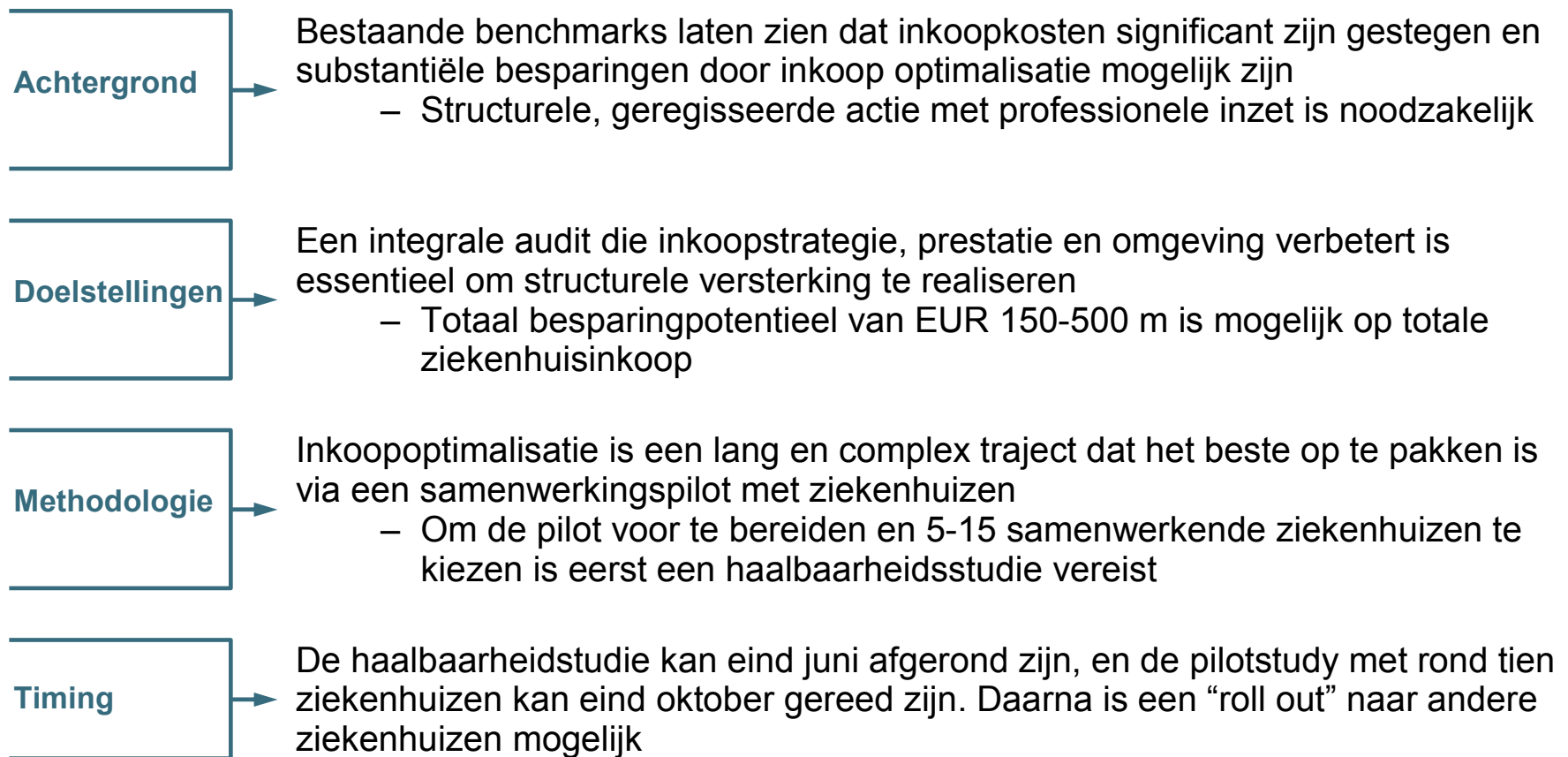


Daadkrachtige Ziekenhuis Inkoop

**Sneller Beter
Samenwerking VWS, NVZ en OMS**

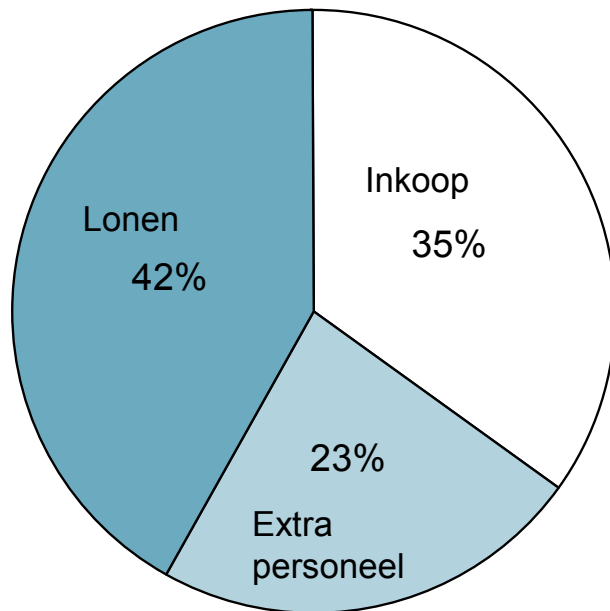
Den Haag, 9 juni 2005

Een “Sneller Beter” ziekenhuissamenwerkingspilot zal inkoop versterken en concrete resultaten van EUR 20-50 m realiseren

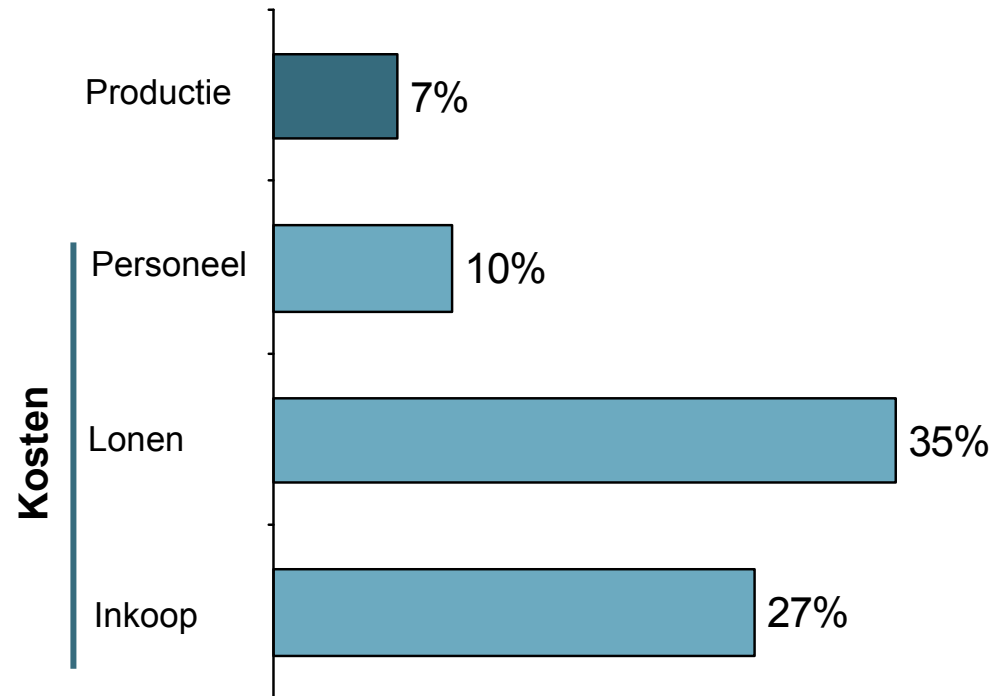


Inkoopkosten van ziekenhuizen zijn in de afgelopen jaren enorm gestegen

Onderverdeling van totale kostentoename 2000-2003 [%]



