

## Plan uw succes met TOPdesk

De meest gebruiksvriendelijke ondersteuning voor uw facilitaire afdeling



Met TOPdesk wordt uw facilitaire afdeling ondersteund door een krachtig en gebruiksvriendelijk platform. TOPdesk is de enige tool die Facility Management, ICT en HRM perfect integreert. U heeft alle informatie slechts op één plek te beheren, terwijl elke afdeling zijn eigen veilige werkomgeving behoudt.

Met het Planbord verdeelt u eenvoudig taken onder behandelaren... als een taak op een specifiek tijdstip en een

specifiek niveau van prioriteit. Het platform maakt het mogelijk om de juiste informatie te delen en af te handelen met de smartphones. Zo zijn uw medewerkers altijd op de juiste plek, op het juiste moment.

Maar welke? Breuk met TOPdesk.nl/faq/it

## Verdere inkoop in de zorg

# Wat komt er na het laaghangend fruit?

De afgelopen jaren heeft de inkoop in de zorg een flinke professionaliseringsslag doorgemaakt. Hierbij is de aandacht vooral gericht geweest op exploitatiegoederen, het laaghangend fruit. Maar hoe nu verder? Waar kan er nog bespaard worden? Moet er meer focus komen op facilitaire inkoop, op samenwerking of op outsourcing?

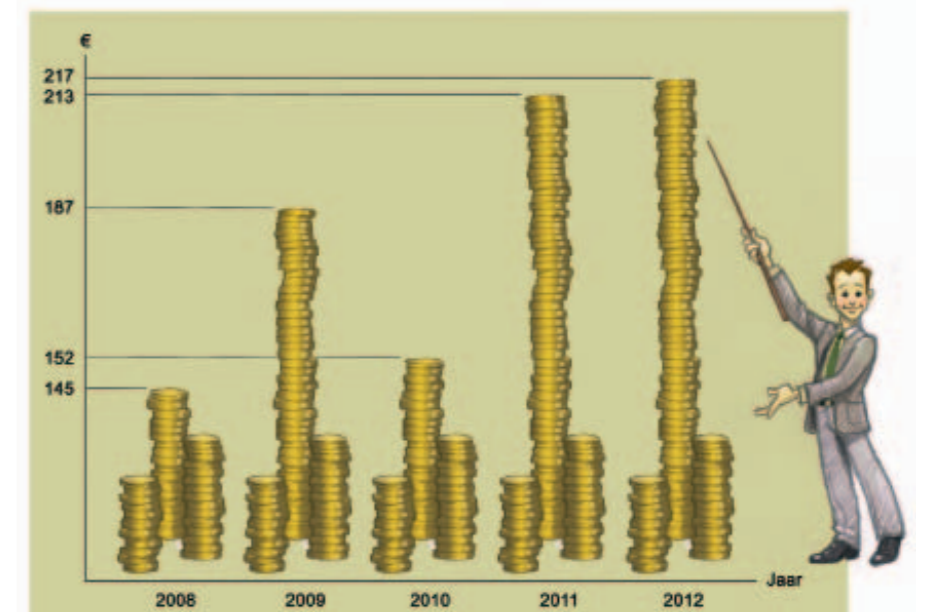
ROYAN VAN VELSE EN KOEN DE WIJS\*

Ziekenhuizen moeten steeds creatiever worden om de budgetten niet te overschrijden en inkoopers hebben te maken met allerlei spelers: niet alleen leveranciers en managers maar ook de specialisten. De vraag is dan: wat doe je als je alles hebt geprobeerd en de ideeën zijn uitgeput. Hoe laat je de meerwaarde van Inkoop zien en op welke wijze kun je in de toekomst mogelijk nog meer betekenen? Wat zijn de ontwikkelingen en de mogelijkheden?

