

Zuwe Inkoop & Logistiek

“Logistieke zorg in beweging”

Gert Koffeman

Zuwe Inkoop & Logistiek

“Logistieke zorg in beweging”

Student:	Gert Koffeman 20012939 4 F
Opdrachtgever:	Stichting Zuwe Polanerbaan 2 3447 GN Woerden
Mentor:	Dhr. J.G. Evers
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Beoordelaar:	Dhr. W.F. Schüller
Medebeoordelaar:	Dhr. drs. P. Postmes
Periode onderzoek:	19-01-2004 / 18-05-2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar het integreren van een afdeling Inkoop & Logistiek in een onlangs ontstane samenwerking van vijf instellingen in de gezondheidszorg. Onderzoeksvraag is hoe zorggroep Zuwe op strategisch en tactisch niveau activiteiten op het gebied van Inkoop & Logistiek van de verschillende locaties kan vormgeven zodat het leidt tot schaalvergroting, kostenbesparing en een betere continuïteit voor de komende 5 jaar.

Onderzoek verricht in drie fasen, te weten: analyse huidige situatie, scenarioanalyse en implementatie. Naar aanleiding van huidige situatie zijn drie scenario's geschetst voor mogelijke oplossingsrichtingen met de deelbeslissingen die daarbij horen. Conclusies zijn getrokken op het gebied van kosten / baten, personele consequenties, kwaliteit en een SWOT analyse.

Aanbevolen wordt het centraliseren van een logistiek centrum. Alle Inkoop & Logistieke zaken worden centraal aangestuurd. Daarbij wordt bevoorrading van de afdelingsmagazijnen door verplegend personeel aanbevolen, en het uitbesteden van de distributie naar de locaties. Verder wordt aanbevolen dat per locatie de desbetreffende teamleider faciliteiten zorgt voor de logistieke coördinatie. Om schaalvergroting te kunnen realiseren wordt standaardisatie van het inkooppakket sterk aanbevolen. Als laatste wordt aanbevolen de aanbevelingen te implementeren met behulp van het geformuleerde implementatieplan.

Managementsamenvatting

Voor het integreren van de afdeling Inkoop & Logistiek, Zuwe breed, is een goede basis van belang. Dit vraagt om een keuze voor het positioneren van een logistiek centrum. Na het analyseren van de huidige situatie zijn drie scenario's voor het leggen van de basis voor de afdeling Inkoop & Logistiek geformuleerd. Scenario *centraliseren* omschrijft het centraliseren van een logistiek centrum bij het Hofpoort Ziekenhuis, scenario *centraliseren extern* omschrijft het centraliseren van een logistiek centrum op een externe locatie en scenario *uitbesteden* omschrijft het uitbesteden van de logistiek.

Binnen ieder scenario zijn essentiële vraagstukken te beantwoorden die naar voren komen bij het definiëren van het logistieke proces. Om ieder scenario concreet te krijgen zijn deze vragen in de stroomschema's beantwoord.

Op het gebied van personele consequenties zijn de gevolgen voor scenario *centraliseren* en *centraliseren extern* ongeveer gelijk. Bij scenario *uitbesteden* is dit veel meer doordat een logistieke partner veel logistieke taken op zich zal nemen. In Zuwe wordt door zowel overig personeel als management grote personele gevolgen als nadelig ervaren. Bij personele consequenties zal het Sociaal plan Zuwe van toepassing zijn.

Scenario <i>centraliseren</i>	Scenario <i>centraliseren extern</i>	Scenario <i>uitbesteden</i>
1,8 fte	1,3 fte	3,7 fte

De financiële consequenties zijn voor ieder scenario verschillend. Scenario *centraliseren* zal de meeste kostenbesparing opleveren. In de volgende tabel wordt per scenario de kostenbesparing in procenten weergegeven ten opzichte van de huidige situatie.

Scenario <i>centraliseren</i>	Scenario <i>centraliseren extern</i>	Scenario <i>uitbesteden</i>
35 %	26 %	- 6 %

De kwaliteit van een scenario wordt bepaald met behulp van de uitgangspunten geformuleerd in het Integratieplan Zuwe Facilitair. Ieder uitgangspunt scoort op een schaal van 1 tot 10 en per uitgangspunt wordt een weegfactor gehanteerd. Dit leidt tot een totaalscore waar Scenario *centraliseren* en *centraliseren extern* bijna gelijk zijn.

Scenario <i>centraliseren</i>	Scenario <i>centraliseren extern</i>	Scenario <i>uitbesteden</i>
71	69	62

Voor ieder scenario is een SWOT analyse gemaakt. Deze analyse geeft een beeld van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen per scenario. Hieruit is de conclusie dat deze analyse geen doorslaggevende factor speelt bij de definitieve keuze voor een scenario. Deze analyse kan gebruikt worden bij realisatie van de aanbevelingen.