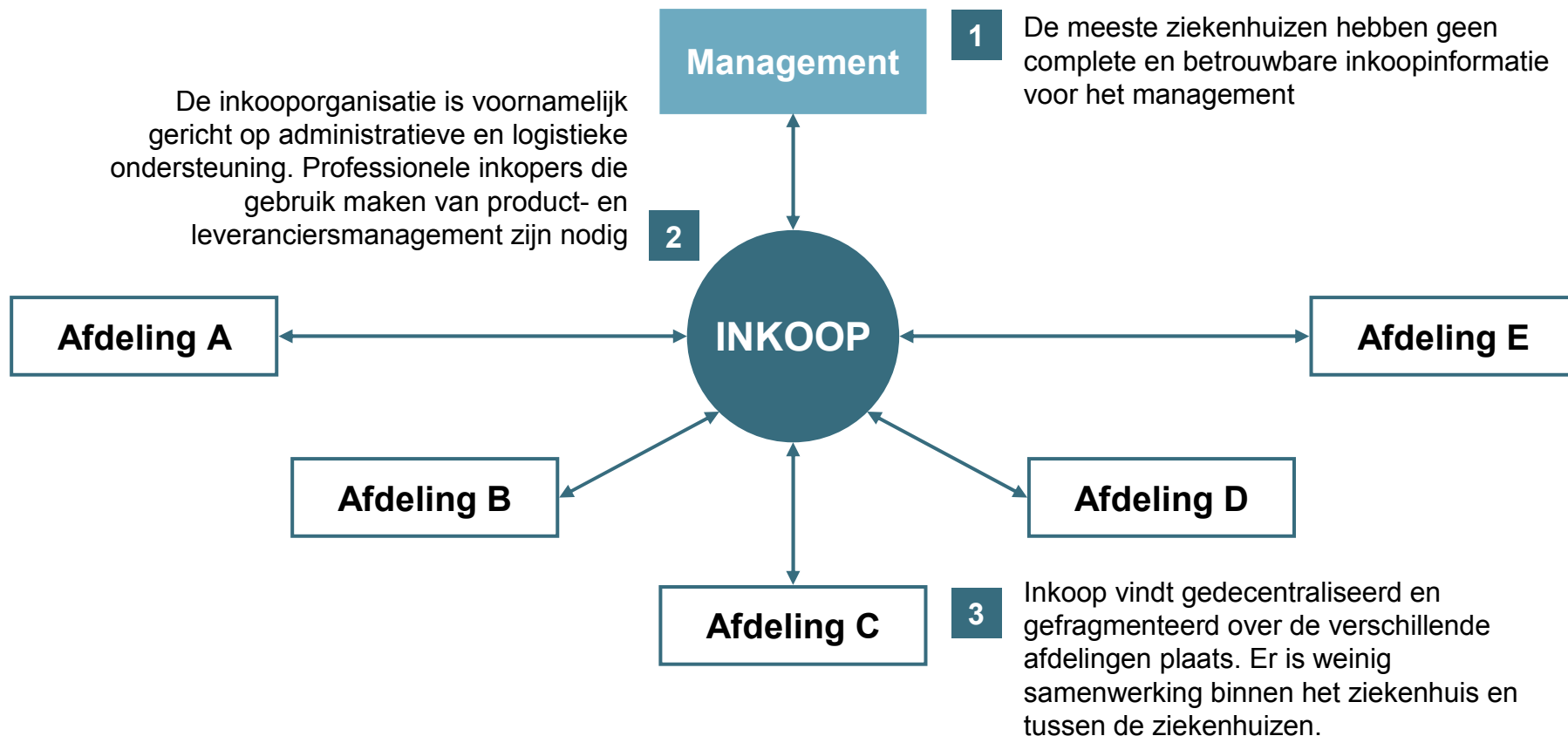
Gemiddelde jaarlijkse toename in productie en kosten 2000-2003 [%]



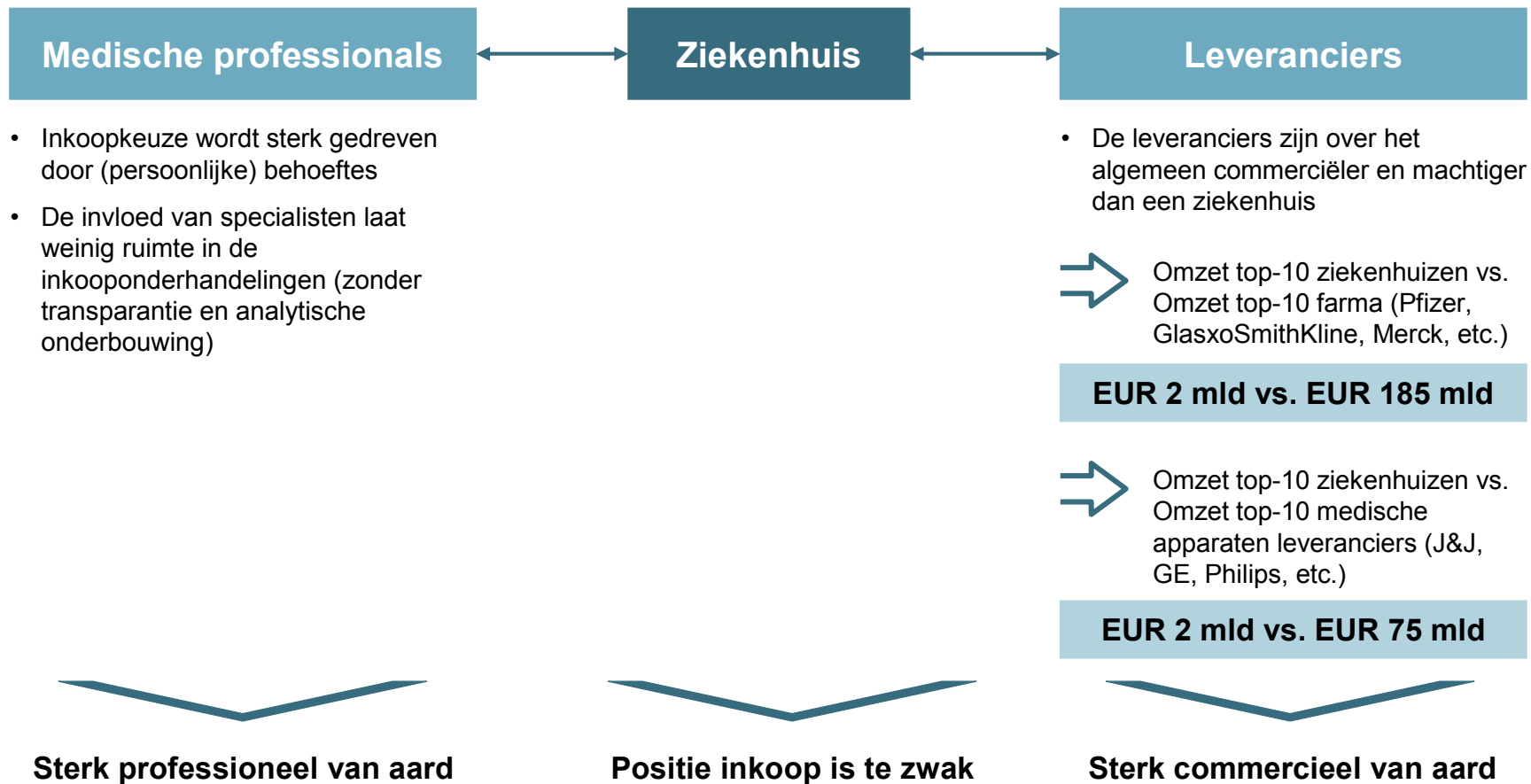
Bestaande benchmarks laten reeds zien dat substantiële besparingen door inkoop optimalisatie mogelijk zijn

- In het kader van "Sneller Beter" heeft TPG de logistiek in de zorg geanalyseerd
- Met betrekking tot goederenlogistiek zijn drie knelpunten geanalyseerd:
 - Inkoop med-tech/apparatuur is overgespecificeerd
 - Bundeling van inkoopvolume is onvoldoende
 - Veiligheidsvoorraden zijn te groot vanwege 'ieder-voor-zich'-methode
- Op basis van de knelpunten zijn drie generieke adviezen uitgebracht:
 - Stel verantwoordelijkheden bij inkoop duidelijk vast
 - Bundel inkoopvolume en kies voor één gemeenschappelijke veiligheidsvoorraad
 - Breng eigen voorraden onder in een centraal magazijn, beheerd door een gespecialiseerde partij
- Het verbeterpotentieel van verbeteringen in de inkoop is geraamd op EUR 150 m voor de gezamenlijke ziekenhuizen in Nederland
- Sneller Beter wil nu de ziekenhuizen in Nederland actief gaan helpen hun individuele verbeterpotentieel te identificeren

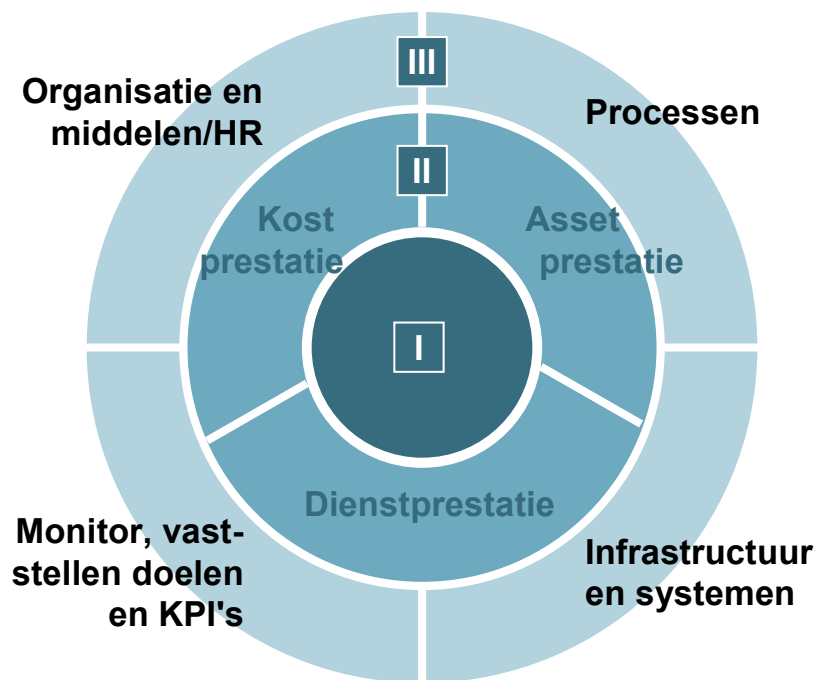
Gebrek aan managementinformatie, coördinatie en product- & leveranciermanagement maken inkoop meestal inefficiënt



