



coppa

insight

Inkoop uitbesteden in de zorg

De 8 dingen die je wilt weten

De afgelopen jaren hebben wij de belangstelling voor het uitbesteden van inkoopprocessen zien groeien. Zoals vaker bij inkoop het geval is, zien wij een dergelijke trend eerst in de industrie en in de landen om ons heen vóór het ook in Nederland gemeengoed wordt. Studies tonen aan dat de eerste drie jaar de voordelen van het uitbesteden van inkoopprocessen 10% tot 35% groter zijn dan werd verwacht. Op basis hiervan zou

je een zekere belangstelling mogen verwachten. En die zien wij ook! Steeds meer klanten besteden hun inkoopprocessen uit aan Coppa en ook het aantal aangevraagde offertes stijgt. Wij concluderen dat de trend ook Nederland heeft bereikt. Hoewel de toegenomen aandacht voor het uitbesteden van inkoop duidelijk is en de voordelen eenvoudig uit te leggen zijn, merken wij ook dat een aantal zorginstellingen moeite heeft met het principe van het uitbesteden van inkoopprocessen en dat men aarzelt om de inkoopprocessen uit te besteden.

Uit de tientallen gesprekken die wij de afgelopen periode met zorginstellingen (die overwogen om hun inkoopprocessen uit te besteden) gevoerd hebben, hebben wij acht vragen gedistilleerd. We proberen praktische, op de zorg toepasbare, actuele antwoorden te geven over het onderwerp “het uitbesteden van inkoopprocessen in de zorg”. Deze gesprekken hebben wij gevoerd met het hoger management van ziekenhuizen, V&V, GGZ, jeugdzorg en RIBW’s.

1. Wat is het uitbesteden van inkoop precies?

Dit is waarschijnlijk de meest basale vraag, maar wel één die lastig te beantwoorden is. Wat de ene instelling ziet als het uitbesteden van inkoop, ziet de andere instelling als een advies of de implementatie van een systeem. In onze ogen, verschilt het uitbesteden van inkoopprocessen van andere inkoop(advies)diensten door de mate van verantwoordelijkheid die de dienstverlener op zich neemt.

Het uitbesteden van inkoopprocessen is voor de lange termijn (3 tot 5 jaar), waarbij de dagelijkse inkooptaken, zoals de verwerving van goederen en diensten en het afsluiten van contracten met leveranciers, wordt uitgevoerd door de partner aan wie de inkoop is uitbesteed. Vanzelfsprekend vindt dit wel plaats in samenwerking met de zorginstelling. De verwerving van goederen en diensten wordt operationele inkoop genoemd. Het afsluiten van contracten wordt tactische inkoop genoemd.

Het uitbesteden van tactische inkoop

Bij tactische inkoop wordt in een multidisciplinair team (van medewerkers uit de zorginstelling) een contract met een leverancier afgesloten. Na afsluiten van het contract blijft Coppa (als voorbeeld van een dienstverlener waar inkoopprocessen aan uitbesteed worden) verantwoordelijk voor de benutting van het contract en wordt daar ook op afgerekend. Dit is een groot verschil met andere inkoopadviesdiensten. Vaak verdwijnt de betreffende

inkoopdienstverlener na het afsluiten van het contract en wordt de organisatie zelf verantwoordelijk voor de uitnutting van het contract. Kortom, men is daarvoor zelf verantwoordelijk. Bij uitbesteding blijft Coppa verantwoordelijk en in onze ogen is dat een groot verschil in verantwoordelijkheid.