Aanbeveling op strategisch niveau is gevormd op basis van de conclusies per scenario. Deze aanbeveling is scenario *centraliseren*, het centraliseren van een logistiek centrum bij het Hofpoort Ziekenhuis. Aanbevelingen op tactisch niveau vloeien voor een groot deel voort uit de essentiële vraagstukken in het stroomschema van scenario *centraliseren*. Aanbevolen wordt de decentrale magazijnen door verplegend personeel laten beheren met uitzondering van het Hofpoort. Aanbevolen wordt om het transport naar de locaties uit te besteden aan een koerier. Aanbevolen wordt om de coördinatie op de locaties te laten verlopen via de teamleiders faciliteiten. Het wordt aanbevolen standaardisatie van het inkooppakket te realiseren. Als laatste wordt aanbevolen de

implementatie van de aanbevelingen te realiseren met behulp van het implementatieplan beschreven in hoofdstuk 9.

Voorwoord

Voor u ligt een adviesrapport geschreven naar aanleiding van het afstudeertraject van de Haagse Hogeschool. Dit rapport betreft een onderzoek verricht door Gert Koffeman, vierdejaars student Facility Management. De afstudeeropdracht is gerealiseerd bij Stichting Zuwe tussen 19 januari en 18 mei 2004. Aan de totstandkoming van het rapport hebben verschillende mensen meegewerkt. Ik wil de heer J.G. Evers bedanken voor de goede begeleiding deze stage. Daarnaast wil ik de heer W.F. Schüller en de heer P. Postmes bedanken voor de goede begeleiding vanuit school. Als laatste wil ik de collega's bij Zuwe bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek.

Dit adviesrapport is geschreven voor de directie van Zuwe Facilitair. Dit rapport is bovendien bestemd voor mensen die geïnteresseerd zijn in het integreren van Inkoop & Logistiek in de gezondheidszorg. Voor instellingen die Inkoop & Logistiek willen integreren in een samenwerking is dit een hulpmiddel.

Gert Koffeman
Woerden, 18-05-2004

Inhoudsopgave

Inleiding	8
H1 De organisatie	12
1.1 Zuwe	12
1.2 Hofpoort Ziekenhuis	12
1.3 Facilitair bedrijf	13
1.4 Inkoop & Logistiek	14
H2 Het 3 fasen verbetermodel	15
2.1 Fase 1	16
2.2 Fase 2	17
2.3 Fase 3	18
H3 Beschrijving huidige situatie	20
3.1 Flowchart	20
3.2 Inventarisatie	21
3.3 Benchmarking	23
3.4 Kosten / baten	24
H4 Scenario centraliseren	27
4.1 Flowchart	27
4.2 Personele consequenties	28
4.3 Kosten / baten	28
4.4 Kwaliteit	30
4.5 SWOT	30
H5 Scenario centraliseren extern	31
5.1 Flowchart	31
5.2 Personele consequenties	32
5.3 Kosten / baten	32
5.4 Kwaliteit	33
5.5 SWOT	34
H6 Scenario uitbesteden	35
6.1 Flowchart	35
6.2 Personele consequenties	36
6.3 Kosten / baten	36
6.4 Kwaliteit	37
6.5 SWOT	38
H7 Conclusie	39
7.1 Personele consequenties	39
7.2 Kosten / baten	39
7.3 Kwaliteit	40
7.4 SWOT	41
H8 Aanbevelingen	43
8.1 Strategisch	43
8.2 Tactisch	44
H9 Implementatie	46
9.1 Weerstand	46
9.2 Implementatieplanning	46
Literatuur	49

Inleiding

De afstudeeropdracht is een onderdeel van het vierde leerjaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Dit adviesrapport is een criterium waarop de student afstudeert. De afstudeeropdracht omvat het oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie. De organisatie waar dit beleidsprobleem zich afspeelt is Zuwe dat staat voor Zorggroep Utrecht West. Deze Zorggroep bestaat uit een ziekenhuis, 3 verzorg / verpleegtehuizen en een thuiszorgorganisatie.

Aanleiding

Besparingen in de zorg van de laatste jaren leiden tot fusies van zorginstellingen. Sinds de laatste jaren zijn er 1700 verzorg / verpleegtehuizen die nog maar deel uitmaken van ongeveer 800 rechtspersonen¹. De fusie tussen de zorginstellingen van Zuwe is van kracht sinds 2002. Voor die tijd had iedere organisatie nog haar eigen facilitaire stromen. Dit zijn met name voor de verzorg / verpleegtehuizen zeer dunne logistieke stromen, dat wil zeggen dat er voor werk op minimale schaal wel formatie aanwezig moet zijn. Door samenwerking tussen de zorginstellingen bestaat de mogelijkheid om van die dunne stromen, dikke logistieke stromen te maken. Op die manier kunnen er efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen behaald worden door meer werk met minder formatie te realiseren. Zo is het Facilitair bedrijf van Zuwe bezig met het integreren van de facilitaire processen Zuwe-breed. Hiervoor zijn door de directie van Zuwe Facilitair uitgangspunten geformuleerd. Inkoop & Logistiek is een onderdeel van het Zuwe Facilitair. Vanuit het management van Zuwe Facilitair is de vraag ontstaan hoe Inkoop & Logistiek Zuwe-breed haar facilitaire stromen kan combineren.