Een ziekenhuis heeft in de meeste gevallen een slechte onderhandelingspositie in de inkoop



Een integrale audit die inkoopstrategie, prestatie en omgeving verbetert is essentieel om structurele versterking te realiseren



I Inkoopstrategie

- ... koppelt de inkoopinitiatieven aan de zorgstrategie
- ... geeft duidelijkheid over de verwachtingen en prestatieverbeteringsdoelen

II Inkoopprestatie

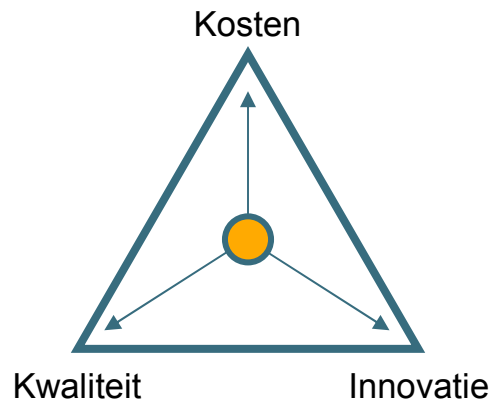
- ... beslaat alle aspecten van waardecreatie inclusief houdbare besparingen en hoge kwaliteit van de zorg

III Inkoopomgeving (enablers)

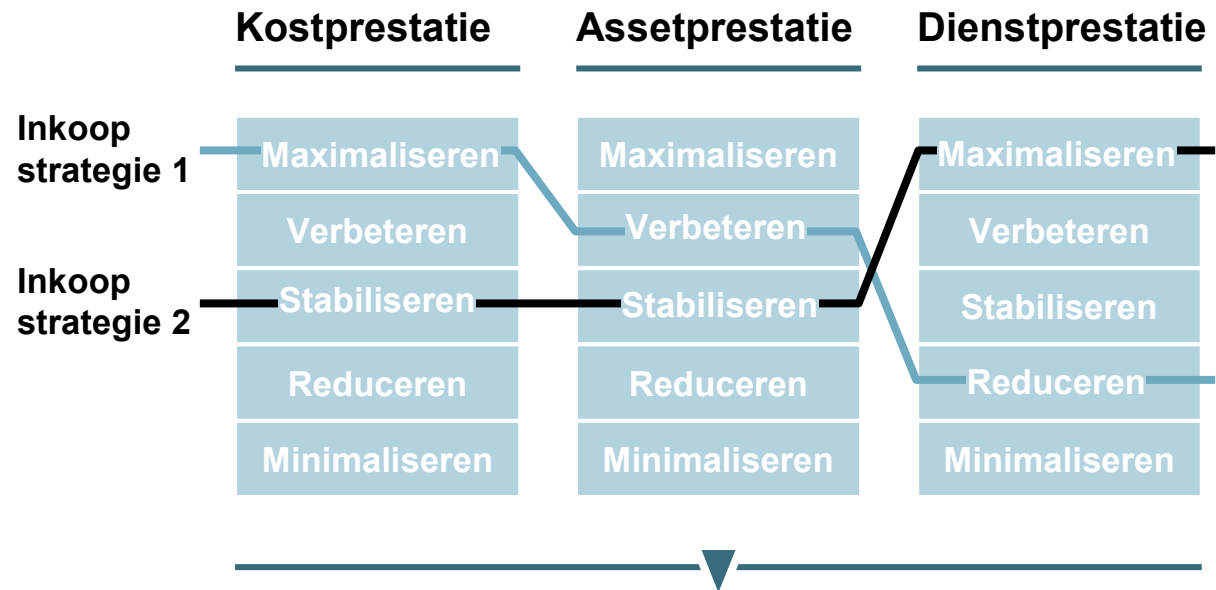
- ... maakt het behalen en behouden van een verbeterde prestatie mogelijk

De inkoopstrategie moet worden afgeleid van de ziekenhuisstrategie

Ziekenhuisstrategie



Inkoopstrategie



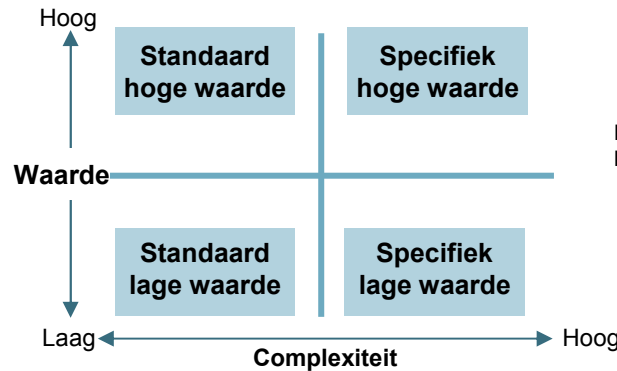
"Companies that try to be everything to everyone usually end up being nothing to anyone"
(Kaplan/Norton)

Een inkoopanalyse leidt tot kwantificering van het besparingspotentieel op producten en diensten en identificatie van maatregelen

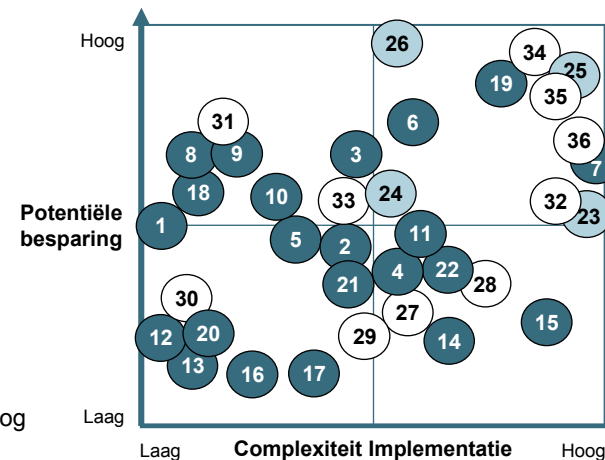
**Creëer transparantie –
Ontwikkel relevante lijst
van ingekochte producten
en diensten**

- Volumes
- Leveranciers
- Producten/diensten
- Orders
- Contracten

**Classificeer ingekochte
producten/diensten op
basis van waarde en
complexiteit**



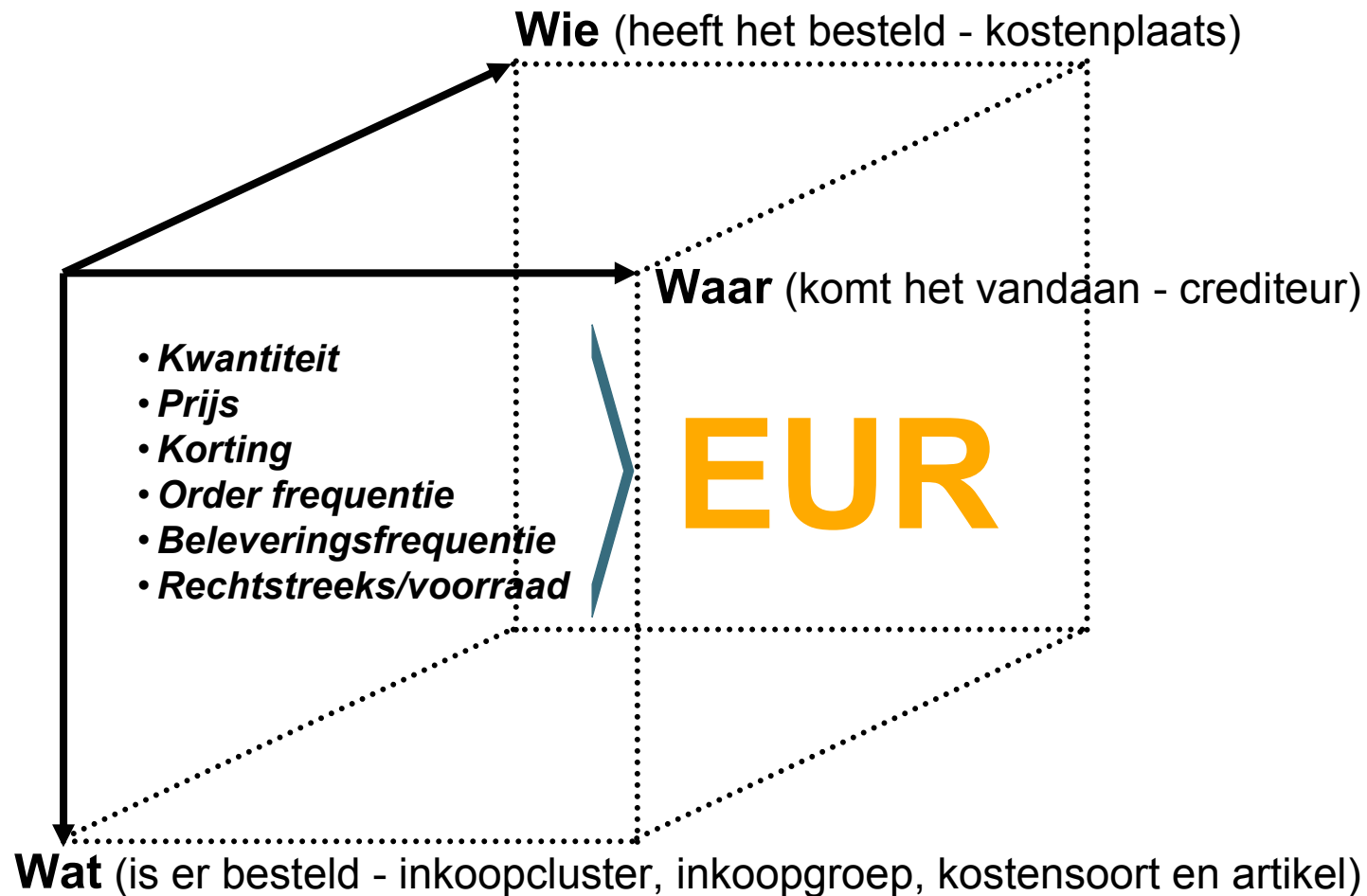
**Koppel besparings-
maatregelen aan
geselecteerde
producten/diensten**



