsten bestaan voor € 200.000 aan de opbrengst op basis van Total Cost of Ownership. Daarnaast zal er € 370.00 bespaard worden door de reductie op arbeid van de front- en backoffice.³⁸

Tevens zal er bespaard worden bij de implementatie van diverse aanbevelingen. Twee aanbevelingen, zoals de ontwikkeling van een inkoophandboek en het maken van standaard bestellijsten kunnen worden gemaakt door stagiaires. De kosten van stagiaires liggen veel lager dan van een facilitair medewerker.

De kosten van een facilitair medewerker per maand zijn € 2.300. De kosten van een MBO- of HBO-student zijn € 303,75 per maand. Per maand kan er dus een besparing van € 1.996,25 worden gerealiseerd. De aanbevelingen die worden uitgevoerd door een stagiair zijn gedurende 11,5 maand. Als een facilitair medewerker hier aan gewerkt zou hebben, zou dit € 25.300 hebben gekost. Door het inzetten van stagiairs kosten deze aanbevelingen € 3.493,13. Dit levert een besparing op van € 21.806,87.

Bestel- en leveringsmethode

Als er een keuze wordt gemaakt om op afdelingsniveau te bestellen en centrale levering op locatie, zie hoofdstuk 7, paragraaf 1 of er wordt gekozen om facilitair te laten bestellen en centrale levering op locatie, zie hoofdstuk 7, paragraaf 4 kan dit voor beide keuzes een aantal besparingen opleveren.

Deze besparingen uitten zich voornamelijk in urenbesparingen door efficiënter te werken en het werk te verdelen over verschillende afdelingen. De locatie Mariahoeve in Den Haag heeft enkele financiële besparingen al gerealiseerd. Zo hebben zij 27 uur bespaard in het magazijn, doordat deze niet meer in gebruik is, aangezien er nu just-in-time geleverd wordt. Tevens wordt er 21

³⁸ Interview Boudewijn van de Rhoer, Projectleider 'KAS'

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

uur bespaard bij de versleveringen van zuivel en brood. Ten slotte wordt er nog bespaard op het voorfinancieren van goederen. Er zijn namelijk geen afschrijvingen.³⁹

Bij de locatie Duinstede in Wassenaar worden er ook uren bespaard. De logistiek medewerker van een 36-urige werkweek naar 30 uur per week gegaan. In het restaurant is ongeveer 12 uur bespaard, door structureel flexkrachten in te zetten.⁴⁰

De locatie Mariahoeve in Den Haag is een grotere locatie dan Oostduin en de locatie Duinstede in Wassenaar is een kleinere locatie dan Oostduin. Om voor Oostduin te kijken welke tijdsbesparingen eventueel gerealiseerd kan worden, moet verder onderzoek worden gedaan.

10.2.2 Personele consequenties

Het inkoopproces dient efficiënter en effectiever te gaan verlopen. Men zal op een andere manier gaan bestellen, zoals dat in de huidige situatie is. Hierdoor kan er weerstand ontstaan bij de betrokkenen van het inkoopproces. In hoofdstuk negen staat beschreven hoe deze weerstand tot het minimum beperkt zal worden. Als de aanbevelingen ingevoerd gaan worden, zullen de medewerkers werken volgens het opgestelde inkoophandboek. Dit zal leiden tot een gestructureerd inkoopproces, waardoor bestellingen sneller zullen verlopen. Tevens zullen alle bestellingen digitaal worden verwerkt. Bij het bestelproces komt geen papier meer aan te pas.

Een andere personele consequentie is, dat er nu taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zullen worden opgesteld. Op deze manier wordt ieders taak binnen het bestelproces duidelijk en weet men bij wie men moet zijn als er klachten/wensen zijn. Tevens wordt er een procuratieschema opgesteld. Dit heeft tot gevolg dat een besteller niet voor hoge bedragen producten kan bestellen. Hiervoor moet men dan bij de facilitair medewerker, zorgmanager, Manager Faciliteiten of de wijkmanager zijn. Hoe hoger de persoon in hiërarchische functie, hoe meer men mag inkopen.

Voor het personeel in het restaurant, de winkel en bij de receptie dient er vanaf kwartaal drie 2011 te worden gewerkt met een kassa. Voor de medewerkers zal dit even wennen zijn, omdat men dit niet gewend is. Uiteindelijk zal de investering terugverdiend worden, doordat het proces sneller, eenvoudiger en consequent verloopt.

Ten slotte komt er een standaard bestelformulier. Als consequentie heeft dit dat de besteller alleen maar aantallen van producten hoeft in te voeren en geen artikel- nummer, -code, - eenheid of -naam.

10.2.3 Organisatorische consequenties

Op het organisatorische vlak zullen er enkele wijzigingen zich voordoen. Zo zal er een inkoophandboek worden opgesteld. Hierin is het inkoopbeleid, het inkoopactieplan en zijn de inkoopprocedures terug te vinden. Als medewerkers nu vragen hebben over het inkoopproces, kan men dit terug vinden in het inkoophandboek, wat op intranet is geplaatst.

Tijdens het bestellen van producten moet er kostenplaats worden geboekt. Hierdoor komen de uitgaven bij de juiste afdeling terecht en kan er maandelijks een overzicht worden uitgedraaid. Tevens kan, na het opstellen van budgetten, geen grote hoeveelheden producten of dure producten worden aangeschaft. Er zal op het budget moeten worden gelet.