Op dit moment voert iedere locatie nog een eigen Inkoop & Logistiek. Iedere locatie heeft een eigen magazijn en koopt zelf in. Dat betekent dat er vijf magazijnen zijn die allemaal beheerd moeten worden. Men spreekt hier bij vier van de vijf magazijnen over een magazijn op een niveau dat er nauwelijks 1 fte nodig is en indien die uitvalt is er geen continuïteit. Iedere locatie houdt voor een groot deel dezelfde voorraden aan omdat het primaire proces van de locaties vergelijkbaar is. Door stromen op het gebied van Inkoop & Logistiek te combineren is hierin een grote efficiëntieslag te maken met financiële voordelen.

Het integreren van de afdeling Inkoop & Logistiek Zuwe-breed vraagt om een strategische keuze voor het positioneren van een logistiek centrum zodat zowel Inkoop als Logistiek centraal aangestuurd wordt. Een strategisch beleidsprobleem als dit vraagt om objectiviteit, nauwkeurigheid en doelmatigheid.

Probleemstelling

Als onderzoeksvraag is op basis van bovenstaande aanleiding de volgende probleemstelling geformuleerd:

¹ <http://www.nivel.nl>

Hoe kan zorggroep Zuwe op strategisch en tactisch niveau activiteiten op het gebied van Inkoop & Logistiek van de verschillende locaties vormgeven zodat het leidt tot schaalvergroting, kostenbesparing en continuïteit voor de komende vijf jaar?

Dit adviesrapport geeft antwoord op de bovenstaande probleemstelling.

Doelgroep

De onderzoeksvraag komt vanuit de directie van Zuwe Facilitair. Zij willen geadviseerd worden over wat te doen met de afdeling Inkoop & Logistiek Zuwe-breed. Daarnaast is het zo dat veel zorginstellingen op dit moment in een fase zitten dat zij op het gebied van Inkoop & Logistiek een veranderingsproces willen doormaken. Voor die zorginstellingen zal dit rapport een hulpmiddel zijn.

Dit rapport is in eerste instantie niet geschreven voor medewerkers van de afdeling Inkoop & Logistiek. Dit rapport zal echter wel zijn doorwerking op een aantal van deze medewerkers hebben. Hoe hiermee om moet worden gegaan staat in H9 van dit rapport.

Afbakening

Een onderzoek als dit is zeer breed en kan zeer veel verschillende bedrijfskundige factoren bevatten. Om enigszins een kader in het onderzoek te plaatsen zijn een aantal randvoorwaarden geformuleerd:

1. Er wordt Zuwe-breed gewerkt met één Inkoop & Logistiek software pakket, te weten Exact Globe. Alle afhandelingen zullen in dit software programma Zuwe-breed plaats moeten vinden.
2. Inkoop verzorgt al de new tasks Zuwe-breed. Er ligt ook al een plan om de volledige inkoop Zuwe-breed te organiseren. Dit onderzoek bevat niet de structuur van de afdeling Inkoop. In de financiële analyse worden eventuele inkoopvoordelen niet meegenomen. De operationele inkoop wordt in de berekeningen wel meegenomen omdat dit onderdeel is van de logistieke stroom.
3. Verschillende locaties van Zuwe hebben bouwplannen. Hierbij is op de locaties buiten het Hofpoort geen centraal magazijn opgenomen. Hierdoor is het aanhouden van een centraal magazijn op iedere locatie geen optie.
4. Dit onderzoek is een beleidsstuk en bevat niet het maken van operationele werkprocedures bij een eventuele nieuwe situatie voor Inkoop & Logistiek.

Dit onderzoek bevat wel:

1. Analyse van de huidige situatie van de logistieke stromen wat betreft inkoop, goederenontvangst, opslag en interne en externe distributie. Bij de analyse van de huidige situatie horen ook de huidige marktontwikkelingen.
2. Omschrijven van drie oplossingsrichtingen waarvan de personele, financiële en kwalitatieve gegevens doorslaggevend zijn.
3. Aanbevelingen doen ten aanzien van een oplossingsrichting met de deelbeslissingen in de logistieke stroom van de nieuwe situatie.
4. Een effectief implementatieplan voor de invoering van de nieuwe situatie.