Bepaal top-down besparingsdoelen, detailleer bottom-up het potentieel, formuleer acties en besparings-rapporten

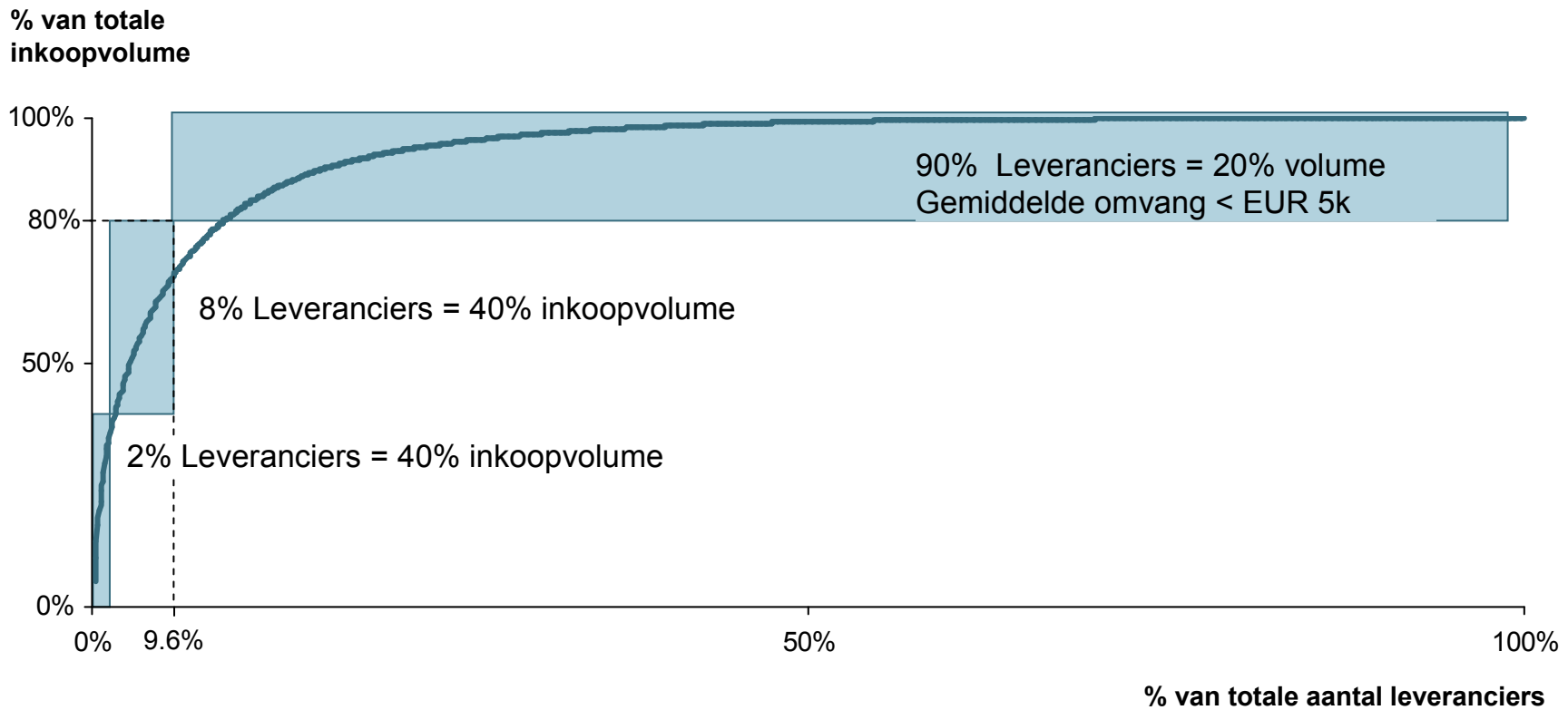
Spend cubes maken het mogelijk om snel inzicht te krijgen in de huidige inkoopsituatie

Spend Cube ten behoeve van data-analyse



Veel ziekenhuizen doen zaken met zeer veel, vaak kleine leveranciers

Uitgaven per leverancier 2004 [%]



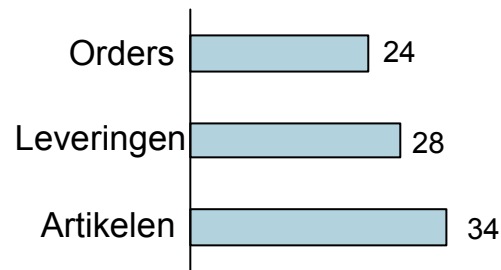
Vaak worden te veel orders geplaatst, waardoor leveranciers nodeloos vaak en met kleine leveringen langskomen

Kerndata Inkoop¹⁾

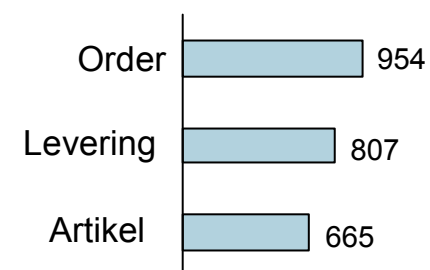
Totaal

Orders [#]	11059
Leveringen [#]	13075
Artikelen [#]	15879
Leveranciers [#]	468
Volume [EUR k]	10555

Per leverancier per jaar



Gemiddeld volume [EUR]



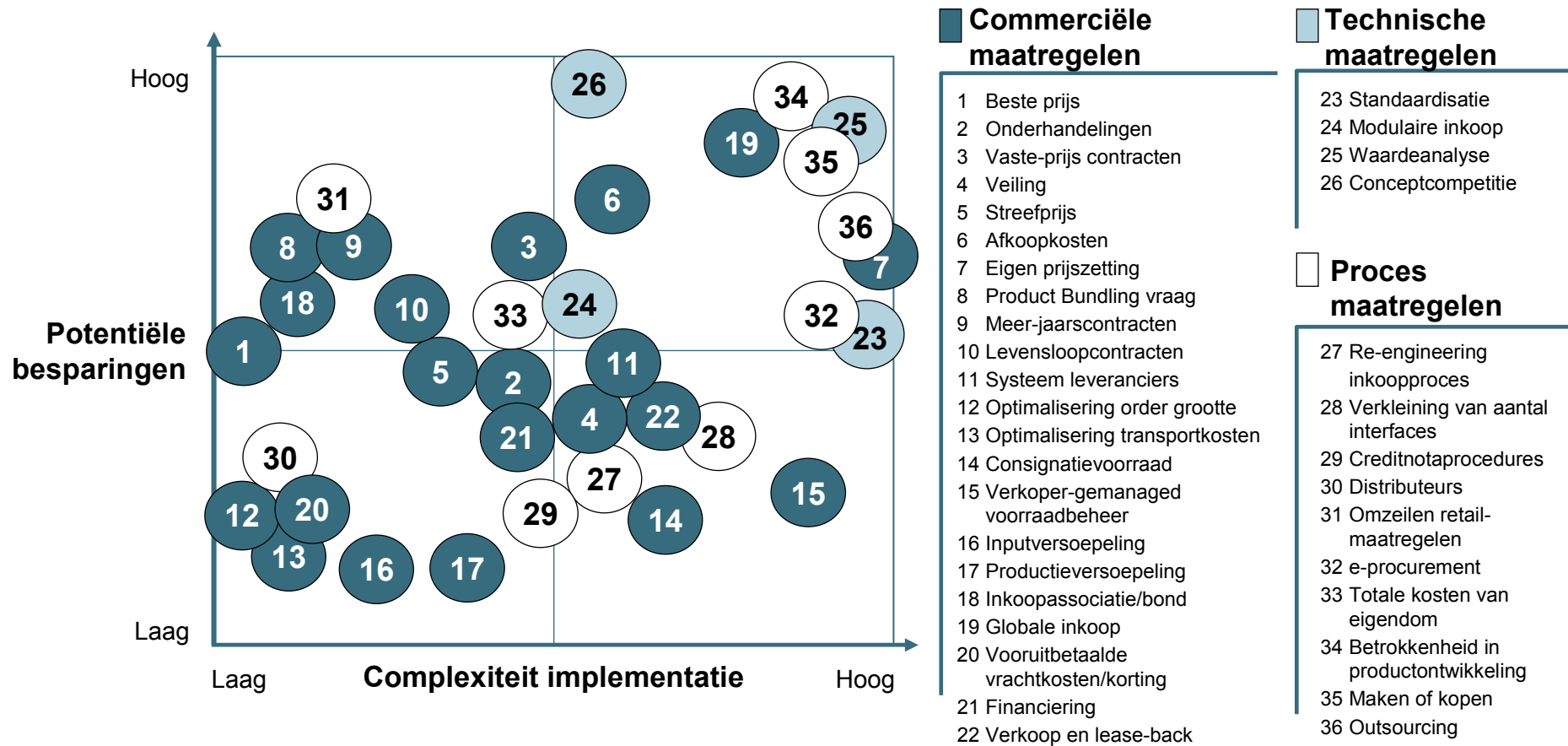
Te veel orders en leveringen leiden tot..