Als de inkooppakketten zijn samengesteld, kunnen de medewerkers niet meer verschillende soorten van producten bestellen. Dit zal dus een veranderingsproces zijn in het bestelgedrag.

³⁹ Interview Henri Beukers, Manager Faciliteiten Mariahoeve, Den Haag

⁴⁰ Interview Paul Slijpen, Manager Faciliteiten Duinstede, Wassenaar

Literatuuropgave

Boeken

Albronda, B.J. en Gelderman, C.J.: *Professioneel inkopen*.

Derde druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V., 2010. ISBN 9789001700249

Baarda, D.B.: *Basisboek kwalitatief onderzoek*.

Tweede druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V., 2010. ISBN 9789020731798

Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: *Basisboek methoden en technieken*.

Vierde druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V., 2007. ISBN 9789020733150

Durlinger, P.P.J.; *Effectief voorraadbeheer: een stappenplan*.

Eerste druk. Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 9789026728297

Eco, U.: *Hoe schrijf ik een scriptie?*

Eerste druk. Amsterdam: Uitgeverij Promotheus, 2010. ISBN 9789035135567

Feijen, E. en Trietsch, P.: *Snel afstuderen*.

Tweede druk. Bussum: Coutinho, 2010. ISBN 9789046900031

Honing, van der R. en Plu, R.: *Procedures en tools voor borging van de inkoopfunctie*.

Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2004. ISBN 9013015131

Honing, van der R. en Plu, R.: *Procedures en tools voor het inkoopproces*.

Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9014088434

Jans, R. en Jans, E.O.J.: *Het schrijven van beleidsadviezen*.

Zesde druk. Amsterdam: Uitgeverij Nelissen, 2009. ISBN 9789024414680

Kempen, P. en Keizer, J.: *Competent afstuderen en stagelopen*.

Derde druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V., 2010. ISBN 9789001468248

Lenselink, M en Telgen, J.: *Inkoopmanagement in de zorgsector*.

Eerste druk. Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 9026728301

Quant, P.: *Projectmatig werken*.

Tweede druk. Zaltbommel: Uitgeverij Thema, 2007. ISBN 978 90 5871 3773

Internetsites

Florence. *Missie, visie en waarden van Florence*.

<http://www.florence-zorg.nl/over-florence/visie--missie-en-kernwaarden>

Twynstra Gudde. *De machinebureaucratie*.

<http://www.twynstraguddekennisbank.nl/tg.htm?id=1264>

NEVI. *Inkoopproces*.

<http://www.nvilg.nl/>

Rustenburg Consultancy. *Klantwaardenstrategieën*.

<http://www.ruscon.nl/artikelen/Klantwaardenstrategie.pdf>

Encyclopedie. *Voorraadbeheer*.

<http://www.encyclo.nl/begrip/Voorraadbeheer>

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Red Orange Industry. *Kraljic-matrix*.

http://www.redorangeindustry.nl/page/82/Kraljic_Matrix

Inkoopportal. *Portfolio-analyse*.

<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/onderhandelen>

Joan van Knecht & van Zelst. *Hoe een kwalitatieve inkoopanalyse maken?*

<http://www.joanknecht.nl/Home/Bovenopzaken/Kennisbank/Financi%C3%A4leadministratie/Kraljicmatrix/tabid/172/language/nl-NL/Default.aspx>

Inkopers-café. *Inkoopplan*.

<http://www.inkopers-cafe.nl/wiki/I/169-inkoopplan/>

Deltacare Software. *DC-I Verbeteringen in Inkoopprocessen*.

<http://www.deltacare.nl/html/dci.htm>

MVO Nederland. *Transparantie*.

<http://www.mvonederland.nl/dossier/8/17>

Kennisportal E-procurement. *Transparantie*.

http://www.e-procurement.nu/e-procurement/e_procurement/voordelen#transparantie

Kennisconsult. *Functionele organisatie*.

<http://www.kennisconsult.nl/begrippen/4804/>

Coppa Consultancy. *Over Coppa*.

http://www.coppa.nl/?page_id=2

VBM Businessclub. *Personeel nodig? Ga in zee met Werkbij*.

<http://www.vbmbusinessclub.nl/werkbij/>

Florence. *Intranet 'Floris'*.

<http://floris/?Code=03090002704826>

Salarisindicatie

<http://www.de-salarisindicatie.nl/zoeken.php>

Literatuur

Jaarplan Florence 2011

Jaardocument 'Stichting Zorggroep Florence' 2009

Strategisch beleid Florence 2008-2010 'Toekomst in balans'

Concept Inkoopbeleid Stichting Florence

Afstudeerscriptie

Dam, S.: *Logistiek, heel logisch! : een zoektocht naar een effectief, efficiënt logistiek proces en voorraadbeheer, van en tussen de verschillende verzorg- en verpleeghuizen*.

Den Haag: Florence, 2004

Huizer, C.: *Het inkoopbeleid 'De basis voor een gestructureerde afdeling'*.

Den Haag: Parnassia, 2004

Het begin van een gestructureerd inkoopproces

Smit, M.: *Bedrijfshulpverlening, eenduidig en optimaal*.
Den Haag: Florence Vlietstreken, 2008

Overig

Bouter R.F.: *Handleiding schriftelijke rapportage*.
Haagse Hogeschool, Academie voor Facility Management, 2008-09