Leeswijzer

- In het eerste hoofdstuk wordt de organisatie beschreven en wordt het beeld verduidelijkt in welke context dit onderzoek plaatsvindt.
- Het tweede hoofdstuk geeft een beschrijving van hoe het onderzoek plaatsvindt namelijk aan de hand van het drie fasen verbetermodel dat voor dit onderzoek is ontwikkeld. Dit model geeft de 3 fasen weer waarin het onderzoek plaatsvindt en de theorie die toegepast wordt.
- Fase 1 van het onderzoek, de huidige situatie, begint in hoofdstuk 3. Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de huidige situatie. Hierin worden zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens beschreven.
- In fase 2 van het onderzoek, de scenarioanalyse, worden in hoofdstuk 4, 5 en 6 de drie scenario's geschetst voor mogelijke oplossingen met de personele, financiële en kwalitatieve gevolgen en de gevolgen uit de SWOT analyse. In hoofdstuk 7 worden de gevolgen uit de scenario's op een rijtje gezet en worden er conclusies getrokken wat een antwoord geeft op de probleemstelling.
- Fase 3 van het onderzoek begint met de aanbevelingen van de onderzoeker in hoofdstuk 8.
- In hoofdstuk 9 wordt een plan beschreven over hoe de aanbevelingen ingevoerd moeten worden. Dit plan omvat zowel een planning met activiteiten als een plan hoe om te gaan met een dusdanige verandering ten opzichte van het personeel.

Methoden van onderzoek

Tijdens het verrichten van onderzoek zijn drie methoden van onderzoek van toepassing. Deze methoden worden hieronder toegelicht.

Open interviews

Een open interview is de verzamelnaam voor alle interviews die niet volledig zijn gestructureerd. Hierbij is het wel gewenst een topic lijst te hebben. Het gaat hierbij om een gedeeltelijk gestructureerd interview. De vragenlijst bestaat uit open vragen en de interviewer vraagt door op de antwoorden. Deze methode is een vorm van kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek verkrijg je gegevens met betrekking tot de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel². De rede voor het gebruik van open interviews is dat het een onderzoeksinstrument is waarbij diep op de vragen in kan worden gegaan en dat er voor gezorgd kan worden dat mensen het achterste van de tong laten zien.

Desk research

Desk research is het systematisch gebruik van (verzamelen, ordenen en analyseren) van bestaande gegevens c.q. informatie. Tijdens fase 2 zijn 2 onderzoeksmethoden van toepassing: desk research en open interviews. Uitleg van deze methoden is te vinden in 2.1.2. De informatie voor de deskresearch moet vooral komen uit de Zuwe organisaties en van leveranciers op het gebied van outsourcing van de logistieke activiteiten. Bij het verzamelen van documenten moet je afvragen:

- wie is de auteur
- onder welke omstandigheden is het document tot stand gekomen
- wat waren de motieven om dit document te produceren

² Baarda en Goede: Basisboek open interviews: 1996, Stenfert Kroese

- voor wie was dit document bedoeld
- is andere informatie strijdig
- tot welk genre behoort het document³

Voor desk research is gekozen voor het verkrijgen van de benodigde kwantitatieve gegevens. Daarnaast is desk research noodzakelijk voor de theoretische onderbouwing.

Benchmarking

Om het wiel niet opnieuw uit te vinden wordt er onderzoek verricht naar hoe er in de markt omgesprongen wordt met het probleem. Door deze functionele benchmarking, de ontwikkelingen op het gebied van outsourcing en de trends van brancheorganisaties kan er een conclusie getrokken worden over wat er speelt in de markt.

³ Baarda en Goede: Basisboek methoden en technieken: derde druk 2001, Stenfert Kroese

H1 De organisatie

Om een helder beeld te krijgen van waar dit onderzoek zich afspeelt wordt eerst de organisatie belicht. Deze organisatie analyse zal Zuwe-breed georiënteerd zijn. Aan de hand van de organisatiestructuur wordt eerst het totale zorgnetwerk in de regio Utrecht West toegelicht, vervolgens het Facilitair bedrijf Zuwe en als laatste de afdeling Inkoop & Logistiek waar het probleem zich op richt. Een helder beeld van de organisatie helpt de lezer te begrijpen in wat voor context het probleem zich bevindt.

1.1 Zuwe

Zuwe is een zorgnetwerk in de regio Utrecht West waarin thuiszorg, ziekenhuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuiszorg en andere vormen van zorg- en dienstverlening hand in hand gaan. Het concern is in 2000 opgericht en wordt sinds 1 maart 2002 gevormd door het Hofpoort Ziekenhuis, Zorgcentra Maria-Oord, Verpleeg- en zorgcentrum Snavelenburg, thuiszorgorganisatie WeideSticht en Zorgcentrum Woerden.