..een gemiddelde leverancier levert meer dan een keer per twee weken..

.. de gemiddelde waarde van een levering is EUR 807

1) Volgens het inkoopstelsel
Bron: Roland Berger

Systematisch inkoopmanagement maakt gebruik van commerciële, technische en procesmaatregelen

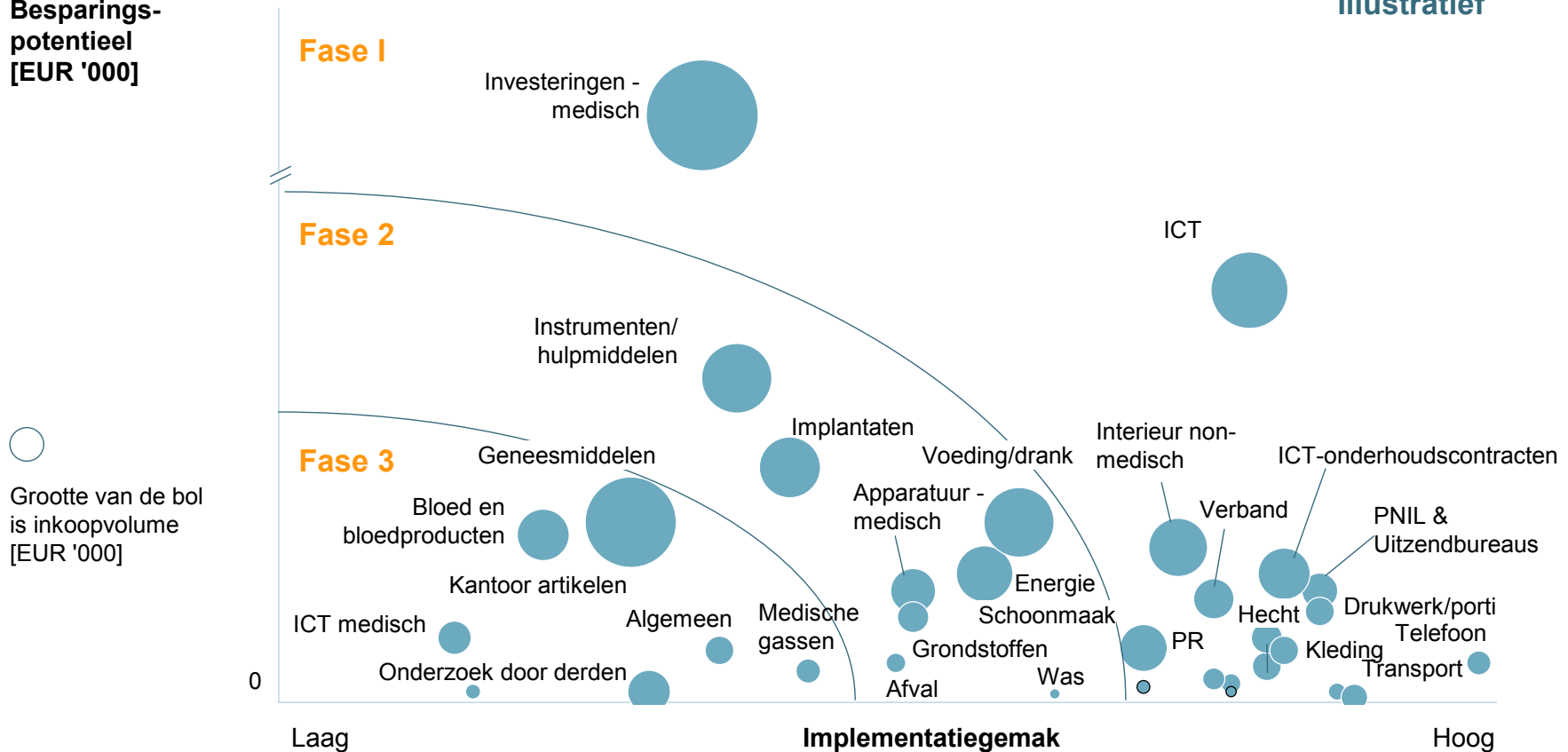


Om de inkoopbesparingen te realiseren ligt de initiële focus op inkoopgroepen met groot potentieel en implementatiegemak

Implementatie gemak versus besparingspotentieel inkoopgroepen

Besparings-
potentieel
[EUR '000]

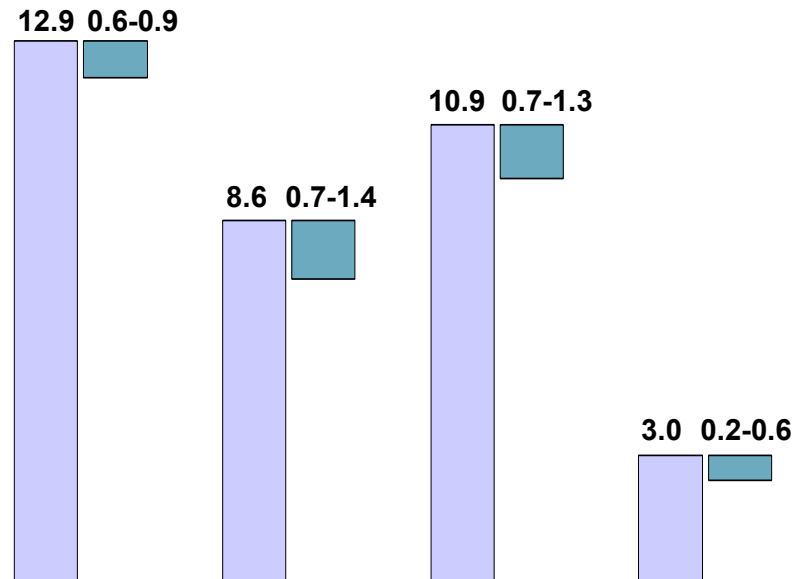
Illustratief



Gezamenlijk kunnen de ziekenhuizen EUR 150-500 m besparen op inkoop – voor de pilot betekent dit EUR 15-50 m

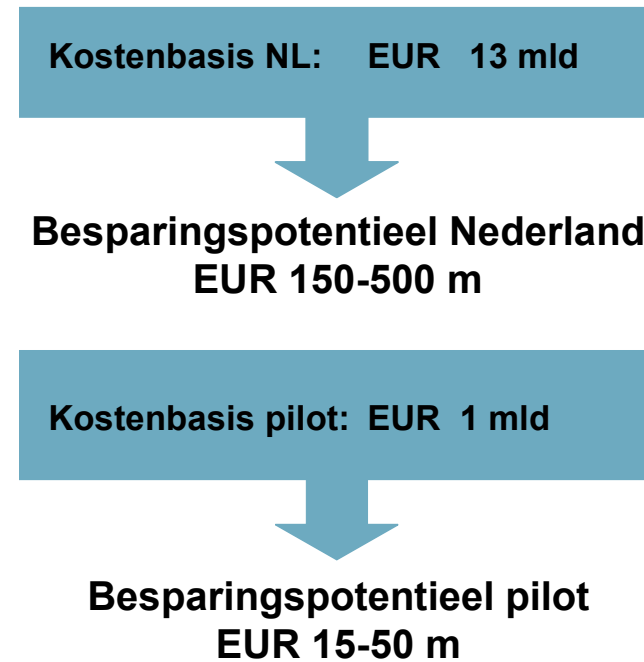
Voorbeeld Ziekenhuis

Rendementverhogingspotentieel [EUR m]



Inkoopcluster 1 Inkoopcluster 2 Inkoopcluster 3 Inkoopcluster 4

- Inkoopvolume excl. grootschalige investeringen (w.o. nieuwbouw)
- Verbeterpotentieel



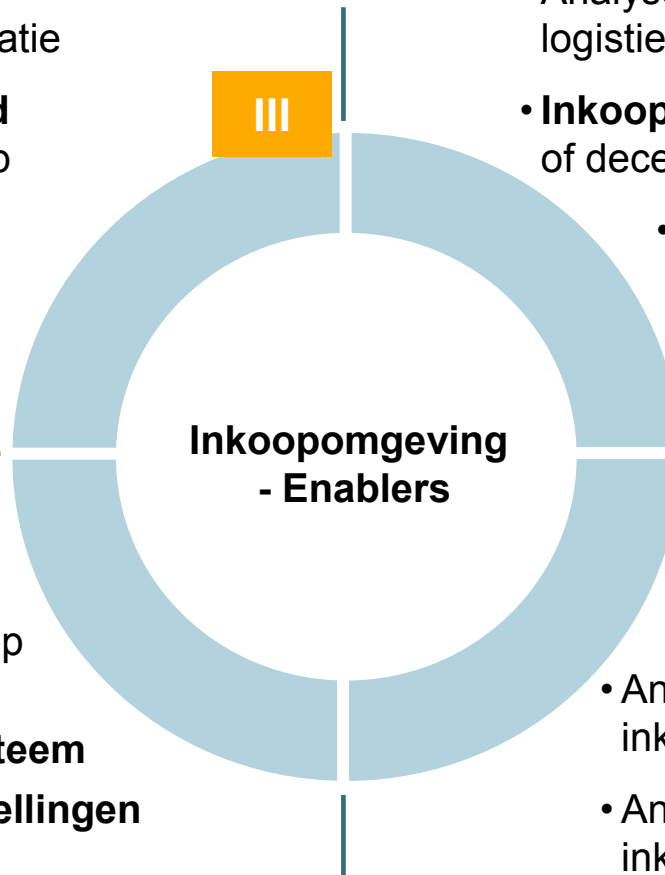
Voor een duurzaam betere inkoopprestatie moet de inkoopomgeving of "enablers" verbeterd worden