Rijnstate is een groot topklinisch opleidingsziekenhuis met hoofdlocaties in Arnhem, Velp en Zevenaar. Daar waar de inkoopafdeling voorheen een ondergeschoven kindje was, leveren inkoopers nu een meer dan zinvolle bijdrage aan het bedrijfsresultaat van het ziekenhuis. Met een spend van 100 miljoen euro op een omzet van 300 miljoen euro is dat niet onterecht. Het motto van de inkoopafdeling is: *beter inkopen van goederen en diensten*. Dat betekent niet dat er wordt ingeboet op kwaliteit en service, maar wel dat er minder voor wordt betaald dan voorheen.

### Beter onderhandelen

Zo is beter onderhandelen met de leverancier voor een inkoopafdeling al een flinke verbetering. Ook het centraal inkopen en het (strakker) managen van contracten leveren nettowinst op.



Rendement per uur per inkoopmedewerker in euro's.

Prijzen en tarieven worden hierdoor beter gecontroleerd en wildgroei (het buiten de toegestane kanalen bestellen van goederen) wordt voorkomen. Contractmanagement betekent niet alleen het registreren en opslaan van contracten, maar betekent ook ervoor zorgen dat de contracten juridisch goed in elkaar zitten en dat het expireren van een contract tijdig wordt gesignaleerd, om te voorkomen dat contracten ongewild stilzwijgend doorlopen.

Binnen Rijnstate leverde de invoering van een gedegen contractmanage-

mentsysteem in het eerste jaar al ruim tienmaal de gedane investering op. Hieraan gekoppeld is een volgende verbetering: het invoeren van leveranciersmanagement: houdt de leverancier zich aan de afspraken? Zijn de levertijden conform afspraak, zijn de prijzen juist? De leverancier wordt dus afgerekend op prestatie-indicatoren.

### Indicatoren

Indicatoren zijn er ook voor een inkoopafdeling zelf. Binnen Rijnstate wordt de performance van een inkoopmedewerker gemeten aan de hand van

zijn gemiddelde uurverdienste. Dit is dus inclusief de ondersteuners, zoals secretariaat en contractbeheerders. De totale besparing op jaarbasis wordt gedeeld door het aantal uren in de arbeidsovereenkomst. Gemiddeld genomen over de laatste jaren ligt dit boven de 200 euro per uur per medewerker.

## Leveranciers staan niet altijd te trappelen om mee te werken aan gebundelde inkoop door ziekenhuizen

Het is vervolgens niet zo moeilijk om in een businesscase te berekenen of een extra inkoper zich terugverdient. Loopt dit bedrag dramatisch terug, dan moet je je afvragen of de afdeling niet te zwaar bezet is.

### Inkoopsamenwerkingsverbanden

Als de eerste besparingen gerealiseerd zijn en het laaghangend fruit is geplukt, wordt meer creativiteit verwacht van inkopers. Hoe kan een inkoopafdeling blijven besparen zonder de gebruikers teleur te stellen? Hoe moet je verder wanneer de traditionele resources uitgeput zijn? Wat in de Verenigde Staten en Duitsland al langere tijd gebruikelijk was, is inmiddels ook overgewaaid naar Nederland: inkoopsamenwerkingsverbanden. In de gezondheidszorg is deze trend van Group Purchasing Organizations (GPO) een aantal jaren geleden al ingezet. Ziekenhuizen bundelen hun krachten en volumes om gezamenlijk in te kopen bij leveranciers. Sommige initiatieven zijn gesneuveld, andere zijn (redelijk) succesvol, zoals Intrakoop en Eclipse. Het blijkt echter niet altijd even eenvoudig om de neuzen van verschillende ziekenhuizen in dezelfde richting te krijgen. Zelfs binnen een enkel ziekenhuis is dit soms al lastig genoeg. Er zijn verschillende krachten in het spel, waaronder het patiëntenbelang, de kosten en de kwaliteit. In geval van samenwerking is het ook begrijpelijk en verdedigbaar dat ziekenhuizen eigen keuzes moeten kunnen blijven maken over hun producten en dienstverlening.