De reden van de instellingen om de krachten te bundelen is drieledig: de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening verder verbeteren en de patiënt/cliënt daarbij centraal stellen, de strategische positie ten opzichte van bijvoorbeeld ziektekostenverzekeraars en overheidsinstanties verbeteren en schaalvoordelen behalen. Door het vergroten van de doelmatigheid door middel van samenwerking komt er geld vrij dat weer ingezet kan worden in de zorg. Hierdoor kan verbetering van kwaliteit plaatsvinden en intensivering van de zorgverlening.

De aangesloten instellingen gaan niet onherkenbaar op in Zuwe. Elke organisatie behoudt haar eigen identiteit, cultuur en gezicht. Dat is plezierig voor cliënten en hun verwanten, maar ook voor de medewerkers die in eerste instantie voor de betreffende organisatie hebben gekozen.

1.2 Hofpoort Ziekenhuis

Het Hofpoort Ziekenhuis is een algemeen ziekenhuis, beheert twee ambulancediensten en neemt deel in het (op het terrein gelegen) Regionaal Psychiatrisch Centrum Woerden. Het ziekenhuis heeft een belangrijke regionale functie en een erkende capaciteit van 262 bedden. Nagenoeg alle specialismen zijn vertegenwoordigd. Er werken 900 medewerkers en 175 vrijwilligers. De medische staf bestaat uit 65 personen. In de uitvoering van de zorgverlening staan kwaliteit en professionele betrokkenheid centraal. Door de ligging nabij station Woerden en de snelweg (A12) is het ziekenhuis goed bereikbaar.

De structuur

Overkoepelend aan het Hofpoort is de Raad van Bestuur Zuwe. Hieronder wordt de dagelijkse leiding vervuld door een algemeen directeur en een medische staf. Dit alles wordt ondersteund door de ondernemingsraad en een aantal andere ondersteunende stafafdelingen. Die stafafdelingen bestaan uit het secretariaat, PR en communicatie,

personeelszaken en economische en administratieve dienst. In de lijn worden horizontaal drie soorten takken beschreven. Dit zijn Hofpoort facilitair, klinische en ambulante zorg en zorgondersteuning. Het organigram van het Hofpoort Ziekenhuis is gevoegd in bijlage 1.

1.3 Facilitair bedrijf

Het facilitaire bedrijf van Zuwe moet een bijdrage leveren aan de hoofddoelstellingen van Zuwe. Die doelstellingen zijn als volgt:

- de beschikbare capaciteit beter op de vraag van de cliënt afstemmen door het intensiveren van de ketenzorg.
- de cliënt zo lang mogelijk de regie over zijn leven laten behouden.
- de schotten op het gebied van financiering en regelgeving tussen de voorzieningen slechten, waardoor de doelmatigheid en de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening wordt vergroot.

Naast de algemene uitgangspunten van Zuwe heeft het Facilitair bedrijf haar eigen uitgangspunten:

- A. **Klantgerichtheid**; een tevreden klant daar gaat het om.
- B. **Optimale prijs/kwaliteitsverhouding**; tenminste marktconform, zowel qua kosten als qua kwaliteit. Dit vormt ook het uitgangspunt bij mogelijke afwegingen over het uitbesteden of zelf uitvoeren van een dienst.
- C. **Decentraal wat kan, centraal wat moet**; behoud van de couleur locale en geen onnodige bureaucratie.
- D. **Schaalvergroting**; een stijging van de kwaliteit en/of een daling van de facilitaire kosten. Toename van continuïteit en kennis zijn eveneens een belangrijk aspect.
- E. **Toegevoegde waarde**; de facilitaire medewerkers zijn professionals op hun vakgebied. Ze leveren kwaliteit en adviseren en ondersteunen de interne klanten op facilitair gebied.
- F. **Flexibele organisatie**; Zuwe facilitair moet dusdanig zijn opgezet dat wordt geanticipeerd of flexibel kan worden ingespeeld op de ontwikkelingen binnen de Zuwe organisatie en mogelijke externe kansen en bedreigingen.

De structuur

Naar aanleiding van de uitgangspunten Zuwe Facilitair is gekomen tot een organisatiestructuur voor de aansturing en ondersteuning hiervan.

Het gaat hier om een functionele structuur met vier niveau's met de volgende kenmerken:

- vakmatige specialisatie Zuwe-breed

De deskundigheid en specialisatie op het gebied van Inkoop & Logistiek, Gebouw & Techniek en bouwzaken zal op centraal Zuwe niveau worden aangestuurd.

- doelgroepen specialisatie sectoraal

In de overige dienstverlening op facilitair gebied zal een sectorale knip in de aansturing worden gemaakt.