- **Positie** van afdeling Inkoop binnen de ziekenhuisorganisatie
- **Omvang en scholingsgraad** medewerkers afdeling Inkoop

Organisatie en middelen/HR

Monitor, vaststellen doelen en KPI's

- **Balanced Score Card-** Inkoop KPI systeem
- Inkoopprestatie **meting systeem**
- Gestandaardiseerde **doelstellingen** bepalen processen



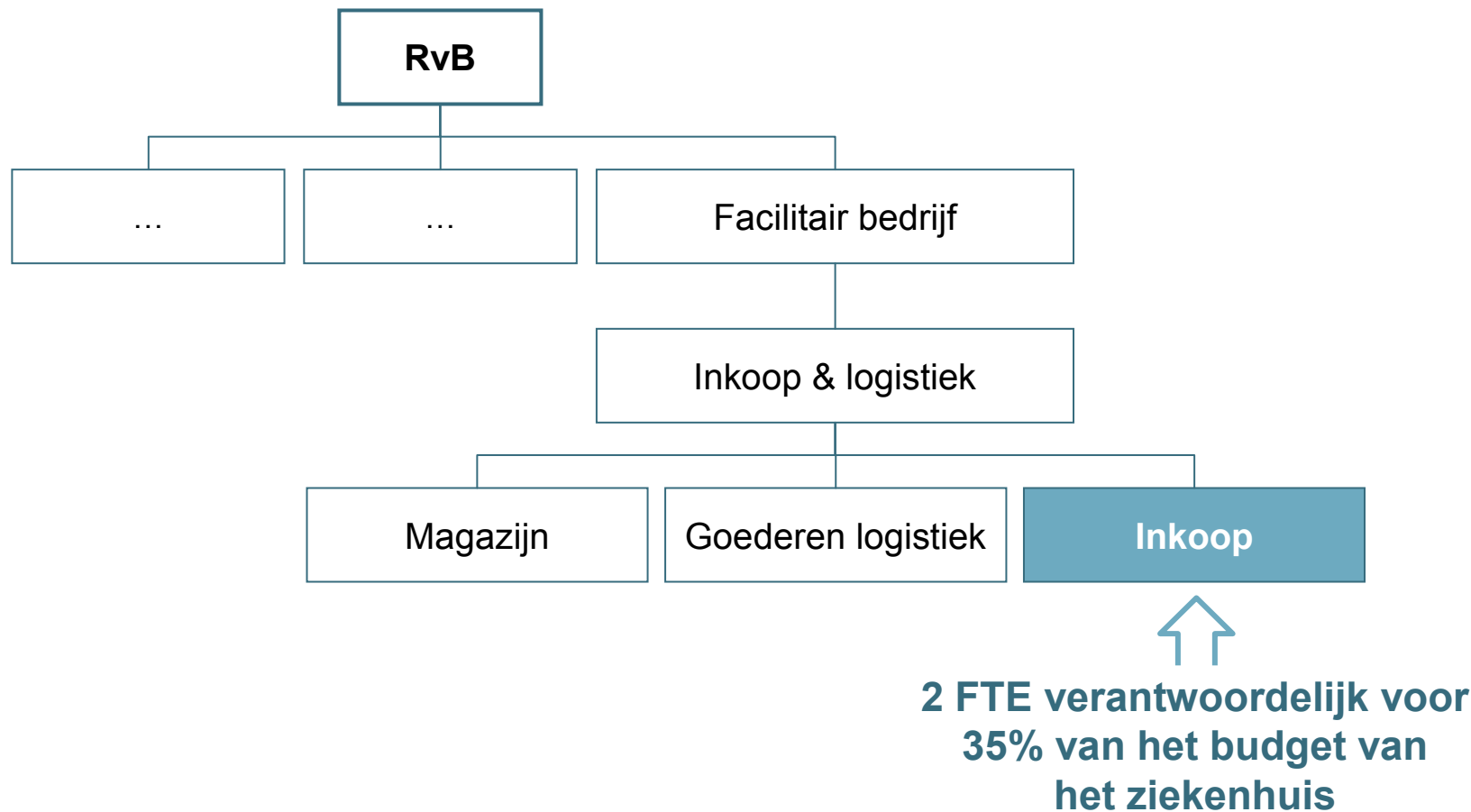
- Analyse **taakfocus** Inkoop (administratief, logistiek, en/of commercieel)
- **Inkoopverantwoordelijkheden** (centraal of decentraal)
- Analyse **voorraden** (centraal of decentraal)

Processen

Infrastructuur en systemen

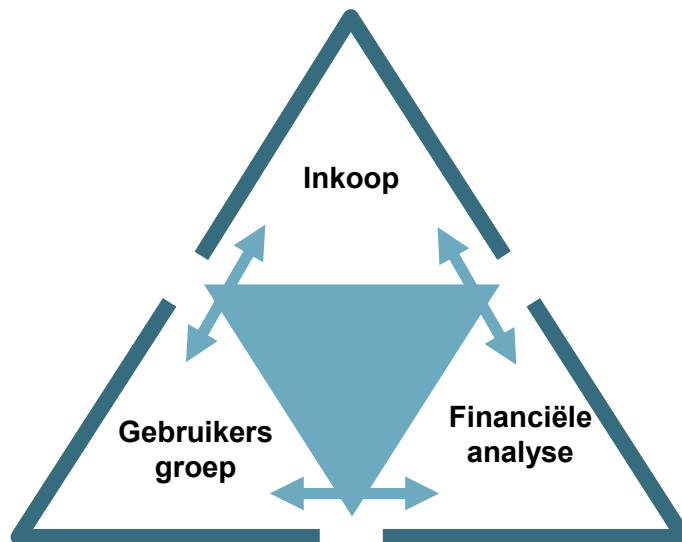
- Analyse **dekkingsgraad** inkoopstelsel
- Analyse **stuurinformatie** van inkoopstelsel

De inkoopfunctie heeft vaak te weinig gewicht in de organisatie en mede daardoor is er te weinig inzicht in de uitgaven voor inkoop



Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen duidelijk gedefinieerd in het inkoopproces?

Interacties, rollen en verantwoordelijkheden binnen inkoopteam



Rol binnen team

- | | |
|-----------------|--|
| Gebruikersgroep | <ul style="list-style-type: none">• Definiëren randvoorwaarden en criteria voor leverancierselectie• Kennis van product en markt• Rationalisatie huidige producten |
| Inkoop | <ul style="list-style-type: none">• Identificatie hefboomen en inkoopacties• Kennis van de markt en selectie toeleveranciers |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none">• Inkoopteam voorzien van informatie over huidige inkoop situatie• Ondersteuning Inkoop met marktanalyse(s) |

Sneller Beter wil ziekenhuizen actief gaan helpen hun individuele winstverhogingspotentieel in inkoop te identificeren

Resultaatdoelstellingen project Inkoop

- 1** Transparant maken van functioneren van inkoop binnen de afzonderlijke ziekenhuizen

- 2** Audit van inkoop per ziekenhuis op alle drie dimensies
 - Inkoopstrategie (kost, kwaliteit, innovatie)
 - Inkoopprestatie (kost prestatie, asset prestatie, service niveau)
 - Inkoopomgeving (organisatie, processen, infrastructuur, monitors)

- 3** Identificeren van winstverhogingspotentieel en concrete aanpak per inkoopgroep per ziekenhuis

Aangezien de complexiteit van inkoop een haalbaarheid studie samen met ziekenhuizen moet te basis voor de studie bepalen

Ziekenhuizen

- Meer dan 100 ziekenhuizen met
 - **Grote variatie** in inkoopprestatie op alle gebieden (strategie, prestatie, enablers)
 - **Behoefte** en **bereidheid** om mee te kunnen doen in de pilot de studie
 - **Informatiebronnen vaak afwezig** om snel daadkrachtige pilotstudie te kunnen uitvoeren