### Geven en nemen

Leveranciers staan overigens niet altijd te trappelen om mee te werken aan gebundelde inkoop door ziekenhuizen. Voor hen moet er ook wat in zitten. Hier speelt het oeroude principe van geven en nemen, iets dat we tegenwoordig partnership noemen. Lagere

prijzen zijn mogelijk, maar daar moet wel wat tegenover staan. Zowel leveranciers als inkopers in de zorg worstelen nog steeds met deze probleemstelling. Wat moet tegenover lagere prijzen gezet worden? Is dat volume? Dat heeft de leverancier al, tenzij de deelnemende ziekenhuizen kunnen toezeggen dat ze meer volume zullen afnemen dan voorheen. Een langere contractduur misschien? Daarmee heeft de inkoopsamenwerking in ieder geval iets te bieden. Eén afleveradres? Dat zou kunnen, maar er zijn nog maar weinig ziekenhuizen die over een gezamenlijk distributiecentrum beschikken. Inkoopsamenwerking met andere ziekenhuizen is niet heel eenvoudig, maar het levert Rijnstate enkele honderdduizenden euro's per jaar op, veelal door



Als artsen en inkoop de leverancier gezamenlijk benaderen wordt meer bereikt. De specialist kiest daarbij primair voor het belang van de patiënt terwijl de inkoper meedenkt over de financiering.

een gezamenlijke benchmark en een confrontatie van de leverancier met de resultaten hiervan.

### Outsourcing

Een gezamenlijk distributiecentrum doet onmiddellijk de discussie oplaaien over het al dan niet uitbesteden van facilitaire en logistieke diensten. De stelling van voorstanders van uitbesteding is bekend: voor een ziekenhuis is het leveren van zorg de kernactiviteit, de diensten eromheen kunnen dan ook beter en goedkoper worden uitbesteed aan externe partijen. Denk hierbij aan bewassing, het bereiden en serveren van maaltijden, de schoonmaak, de logistiek en de techniek. Rijnstate besteedt ook voor een deel uit. Patiëntenmaaltijden worden niet meer bereid door de eigen keuken maar door de firma Huuskes, een deel van de schoonmaak wordt door een externe partij uitgevoerd en zelfs het basisonderhoud aan de beeldvormende apparatuur wordt inmiddels verricht door on-site engineers van Philips. Een paar jaar geleden rees de vraag met betrekking tot het magazijn: zelf blijven doen of uitbesteden aan een externe partij? De businesscase had een verrassend resultaat: vooral zelf blijven doen! Insourcen met daaraan gekoppeld een serieuze efficiëncyslag gaf meer zekerheid over het behalen van de beoogde servicegraad dan dit toe te vertrouwen aan een andere partij.

Daarnaast bleek insourcen minder duur dan outsourcen. De kostenberekening werd wel sterk beïnvloed door het feit dat de eventuele vierkante meters die bij outsourcen beschikbaar zouden komen, niet nodig waren.

### Duitsland

Het is niet heel vreemd om ook een blik te werpen over de grens. Het is alom bekend dat in Duitsland de prijzen van identieke producten over het algemeen lager liggen dan in Nederland. Bedrijven geven dat ook ruiterlijk toe. Eerlijkheidshalve moet wel worden gezegd dat de prijzen wat aan het niveren zijn. Rechtstreeks inkopen in Duitsland is een mogelijkheid, maar er zijn wel enkele beren op de weg. De logistiek vanuit het buitenland is niet altijd even goed geborgd hetgeen zich ook nog kan uiten in een gebrekkige traceability. Maar vooral: de meeste bedrijven verlenen bij rechtstreekse inkoop in Duitsland geen service meer aan het ziekenhuis in Nederland. Service zoals opleiding en scholing maar ook assistentie tot op de OK. Dit resulteert in

## Meer standaardiseren om grotere volumes bij minder leveranciers af te nemen biedt besparingspotentieel

een TCO-afweging die gemaakt moet worden door het management van het ziekenhuis en de interne klanten (de specialisten en de zorgafdelingen).