- regionale opsplitsing voor Weidesticht locaties

Voor een adequate dienstverlening aan de zeer verspreide Weidesticht locaties wordt een regionale opsplitsing voorgesteld op teamleider niveau. Het organogram van het Facilitair bedrijf is te zien op bijlage 2. Vakmatige specialisatie Zuwe-breed is hier terug te vinden bij de hoofden Inkoop & Logistiek en Gebouw & Techniek die voor de hele zorgcombinatie gaan functioneren. Voor doelgroepen specialisatie sectoraal is te zien dat er onderscheid wordt gemaakt tussen Faciliteiten ziekenhuis en verpleeg /

verzorgingstehuizen. Opsplitsing Weidesticht locaties is terug te vinden in de teamleiders Faciliteiten per regio die de verantwoordelijkheid krijgen over Weidesticht locaties in de betreffende regio.

1.4 Inkoop & Logistiek

Het onderzoek wordt geleid vanuit de afdeling Inkoop & Logistiek in het Hofpoort Ziekenhuis. Afdeling Inkoop & Logistiek in het Hofpoort Ziekenhuis bevat de volgende diensten:

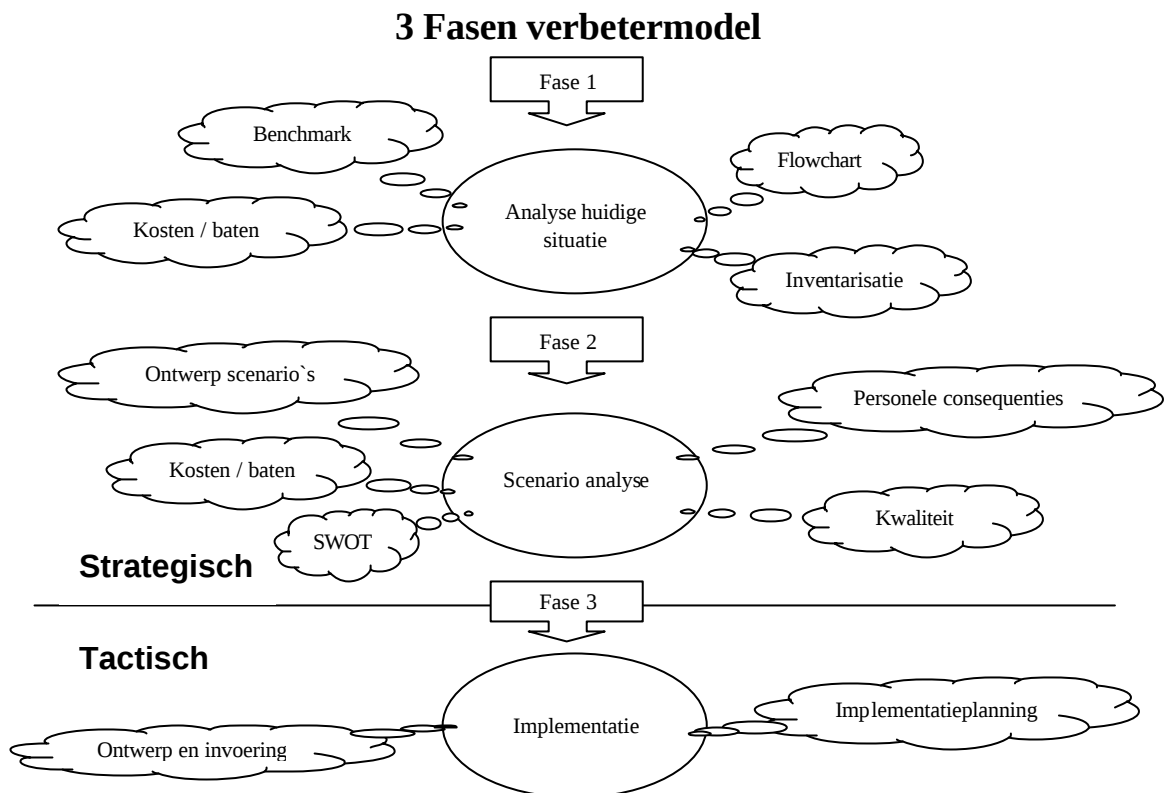
- inkoop
- servicebureau
- goederenontvangst
- opslag
- distributie
- postverzorging
- repro
- audiovisuele ondersteuning
- zaalzetten

Hierbij vallen de bovenste twee diensten onder Inkoop en de rest onder Logistiek. De leiding hierover is in handen van een teamleider logistiek en een teamleider Inkoop / servicebureau. Boven de teamleiders staat het hoofd Inkoop & Logistiek. Het servicebureau werkt al Zuwe-breed evenals een gedeelte van de Inkoop.

H2 Het 3 fasen verbetermodel

Een complex en grootschalig probleem moet systematisch aangepakt worden. Om een probleem aan te pakken is de theorie behulpzaam. Er zijn een aantal theoretische modellen voor het oplossen van een dergelijk vraagstuk⁴⁵. Met behulp van deze modellen is het “3 fasen verbetermodel” ontworpen. Het model beschrijft 3 fasen die moeten worden doorlopen voor de oplossing van het probleem. Iedere fase bevat invloeden vanuit de theorie. Aan iedere fase zitten ook methoden van onderzoek vast. Op afbeelding 1 is het “3 fasen verbetermodel” te zien. De reden voor gebruik van dit model is dat hiermee het complexe en grootschalige probleem systematisch aangepakt kan worden.

