

Inkoopcontrol geeft basis voor verbeteringsacties

Het wordt inmiddels algemeen erkend dat de inkoopfunctie in de meeste zorginstellingen nog kan worden verbeterd. Instellingen moeten echter wel over de juiste managementinformatie beschikken om vast te stellen welke onderdelen van de inkoopfunctie voor verbetering vatbaar zijn. Inkoopcontrol geeft inzicht in de inkoopstromen en brengt die onderdelen aan het licht.

Zorginstellingen richten zich steeds meer op hun kernactiviteiten en streven naar flexibilisering van de vaste kosten door uitbesteding. Daarmee neemt het inkoopvolume toe. Nu al is het inkoopvolume gemiddeld 40% van de totale uitgaven van een instelling. Dit inkoopvolume wordt ingekocht, verspreid door de hele organisatie. Mede door interne budgettering komen verant-

woordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie te liggen. Deze ontwikkelingen kunnen leiden tot een ongebreidelde groei van het inkoopvolume en onbeheersbare inkoopstromen. Met behulp van inkoopcontrol kan het management de inkoopfunctie blijven beheer-



Prof dr. J. Telgen (foto) en drs. M. Lenselink zijn werkzaam in de inkoopadviesgroep van PricewaterhouseCoopers in Utrecht, respectievelijk als partner en consultant. De heer Telgen is tevens verbonden aan de Universiteit Twente als hoogleraar Besliskunde en Inkoopmanagement.

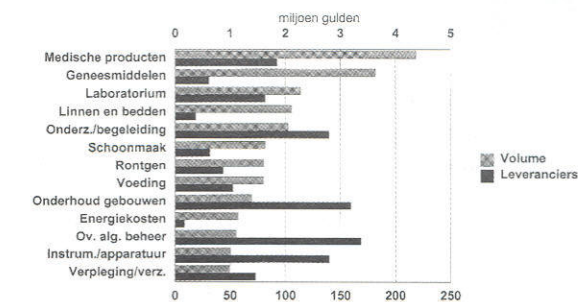
sen en sturen, ook in een gedecentraliseerde opzet. Het begrip inkoopcontrol is afgeleid van het Engelse *con-*

trolling, dat beheersen of besturen betekent. Bij inkoopcontrol gaat het niet om het Nederlandse begrip 'controleeren', dat meer te maken heeft met inspecteren. Om de inkoopfunctie te kunnen managen (beheersen) is het noodzakelijk over de juiste managementinformatie te beschikken, daarop gerichte acties te baseren en de uitvoering hiervan te monitoren. Inkoopcontrol is een middel om periodiek de prestaties van de totale inkoopfunctie te evalueren en continu te werken aan de optimalisatie ervan.

Crediteurenadministratie

Op basis van de definitie van inkoop ('alles waar een externe factuur tegenover staat'), is de bron voor inkoopcontrol duidelijk: de crediteurenadministratie. Daarin zijn per factuur alle gegevens vastgelegd; kostensoorten zijn de door instellingen verplicht te hanteren NZi-codes.

Een kwantitatieve analyse van deze gegevens is de basis voor inkoopcontrol. Om die analyse uit te kunnen voeren worden de noodzakelijke gegevens van de crediteurenadministratie gekopieerd naar een database of spreadsheet. Om het analyseren te vereenvoudigen worden de producten of diensten ingedeeld in zogenaamde



Figuur 1. Inkoopvolume in verhouding tot het aantal leveranciers per inkooppakket

inkooppakketten. (Samenhangende groepen producten of diensten, van één leverancier.) Zodra er een kopie gemaakt is van de crediteurenadministratie kan gestart worden met de analyse. De gegevens worden gesorteerd en gerangschikt op bijvoorbeeld inkooppakketten, leveranciers of kostenplaatsen. Er worden overzichten gemaakt, zoals het aantal leveranciers en facturen per inkooppakket, de gemiddelde factuurwaarde of een ranking van grootste naar kleinste leverancier. Een voorbeeld is opgenomen in figuur 1. Op basis van de analyse van de crediteurenadministratie wordt vastgesteld wat wordt ingekocht (inkoopvolume), waar wordt ingekocht (aantal leveranciers en wie), voor wie wordt ingekocht (welke gebruiker) en door wie wordt ingekocht (inkoper of gebruiker).

Potentiële verbeteracties

De analyses leiden tot aanwijzingen voor potentiële verbeteracties per inkooppakket. Of aanwijzingen echte verbeteringsmogelijkheden zijn, moet blijken uit een gedetailleerdere analyse. Een groot aantal leveranciers voor een bepaald inkooppakket kan bijvoorbeeld duiden op een onnodige inkoopspreading. Door dieper in een dergelijk inkooppakket te duiken kan onderzocht worden of de producten en dien-

sten van dat inkooppakket bij minder leveranciers kunnen worden ondergebracht. Aan de hand van de detailanalyse kan het besparingspotentieel geschat worden. Inkoopcontrol heeft dus als functie 'opvallende zaken' te signaleren. Het management constateert op basis daarvan of en welke acties in welke volgorde ondernomen moeten worden.

Draagvlak creëren

De resultaten van inkoopcontrol kunnen gebruikt worden om draagvlak te creëren voor verbeteracties. Er liggen immers onomstreden feiten op tafel. Het maakt een heel verschil of er gezegd wordt 'ik denk dat er op dit pakket iets te verbeteren valt' of 'in dit pakket hebben we 140 leveranciers'. Het is van belang alle inkoopende partijen te confronteren met de geconstateerde feiten.

Inkoopcontrol is een managementactiviteit

Inkoopcontrol zet de inkoopfunctie op scherp. Inkoopcontrol geeft aanwijzingen voor verbetering en creëert draagvlak voor verbeteracties, waardoor de inkoopstromen beter beheerd worden. Elke zorginstelling zou deze managementactiviteit als standaardonderdeel van de besturing moeten invullen.