### Samenspel

Volgens *Jankees Cappon*, lid van de Raad van Bestuur van Rijnstate, zit de inkoopkracht in het samenspel. Binnen Rijnstate hebben management, inkoop en medisch specialisten al geruime tijd toenadering gevonden.

Volgens *Corné van Loon*, orthopedisch chirurg, heeft het geen zin om een harde inkoper in zijn tegenover een leverancier te zetten. Met een gezamenlijke benadering van de leverancier wordt meer bereikt, vindt hij. De specialist kiest daarbij primair voor het belang van de patiënt terwijl de inkoper mee-

denkt over de financiering. Samen maken ze de juiste afweging. Artsen zijn zich heel bewust van de keuzes die gemaakt moeten worden, waarbij ze duidelijk stellen dat de kwaliteit en de veiligheid torenhoog uitsteken boven de kostprijs. Het spanningsveld wordt op een objectieve wijze geëvalueerd met de inkoper. Met respect en begrip voor elkaars belangen wordt samen afgesproken hoe de verdeling van volumes over verschillende leveranciers kan plaatsvinden. Dit heeft een gunstig effect op de prijs waarbij de kwaliteitsparameters geborgd blijven.

Inkopen is dan ook niet iets dat een inkoopafdeling in zijn eentje doet. Het gebeurt vooral *samen* met de gebruikers, waarmee ook naar buiten toe het gemeenschappelijk belang onderstreept wordt.

### Nieuwe uitdagingen

Als je met de inkoopafdeling al het bovenstaande hebt weten te bereiken en de Kraljic-matrix keer op keer hebt bestudeerd en geïnterpreteerd, is de vol-

gende stap nieuwe uitdagingen te vinden. Meer *standaardiseren* om grotere volumes bij minder leveranciers af te nemen biedt besparingspotentieel. Veel leveranciers zijn immers op zoek naar een zo groot mogelijk marktaandeel. Maar ook het creëren van een *private label* (zoals grote winkelketens doen) kan een optie zijn. Eenvoudige producten (disposables) zouden in lagelonenlanden in opdracht van het ziekenhuis geproduceerd kunnen worden. Houd daarbij echter wel rekening met een aantal belangrijke randvoorwaarden. Het moeten simpele producten zijn waar geen service bij nodig is. Daarnaast moeten ze in grote hoeveelheden besteld worden, dus vereist het een bundeling van krachten van meerdere ziekenhuizen. Een gezamenlijk distributiecentrum voor deze producten is

op dat moment ook onontbeerlijk. Ander punt is dat je niet het risico kunt lopen dat je zonder komt te zitten (omdat een containerschip met de goederen een maandje vertraagd is). En de expertise ten aanzien van dit soort handel zit niet in de ziekenhuizen maar bij andere partijen die dit zouden kunnen faciliteren. Ergens in de toekomst kan dit de gewoonste zaak van de wereld worden.

### Conclusie

Het is belangrijk eerst de eigen inkoopzaken op orde hebben. Daarna is de weg vrij om verschillende paden te bewandelen. Gezamenlijk inkopen, een onderzoek naar uitbesteding, in het buitenland inkopen en nog meer samenwerken met de gebruikers, behoren tot de mogelijkheden. Maar daarna is het nog niet afgelopen. Er doen zich steeds weer nieuwe mogelijkheden voor. Om die mogelijkheden te zien en te benutten moet een inkoper in de zorg tegenwoordig ook ondernemend zijn.

Tot slot: Rijnstate is op dit moment bezig met een cruciale fase in haar inkoopbestaan, namelijk de implementatie van een ERP-systeem. Daarmee worden in eerste instantie inkoop, logistiek, financiën en projecten op elkaar afgestemd. De weg naar volledige inkoopvolwassenheid of purchasing excellence is lang, maar zit telkens weer vol met nieuwe kansen. «



\*Royan van Velse (links) is manager Inkoop en Logistiek bij Rijnstate. Koen de Wijs is strategisch inkoper bij Rijnstate.