Fase 1 bevat een analyse van de huidige situatie. De huidige situatie moet in kaart worden gebracht om te weten welke stromen Zuwe-breed geïntegreerd moeten worden. Daarnaast moet er worden onderzocht wat de huidige marktontwikkelingen zijn om hier, bij het redeneren naar een oplossing rekening mee te houden. De marktontwikkelingen worden onderzocht met behulp van benchmarking. In fase 2 worden mogelijke oplossingen geformuleerd voor het integreren van de stromen en worden er conclusies getrokken. Deze conclusies leiden in fase 3 tot aanbevelingen en een plan om deze aanbevelingen te implementeren. Per fase worden de invloeden vanuit de theorie beschreven.



Afb. 1 Het 3 fasen verbetermodel

⁴ Block, P: Feilloos adviseren: eerste druk 2004: Academic services

⁵ Kempen & Keizer: Advieskunde voor praktijkstages: Tweede druk 2000, Wolters-Noordhoff

2.1 Fase 1

Bij fase 1 gaat het om een analyse van de huidige situatie. Zoals in de inleiding al is aangegeven hebben de verschillende locaties van Zuwe te maken met veel dunne logistieke stromen. Om deze stromen Zuwe-breed te kunnen integreren moeten ze eerst in kaart worden gebracht. Er moet ook rekening worden gehouden met ontwikkelingen in de markt. Deze ontwikkelingen kunnen behulpzaam zijn bij het redeneren naar een oplossing. De huidige situatie wordt bepaald aan de hand van een viertal invloeden vanuit de theorie.

Flowchart

Processen worden in kaart gebracht doormiddel van een flowchart (stroomschema) waarin alle stadia en handelingen systematisch worden weergegeven⁶. Door systematisch de stromen weer te geven die in een proces zitten krijg je een beter visueel beeld van de situatie.

Inventarisatie

Met inventarisatie wordt in dit geval bedoeld het vergaren van relevante kwantitatieve gegevens. Bij kwantitatieve gegevens gaat het om de hoeveelheid, omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets⁷. De reden voor de vraag naar kwantitatieve gegevens is dat je moet weten wat er nu gebeurt om te kunnen bepalen waar je naartoe wilt.

Benchmarking

Een definitie van benchmarking is: een continue systematisch proces waarbij producten, diensten en werkprocessen van organisaties vergeleken worden met die van de best presterende organisaties op dat gebied⁸. Voor dit probleem dient benchmarking als een tool om te kijken hoe andere organisaties in dezelfde branche met deze problematiek zijn omgegaan. Men hoeft tenslotte het wiel niet opnieuw uit te vinden. Het gaat hier om functionele benchmarking. Dat wil zeggen dat onderzoek wordt verricht bij bedrijven die wel in dezelfde sector zitten maar geen directe concurrenten zijn. Vanwege het feit dat de organisaties geen directe concurrenten zijn is het relatief eenvoudig om informatie uit te wisselen. De kans dat je aan de juiste informatie komt is groot. De reden voor dit onderzoek in de markt is dat een aantal organisaties al ervaring op hebben gedaan met dit vraagstuk. Op die manier is het mogelijk van elkaar te leren.

Kosten / baten

Bij een kosten / baten analyse is het belangrijk om kosten niet te verwarren met uitgaven. Voor de kosten / baten analyse van dit probleem wordt gebruik gemaakt van een exploitatieoverzicht. Een exploitatieoverzicht bestaat in dit geval uit de kosten van een bepaalde periode⁹. Door de afbakening die in de inleiding werd geschetst richt de financiële analyse zich alleen op de kosten van de logistieke activiteiten. De baten worden bepaald aan de hand van kostenbesparing van de scenario's ten opzichte van de huidige exploitatie.

⁶ Blake and Mouton: Corporate Excellence through grid organization development: Gulf publishing co.

⁷ Baarda en Goede: Basisboek methoden en techn.: derde druk 2001, Stenfert Kroese

⁸ Gelderman en Albronda: Professioneel inkopen: eerste druk 1999, EPN

⁹ Boer, p. de: Basisboek bedrijfseconomie: zesde druk 2001, Wolters-Noordhoff

2.2 Fase 2

Fase 1 moet resulteren in een rapportage die alle stromen in kaart brengt en de daarbij behorende kwantitatieve gegevens. Daarnaast zijn ook de bevindingen in de markt gerapporteerd. Uit de gegevens van fase 1 moet toegewerkt worden naar een gewenste situatie. Hierbij bestaan drie mogelijke oplossingsrichtingen die vergeleken moeten worden met elkaar en met de huidige situatie. Dit is de scenario analyse. Het doel van de scenarioanalyse is het creëren van een aantal uitgangspunten waarbij investeringen in systemen en beslissingen rondom werkmethoden worden gedaan¹⁰.