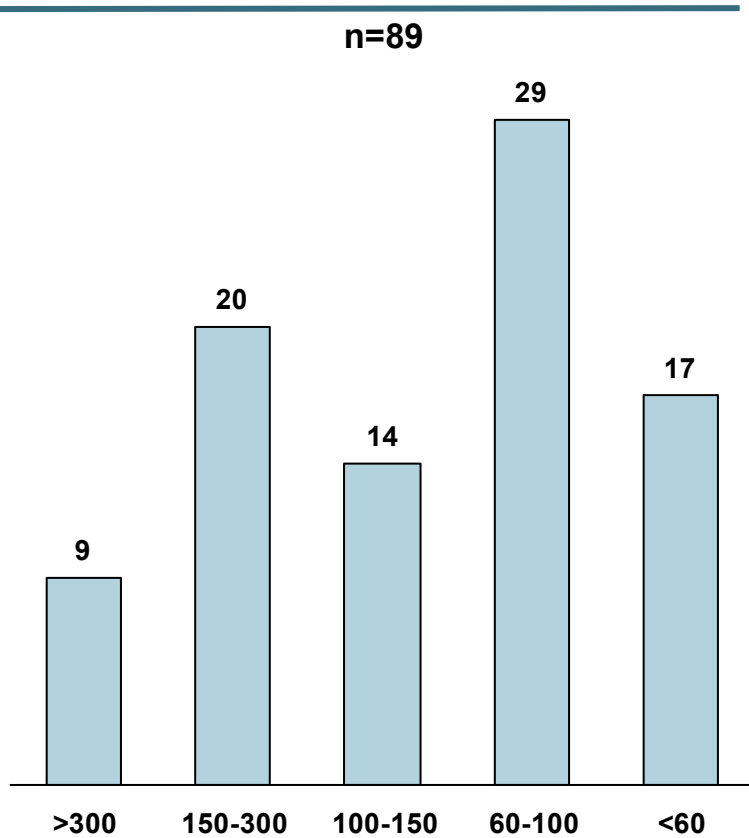
Inkoopportfolio

- Zeer **brede** en **diffuse** inkoopportfolio
 - Gemiddeld ziekenhuis heeft in honderden/**duizenden leveranciers**
 - Gemiddeld bestelling is in duizenden
 - Inkoopinfrastructuur is **zeer gebrekgig** (weinig stuurinformatie)
 - Inkoop vind vaak plaats **decentraal** en inzicht in prestatie vereist **grote inspanning** binnen de zorgbedrijf

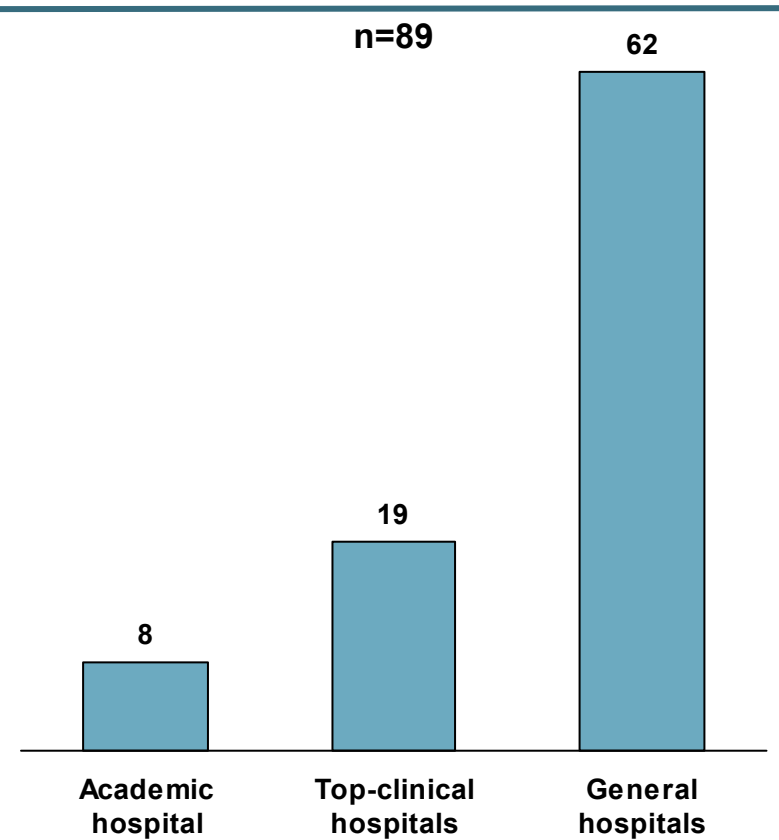
- Een **haalbaarheidsstudie** is aanbevolen om **keuzes** van ziekenhuizen en pilotstudiefocus te sturen
- De **focus** gerealiseerd in de haalbaarheidstudie zal het **succes** van de werkelijk studie aanzienlijk vergroten
- Pilotziekenhuizen zullen **beter** in staat zijn hun **inkoopprestatie** te verbeteren in "**Sneller Beter**"

Gezien de grote variatie in type en omvang van de ziekenhuizen zal er waarschijnlijk ook grote variatie in inkoopprestatie zijn

Aantal ziekenhuizen per inkomenscategorie 2003 [EUR m]



Aantal ziekenhuizen per type 2003



Door de brede en diffuse productportfolio van een ziekenhuis is het noodzakelijk focus aan te brengen in de studie

Medische apparatuur, onderhoud en verbruiksartikelen

Apparatuur Medisch
Instrumenten / hulpmiddelen
Implantaten
Onderhoudscontracten - medisch
Hechtmateriaal
Interieur medisch
Laboratorium
Verband
Kleding
Films
IT - medische apparatuur
Linnen - medische disposables
overige

Farmacie en bloedbank

Farmacie - dialysemiddelen
Farmacie – geneesmiddelen
Farmacie - medische gassen en narcosemiddelen
Farmacie - materiele kosten MFE
Farmacie
Bloedbank
overige

Algemeen, personeel en voeding

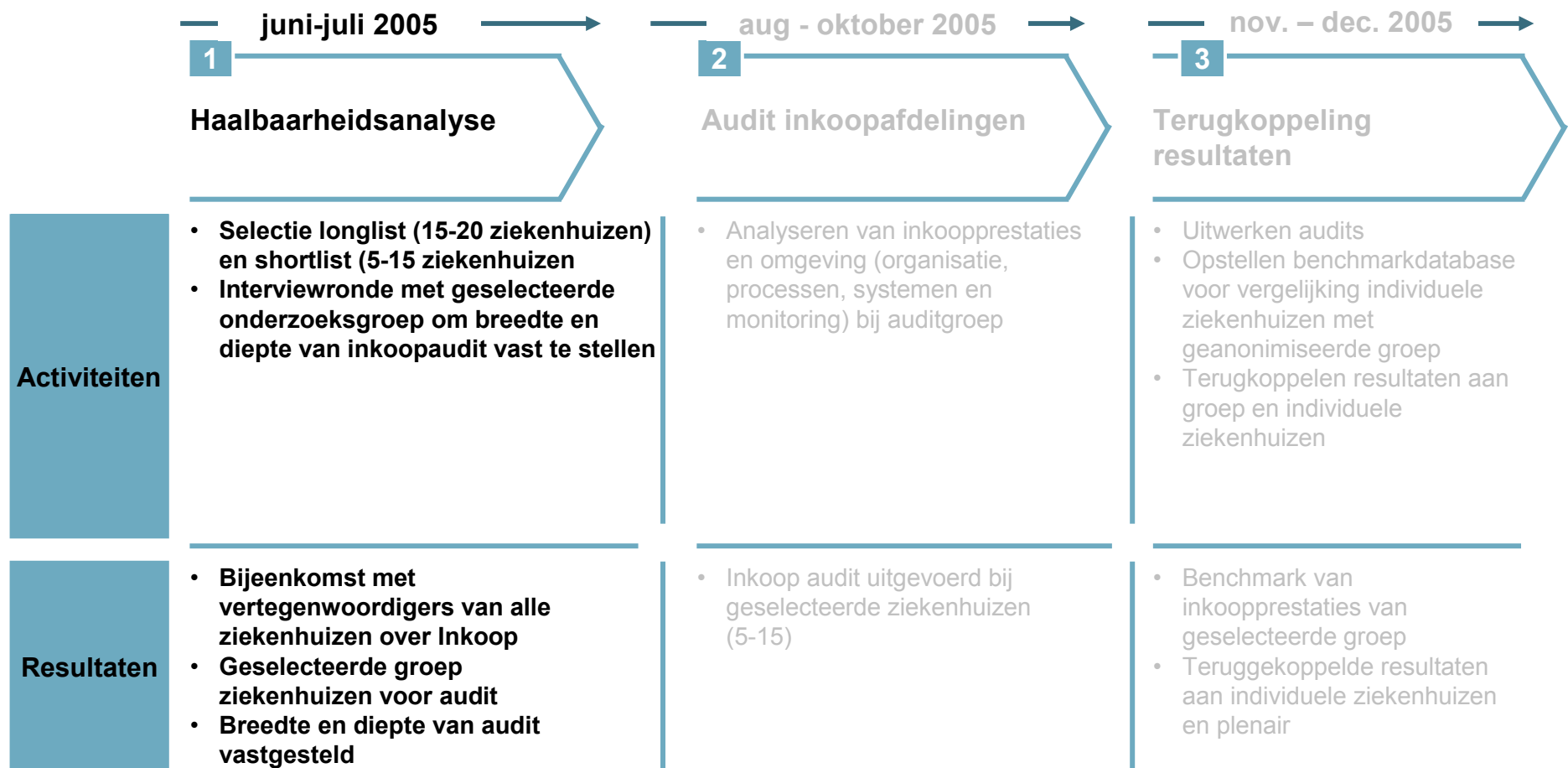
Algemeen
Drukwerk
Literatuur
Opleidingen & congressen
PR, communicatie, representatie
Contributies en bijdragen
Vooruitbetaalde kosten
Huur
Utiliteiten
Kopiëren
Kantoorartikelen
Transport
Telecom - abonnementen en gesprekken
IT - non medisch
Onderhoudscontracten - IT
Verzekeringen