Het uitbesteden van operationele inkoop

Het uitbesteden van operationele inkoop behelst de dagelijkse praktijk van verwerving van goederen en diensten. Vaak wordt het inkoopstelsel van de opdrachtgever gebruikt voor het afhandelen van bestellingen. Typische activiteiten zijn het controleren van vrije aanvragen, het verzorgen van offerteaanvragen met een lage contractuele waarde (bijvoorbeeld onder de 500 euro, waarvoor geen commercieel inkooptraject is vereist), het bewaken van prijzen, het coördineren van leveranciersbeoordelingen en het bewaken van orders en levertijd. Het is eveneens mogelijk dat Coppa een nieuw inkoopstelsel implementeert en ook het functioneel beheer erover uitvoert. Het voordeel is dat Coppa dan snel wijzigingen kan doorvoeren die het proces ‘van bestellen tot betalen’ efficiënter maken. Het is dan eveneens niet noodzakelijk dat alle systeemwijzigingen worden afgestemd met de zorginstelling, wat de zorginstelling tijd en geld bespaart.

Het uitbesteden van de crediteurenadministratie

Het uitbesteden van de crediteurenadministratie richt zich voornamelijk op het elimineren van facturen waarvoor geen order (zogenaamde 2-weg facturen) is verstuurd naar de leverancier en het afhandelen van facturen met een verwijzing naar een order en een ontvangst (3-weg facturen). De verschuiving van 2-weg naar 3-weg facturen verhoogt de efficiëntie van de factuurafhandeling en maakt een verplichtingenadministratie mogelijk. Dienstverleners van inkoopuitbesteding zullen zich richten op deze verschuiving, wat ervoor zorgt dat bij een order het juiste bedrag betaald wordt en de goederen en diensten ook daadwerkelijk geleverd zijn.

Indien de inkoopactiviteiten worden uitbesteed aan Coppa kunt u tevens gebruik maken van “state of the art” inkooptools, zoals Proquro, Negometrix en Vendorlink. Dit resulteert erin dat:

- de zorginstelling beschikt over betrouwbare inkoopmanagement-informatie;
- men te allen tijde toegang heeft tot de status van orders en facturen;
- de leveranciers op basis van internettechnologie geselecteerd en gecontracteerd worden (e-sourcing);
- de prestaties van leveranciers middels internettechnologie beoordeeld worden. Dit kan door gegevens uit het ERP-systeem

te halen, maar ook door vragenlijsten naar interne klanten te versturen;

- tijdregistratie van ingehuurd personeel te laten verlopen via het ERP-systeem, waardoor elektronische factuurafhandeling mogelijk is. Dit maakt dit proces efficiënt, waardoor geen probleemfacturen ontstaan (geen match van order met factuur). Dat is een groot voordeel, omdat de productcategorie 'ingehuurd personeel' vaak voor probleemfacturen zorgt. Dit komt, doordat op orders vergeten wordt reiskosten te boeken, er bijvoorbeeld overgewerkt wordt;
- het ERP-systeem gekoppeld wordt aan externe catalogi van leveranciers middels OCI-technologie. Dit resulteert in een versneld bestel- en betaalproces zonder fouten;
- zorginstellingen beschikken over een klantvriendelijke helpdesk voor gebruikersvragen;
- leveranciers en gebruikers worden getraind in het gebruik van de systemen.

2. Als ik inkoop uitbesteed worden medewerkers van de afdeling inkoop dan ontslagen?

Medewerkers van de afdeling inkoop worden niet ontslagen. Dienstverleners nemen de medewerkers over, indien dat gewenst is. Wel zal bekeken worden, in het kader van economies of scale, of het noodzakelijk is dat het voltallige personeel overgaat. Indien

iedereen overgaat, is realisatie van 'economies of scale' voor de inkoopdienstverlener ook niet of nauwelijks mogelijk. Daarnaast moet bekeken worden of alle personeelsleden wel bij de cultuur van de inkoopdienstverlener passen.

3. Waarom overwegen de meeste organisaties om inkoop uit te besteden?

De redenen waarom organisaties overwegen om inkoop uit te besteden, is vaak verschillend en hangen af van de organisatiestrategie. Deze strategische redenen om over te gaan tot uitbesteden van inkoopprocessen zijn:

1. De zorginstelling wil zich volledig richten op de core business;
2. De zorginstelling wil besparingen realiseren. Als uitbesteden van de inkoopprocessen daaraan bijdraagt, dan wil men dat gaan realiseren. Dit heeft eveneens als voordeel dat de zorginstelling kosten voorkomt. De inkoopdienstverlener is nu immers verantwoordelijk voor het opleiden van personeel, de inzet van inkooptools, investeren in het personeel et cetera. Allemaal kosten die de zorginstelling na uitbesteding niet meer hoeft te maken.

