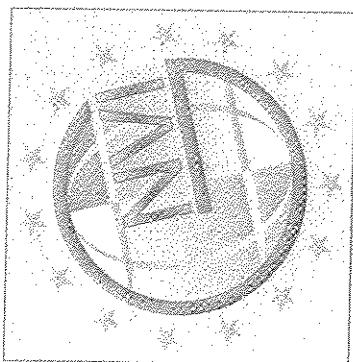


inskoop Special

nederlandse vereniging van inkoopers in instellingen van gezondheidszorg



Nummer 3 – 3^{de} kwartaal 1995

kwartaaluitgave

STUDIE DAGEN

1-2-3 november
1995



*Wie zich dood lacht,
leeft het langst!*

Inhoudsopgave studiegids

Ten geleide door de voorzitter van de Commissie Opleidingen	hartpagina 1
Ik reken op uw komst: door Peter D. Hofman	hartpagina 2
Gedetailleerd programma overzicht	hartpagina 3
Stelselherziening en de gevolgen voor de positie van de inkoop door J.H.G.M. Smeets	hartpagina 4-5
Kwaliteitverbeteringen door professionele inkoopfunctie door Prof. dr. J. Telgen	hartpagina 6-7
Presentatie PR-plan van de NVIG door onze voorzitter H. van Egmond	hartpagina 8
Praktijkervaring van een ziekenhuisdirecteur met toepassing in pace-normen: door Mr. R. Peters, arts	hartpagina 11
Pace-normen, ervaringen en visie van een ziekenhuisinkoper door J.A.M. van den Berg	hartpagina 12
CE-certificering: door Drs. P.N. Ruys	hartpagina 13-14
EDI/ProductView in de praktijk door Ing. H.F. Mors en G.H. Jansema	hartpagina 15-16
Europees aanbesteden in de praktijk, ervaringen van een ziekenhuisinkoper door J.B. de Ruyter en M.C. Buwalda-van der Horst	hartpagina 17
Inkoopmarketing, kretologie of noodzaak? door P.R. van Zwieten	hartpagina 18



Prof.dr. J. Telgen

Oud 43 jaar, studeerde Bedrijfseconometrie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en behaalde het Doctoraat in de Economische Wetenschappen, EUR sedert 1987 is hij Buitengewoon hoogleraar Besliskunde en Inkoopmanagement aan de Universiteit Twente (part-time) vanaf 1985 is Prof. Dr. J. Telgen vennoot van Coopers & Lybrand Management Consultants en kan bogen op een indrukwekkende lijst van opdrachten op het terrein van Besliskunde zoals uitbesteden versus zelf doen, centraal versus decentraal, statistische en kwantitatieve onderzoeken en Inkoopmanagement, bij of vanwege de Pharmaceutische Groothandel, Openbaar vervoer, Ministerie van Defensie, - WVC, Algemeen Ziekenhuis, Toeleverancier ziekenhuizen, Banken, Nederlandse Spoorwegen enz. Hij is lid van 8 nationale en internationale verenigingen, verwierf een aantal internationale prijzen, publiceerde 4 boeken en meer dan 25 artikelen in diverse wetenschappelijke tijdschriften, kortom, een echte coryfee op zijn vakgebied.

KWALITEITSVERBETERING DOOR EEN PROFESSIONELE INKOOPFUNCTIE EN TOELICHTING OP HET IN ONTWIKKELING ZIJNDE OPLEIDINGSPROGRAMMA

duur: 1.10 uur.

Een toenemend deel van het totale budget van instellingen in de gezondheidszorg is beïnvloedbaar door de inkoopfunctie

1. Het totale inkoopvolume van instellingen wordt nog te vaak onderschat. Vormde dit volume begin jaren tachtig nog circa twintig procent van het budget, uit onderzoek is gebleken dat dit aandeel inmiddels is toegenomen tot bijna dertig procent. Mijn eigen ruimere opvatting van het inkoop-aandeel (inclusief ook delen van de personele lasten en investeringen) leidt tot een raming van zelfs veertig procent van het budget. De verwachting is dat dit percentage snel verder zal stijgen. Deze stijging wordt onder andere veroorzaakt door de uitbesteding van facilitaire diensten zoals bijvoorbeeld de schoonmaak, de keuken, de catering en technische dienst.

2. Misschien nog wel belangrijker is dat het inkoopvolume dikwijls meer dan tachtig procent uitmaakt van de beïnvloedbare kosten van een instelling. Daarmee vormt de inkoopfunctie één van de machtigste instrumenten bij de bepaling van de prestatie van de instelling.

3. Verbeteringen in de inkoop werken rechtstreeks één op één door in een beter financieel resultaat van de instelling als geheel. Dat kan niet alleen een betere financiële positie opleveren, maar kan daarnaast ook de concurrentiepositie van de instelling verbeteren. Middelen die vrij komen door een efficiënter inkoopproces kunnen bijvoorbeeld worden aangewend voor kwaliteitsverbetering van de dienstverlening van de instelling.