Voorziening eigen risico aansprakelijkheid
Uitzendbureaus
Bewaking - Nachtveiligheidsdienst
Farmacie - productiekosten
Kinderopvang
Reiskosten
Overige personeelskosten
Financieel
Onderzoek door derden
Kosten wetensch. werk
Reserveringen (o.a. organisatievernieuwing)
Afval
Schoonmaak
Linnen/Wassen
Voeding & drank
Emballage
overige

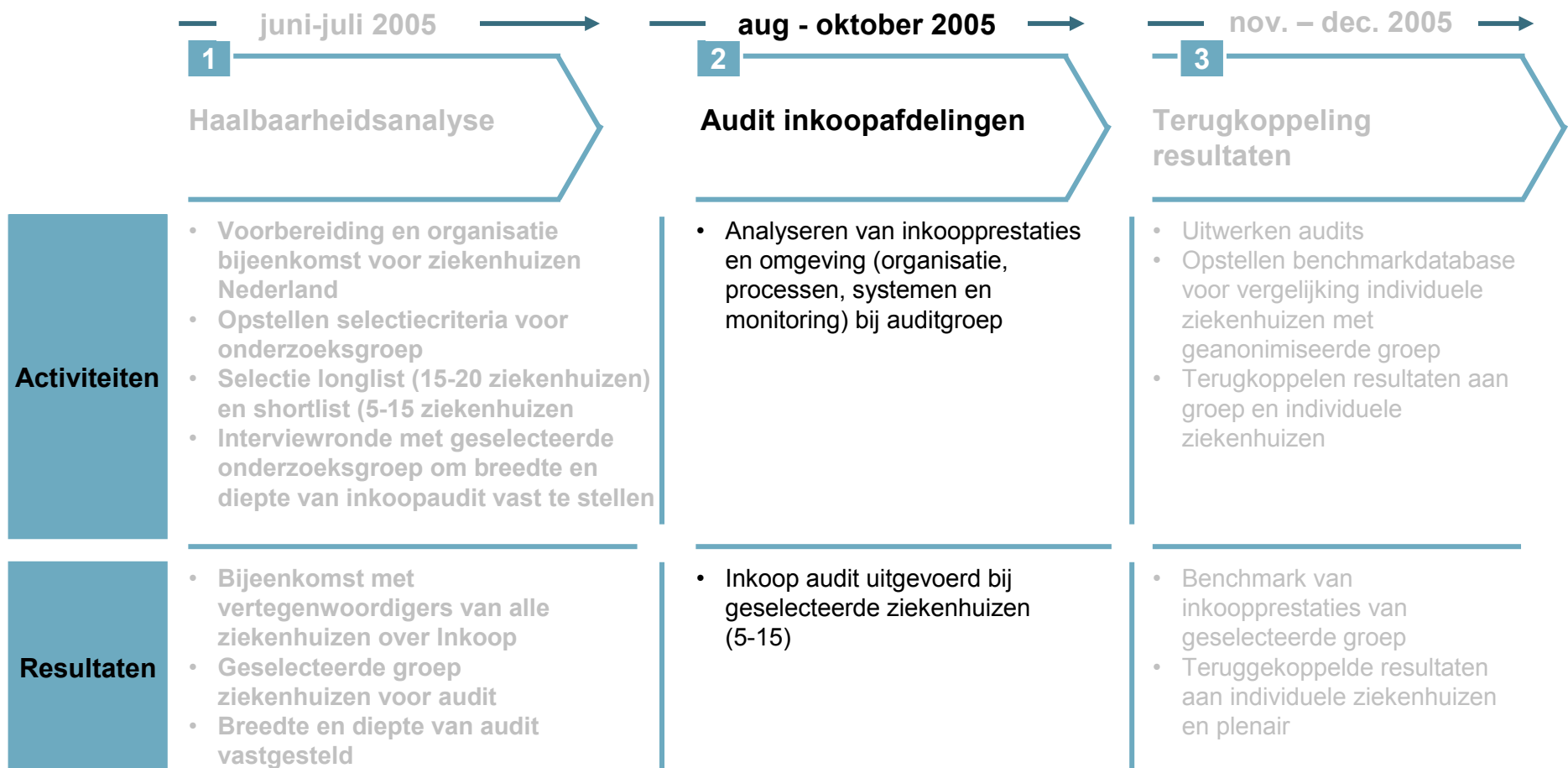
Investeringen en onderhoud

Onderhoud - civiel
Onderhoud - elektrisch
Bewaking - Beveil.-etc.
Telecom minus abonnementen en gesprekken
Keuken en andere apparatuur
Interieur non medisch
Nieuwbouw (als van toepassing)
Instandhouding
Tussenrekening
Onderhoudscontracten - gebouwen
overige

In de haalbaarheidstudie moeten keuzes over de pilotgroep van ziekenhuizen en focus van inkoopverbetering worden gemaakt

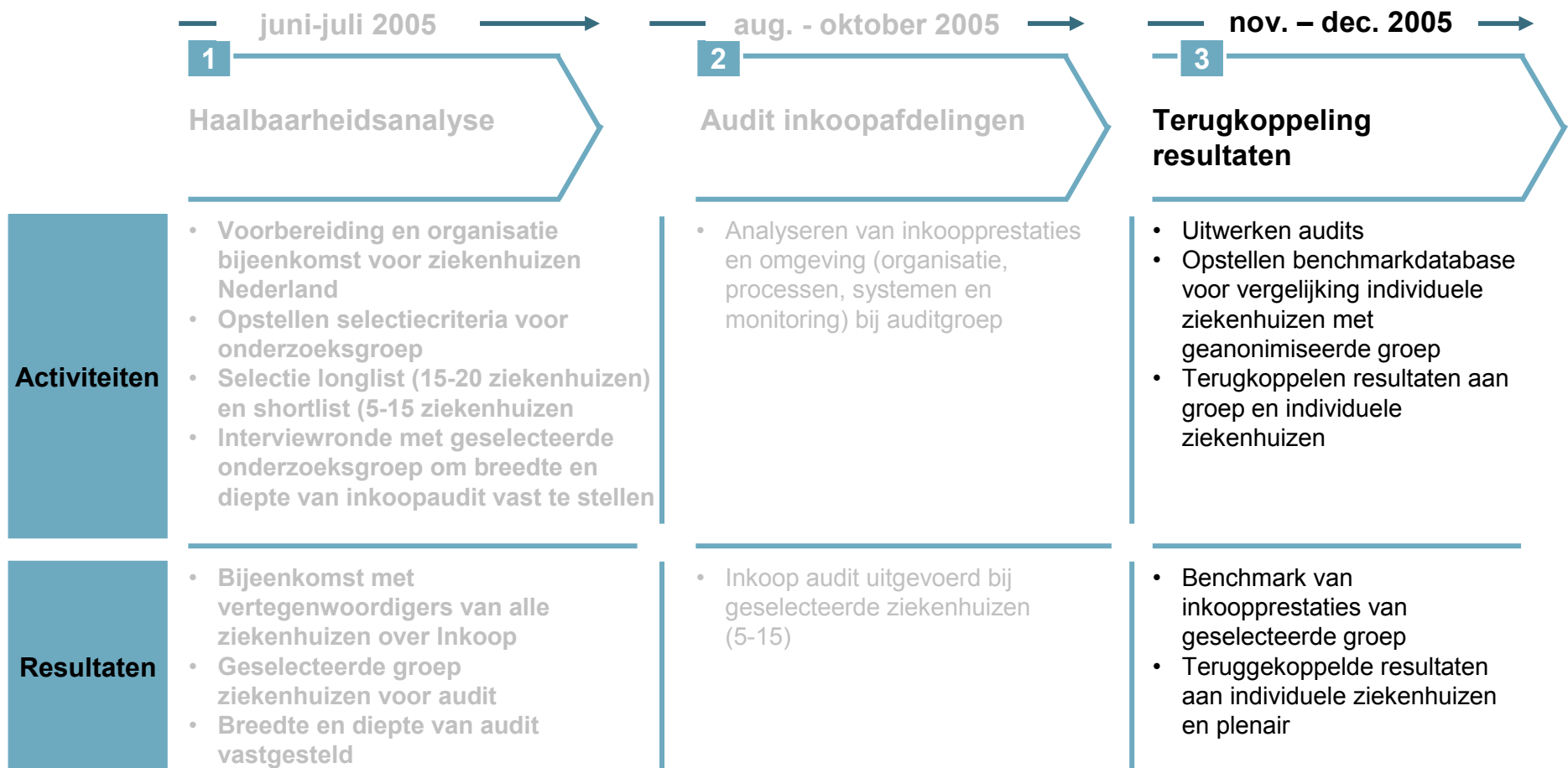


Na de haalbaarheidstudie kan de audit van inkoop van de pilotgroep worden uitgevoerd in vijf maanden¹⁾



1) Exacte invulling afhankelijk van uitkomsten haalbaarheidstudie

De resultaten zullen worden teruggekoppeld naar de individuele ziekenhuizen en naar de gehele groep¹⁾



1) Exacte invulling afhankelijk van uitkomsten haalbaarheidstudie