4. Hoe begin ik als ik mijn inkoopprocessen wil uitbesteden?

Wij maken altijd eerst een business case voor onze klant. Deze business case is altijd verdeeld in twee onderdelen:

1. Hoe worden de personeelskosten verlaagd, indien de zorginstelling tot uitbesteding overgaat.
2. Welke extra inkoopbesparingen worden gerealiseerd, indien de zorginstelling tot uitbesteding overgaat.

Op basis van de strategische uitgangspunten van uw zorginstelling ten aanzien van uitbesteding en de uitkomsten van de business case, kunt u besluiten om tot uitbesteding over te gaan. Echter, wij adviseren als tussenstap altijd een referentiebezoek te plegen. Tijdens dit bezoek kunt u daadwerkelijk zien hoe klanten van de inkoopdienstverlener de diensten ervaren. Valt ook dit bezoek positief uit, dan kunt u een gefundeerd besluit maken omtrent de uitbesteding.

Na uitbesteding dient de zorginstelling wel een contractmanager te benoemen op het niveau van het hoger management. Bij een uitbesteding wordt een relatie aangegaan voor meerdere jaren, waarbinnen partijen niet eenvoudig van elkaar af kunnen. Er ontstaat dus een relatie waarbij men afhankelijk is van elkaar. Indien er afhankelijke relaties ontstaan, is het noodzakelijk dat er continue monitoring plaatsvindt betreffende de prestaties/afspraken die partijen met elkaar gemaakt hebben. De contractmanager van uw organisatie is daar verantwoordelijk voor. Betrek deze persoon daarom ook bij het opstellen van het contract met de

inkoopdienstverlener, zodat hij/zij direct weet waar in de toekomst de inkoopdienstverlener op gestuurd moet worden.

5. Aan wie zou ik mijn inkoopprocessen kunnen uitbesteden?

Tja... wij zijn natuurlijk vooringenomen als het gaat om aan wie de inkoopprocessen moeten worden uitbesteed. Echter, ons voordeel is wel dat wij uit ervaring weten hoe men binnen de zorg succesvol tot uitbesteding aan ons kan overgaan.

Wij hebben op basis van onze ervaring met uitbesteding bij andere klanten een 'framework' ontwikkeld, dat ervoor zorgt dat wij in een rap tempo de inkoopprocessen kunnen overnemen. En natuurlijk, ook wij zijn door schade en schande wijzer geworden. Dat is echt een groot verschil tussen partijen die zeggen/denken dat zij het kunnen en partijen (zoals Coppa) die het al daadwerkelijk bij klanten gerealiseerd hebben.

Samenvattend moet een partij aan wie u de inkoopprocessen uitbesteedt beschikken over ervaring met uitbesteden. Verder moet men over professionele medewerkers beschikken die qua kennis en skills echt een verrijking zijn voor uw zorginstelling. Tot slot moet de leverancier aan wie u uitbesteedt de intentie hebben om deze dienstverlening de komende jaren te blijven bieden (continue focus). Het zou namelijk zonde zijn, wanneer uw dienstverlener na een jaar erachter komt dat de ingeslagen strategie niet de juiste is

en dat men stopt met het verlenen van inkoopuitbestedingsdiensten. U kunt in dat geval weer op zoek naar een nieuwe partner en mist de in de business case voorgeschotelde inkoopbesparingen.

6. Hoe bepaal ik de competenties van de partner aan wie ik inkoop wil uitbesteden?

Deze vraag is eenvoudig te beantwoorden: Zoek naar aantoonbare recente voorbeelden van ervaring met uitbestedingstrajecten. Kijk daarbij niet alleen naar de inkoopbesparingen die gerealiseerd zijn voor de zorginstelling, maar vraag daarbij ook naar de kwaliteit van de 'bestel- en betaalprocessen'. Welke efficiëntievoordelen heeft uw potentiële inkoopdienstverlener daar gerealiseerd binnen deze processen?