Twee misverstanden over verbeteringen in de inkoop

4. Ten onrechte wordt bij verbeteringen in de inkoop vaak alleen gedacht aan besparingen op de inkooprijzen. Verbeteringen van de inkoopfunctie gaan echter verder. Een professionele inkoopfunctie richt zich op verbeteringen in de totale keten van ontstaan van de behoefte aan een product of dienst tot en met de betaling van de factuur. Zo resulteert een professionele inkoopfunctie in kortere (interne)

doorlooptijden, lagere voorraden en de hieraan gekoppelde voorraadkosten, verbetering van de kwaliteit van de werkprocessen in de instelling en een verminderde administratieve belasting.

5. Een andere misvatting is de verwarring tussen inkoopfunctie en inkoopafdeling. Vaak leeft de gedachte dat verbeteringen in de inkoopfunctie gezocht moeten worden in de inkoopafdeling. Een aanzienlijk gedeelte van het inkoopvolume van instellingen wordt echter buiten de inkoopafdeling om ingekocht. Bekende voorbeelden van afdelingen/diensten die zelf inkopen zijn bijvoorbeeld de medische afdelingen, de (para)medische diensten, de laboratoria, de apotheek, de keuken, de technische dienst en personeelszaken.

6. Het verschil tussen het totale inkoopvolume van de organisatie en het inkoopvolume waarbij de inkoopafdeling wordt betrokken, is bij instellingen in de gezondheidszorg groter dan in het bedrijfsleven. Het centraal inkopen via de inkoopafdeling is geen voorwaarde voor een efficiënt en effectief opererende inkoopfunctie. Wel is het noodzakelijk dat taken en bevoegdheden voldoende zijn gecoördineerd en geformaliseerd.

De rol van inkoop wordt echter nog onderschat in instellingen in de gezondheidszorg

7. In vergelijking met het bedrijfsleven blijft de rol van inkoop in instellingen helaas in veel gevallen achter. Dat komt onder andere tot uitdrukking in de organisatie van de inkoopfunctie. Daarmee wordt niet alleen bedoeld dat in het bedrijfsleven de strategische inkoop meestal rechtstreeks rapporteert aan de directie, terwijl de inkoopafdeling in de gezondheidszorg veelal een sub-afdeling vormt onder bijvoorbeeld de Facilitaire Dienst of de Economisch Administratieve Dienst.

8. De rol van de inkoopafdeling in de gezondheidszorg is nog te vaak die van een bestelafdeling. Bij wijze van uitzondering wordt het onderhandelen met leveranciers eventueel ook aan de inkoper overgelaten. Het specificeren van het in te kopen produkt en het selecteren van een leverancier gebeurt echter elders binnen de organisatie. De mate waarin de inkoopafdeling vervolgens nog invloed heeft op de inkoopkosten wordt hierdoor beperkt.

9. Gelukkig wordt het belang van een professionele inkoopafdeling steeds meer onderkend. Uit eigen observatie zien wij dat een aantal instellingen hard werken of hebben gewerkt aan de professionalisering van hun inkoopfunctie. Deze instellingen

vormen echter nog steeds een minderheid.

10. Omdat met name de instellingsbudgetten onder druk staan zou je verwachten dat bij directies van instellingen veel belangstelling bestaat voor het realiseren van financiële besparingen door middel van het professionaliseren van de inkoopfunctie. Dat is lang niet altijd het geval; er zijn zelfs instellingen waar de financiële druk zo groot is dat er geen ruimte is om aan verbetering van de inkoop te denken.

De NVIG heeft in samenwerking met Coopers & Lybrand een programma ontwikkeld waarbij instellingen worden ondersteund in het professionaliseren van hun inkoopfunctie

11. De Nederlandse Vereniging van Inkoopers voor Instellingen in de Gezondheidszorg (NVIG) wil instellingen helpen hun inkoopfunctie te versterken. Daarvoor heeft Coopers & Lybrand een programma ontwikkeld om de inkoopfunctie van de instellingen door de instellingen zelf te laten doorlichten en te verbeteren.

12. In een aantal sessies worden medewerkers van de instellingen voorbereid en begeleid om de inkoopfunctie van instellingen zelf door te lichten en te professionaliseren. In opdracht van de directie gaan medewerkers de eigen inkoopfunctie doorlichten en zelf een verbeterplan opstellen op onder andere de onderstaande onderdelen:

- (a) het inkoopbeleid;
- (b) de kwaliteit van de dienstverlening aan de interne klant;
- (c) het gevoerde leveranciersbeleid waaronder het leveranciersmanagement;
- (d) de inkoopprocessen binnen de instelling: de uit te voeren inkoopactiviteiten specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, evalueren en nazorg;
- (e) de organisatie van de inkoopfunctie en de bijbehorende kwantitatieve en kwalitatieve personele bemensing;
- (f) methoden en procedures waarmee het inkoopproces gericht wordt ondersteund;
- (g) de informatiesystemen waarmee op operationeel niveau en op het niveau van beheersing het inkoopproces wordt ondersteund;
- (h) de prestatie-indicatoren waarmee de kwaliteit van de inkoopfunctie kan worden gemeten.

13. Door de vorm van de organisatie van de sessies is de NVIG er in geslaagd een kwalitatief hoogwaardig programma op te stellen dat tegen relatief lage deelname-kosten concrete resultaten oplevert.