Probeer bij een referentiebezoek zowel met medewerkers van de werkvloer te spreken, als medewerkers op het hoger management niveau. Zo krijgt u een beeld van de ervaren prestaties op alle niveaus in de organisatie.

7. Hoe kan ik mijn organisatie voorbereiden op de uitbesteding?

In dit traject zijn er twee paden die het beste gelijktijdig te bewandelen zijn. Het eerste pad bestaat uit het informeren en het krijgen van toestemming van diverse adviesorganen. Afhankelijk van het aantal medewerkers die bij de uitbesteding betrokken zijn, moet een OR, een cliëntenraad en wellicht eveneens de Raad van

Toezicht geïnformeerd worden. Uit onze ervaring blijkt helaas dat organisaties deze stap te haastig nemen, wat verder in het traject tot vertraging leidt.

Het tweede pad betreft het informeren van de medewerkers die het betreft. Dit traject kan het beste gelijktijdig gestart worden met het informeren van de adviesorganen. Zo kan er geen informatieachterstand ontstaan.

8. Hoe zorg ik ervoor dat ik krijg wat ik wil van mijn partner?

Eerder vermeldden wij al dat het echt een noodzaak is dat de zorginstelling een contractmanager aanstelt en dat deze betrokken wordt bij het opstellen van het contract en de SLA's tussen de zorginstelling en de inkoopdienstverlener.

Door in de contracten en SLA's helder te formuleren wat je wilt bereiken met het uitbesteden van de inkoopprocessen en dat vast te leggen in meetbare doelen, kan je gedurende de rit monitoren of je krijgt wat je wilt. Enkele doelen die in het contract of SLA vermeld kunnen worden, zijn:

- besparingsdoelstelling;
- bestellingen waar een order tegenover staat;
- het behoud van personeel;
- klanttevredenheid;

- bestellingen bij voorkeursleveranciers;
- reductie van het aantal leveranciers;
- accuraatheid van orders en catalogi;
- beschikbaarheid van de helpdesk;
- aantal geïmplementeerde contracten;
- reductie van het aantal papieren facturen;
- snelheid van verwerking van facturen;
- snelheid van verwerken van tekstaanvragen.

Tot slot:

Coppa is op dit moment de enige organisatie in Nederland die aantoonbaar ervaring heeft met het overnemen van zowel operationele inkoopprocessen als tactische inkoopprocessen van zorginstellingen.

Met deze whitepaper hebben wij getracht inzicht te geven in de vragen die leven bij het management van Nederlandse zorginstellingen. Met dit inzicht is het mogelijk een gefundeerd besluit te nemen omtrent het in- of uitbesteden van inkoopprocessen. Tevens is vermeld aan welke eisen de inkoopdienstverlener moet voldoen, indien een zorginstelling succesvol tot uitbesteding wilt overgaan. Veel succes met uw keuze!

Over de auteurs**Jeroen Meijer**

Jeroen Meijer is partner bij Coppa en gespecialiseerd in effectieve inkoopsamenwerking in de zorg. Op dat onderwerp promoveerde hij in 2014 op Universiteit Nyenrode. Op dit moment ligt zijn focus op het overnemen van inkoopprocessen van zorginstellingen door Coppa.

T: 06 484 304 60

E: jeroen.meijer@coppa.nl

Drs. Bas Bouwman

Bas Bouwman is oprichter van Coppa en partner. Bas heeft een jarenlang trackrecord opgebouwd in het professionaliseren van inkoopfuncties in de zorg. Op dit moment is hij verantwoordelijk voor alle P2P-processen van de klanten die inkoop aan Coppa hebben uitbesteed.

T: 06 511 959 07

E: bas.bouwman@coppa.nl