Scenario's ontwerpen

Per scenario zullen een aantal consequenties in kaart moeten worden gebracht. Die consequenties worden verderop beschreven. Het weergeven van de scenario's kan met behulp van een flowchart (zie 2.1).

Personele consequenties

De personele consequenties moeten nauwkeurig in kaart worden gebracht. De voornaamste reden hiervoor vloeit voort uit het Sociaal plan Zuwe¹¹. In dit plan wordt aangegeven dat Zuwe Facilitair doorgang mag vinden zonder verdere toestemmingen van de O.R. tenzij er personele consequenties aan verbonden zijn. Het verbeterplan Inkoop & Logistiek krijgt vrijwel zeker te maken met personele consequenties. Dat zal betekenen dat een uitgebreide procedure gevolgd moet worden die in het Sociaal plan beschreven staat.

Kosten / baten

Ieder scenario heeft andere financiële consequenties. Het gaat hierbij zowel om de investering als de exploitatie. De financiële consequenties van de scenario's worden onderling vergeleken en ook met de huidige situatie zoals beschreven in 2.1 Baten worden afgeleid van het verschil in exploitatie met de huidige situatie.

Kwaliteit

Kwaliteit staat in de gezondheidszorg in een hoog vaandel. Zo ook bij het Zuwe. In fase 2 worden scenario's geschetst die vergeleken gaan worden. Om een goede vergelijking te maken is het van belang dit schematisch te benaderen. Om te onderzoeken of de geschetste scenario's kwalitatief voldoende zijn worden ze hier vergeleken met de uitgangspunten van Zuwe facilitair die ontworpen zijn voor een kwalitatief hoogwaardig facilitair bedrijf, Zuwe-breed. De uitgangspunten van Zuwe facilitair¹² zijn als volgt:

- A. **Klantgerichtheid;** een tevreden klant daar gaat het om.
- B. **Optimale prijs/kwaliteitsverhouding;** tenminste marktconform, zowel qua kosten als qua kwaliteit. Dit vormt ook het uitgangspunt bij mogelijke afwegingen over het uitbesteden of zelf uitvoeren van een dienst.
- C. **Decentraal wat kan, centraal wat moet;** behoud van de couleur locale en geen onnodige bureaucratie.
- D. **Schaalvergroting;** een stijging van de kwaliteit en/of een daling van de facilitaire kosten. Toename van continuïteit en kennis zijn eveneens een belangrijk aspect.
- E. **Toegevoegde waarde;** de facilitaire medewerkers zijn professionals op hun vakgebied. Ze leveren kwaliteit en adviseren en ondersteunen de interne klanten op facilitair gebied.

¹⁰ Engelbregt, A.J.J.: Logistiek management in dienstverlening: 1999, Lemna

¹¹ Sociaal plan Zuwe: 1 maart 2002

¹² Integratieplan Zuwe Facilitair, 19 juni 2002

- F. **Flexibele organisatie;** Zuwe facilitair moet dusdanig zijn opgezet dat wordt geanticipeerd of flexibel kan worden ingespeeld op de ontwikkelingen binnen de Zuwe organisatie en mogelijke externe kansen en bedreigingen.

De reden om kwalitatief onderzoek te verrichten met behulp van deze uitgangspunten is dat deze uitgangspunten geformuleerd zijn voor kwalitatieve verbetering van geheel Zuwe Facilitair, dus ook Inkoop & Logistiek. De uitgangspunten worden schematisch per scenario weergegeven. Per uitgangspunt wordt er een cijfer en een toelichting gegeven.

SWOT analyse

De SWOT analyse ontleent de kritische sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen aan de strategische doorlichting. De doorlichting bevat een veelheid aan informatie die qua belang en betrouwbaarheid uiteen lopen. Deze data moet geanalyseerd worden om kritische elementen eruit te filteren. Dit aantal moet beperkt blijven met het oog op een krachtige communicatie¹³.

2.3 Fase 3

Fase 2 wordt afgerond met een rapportage van conclusies. De eerste stap in fase 3 is het formuleren van aanbevelingen. In deze aanbevelingen wordt, voorzien van een onderbouwing, de voorkeur uitgesproken voor een scenario. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor een aantal essentiële vraagstukken die in de logistieke stroom van het gekozen scenario zijn ontstaan. Fase 3 bestaat ook uit een implementatieplan. In dit plan wordt een invoeringstraject geschetst voor het aanbevolen scenario. Het implementatieplan begeleidt de organisatie bij de verandering. Deze begeleiding bestaat uit een veranderingsstrategie en een implementatieplanning.

Ontwerp en invoering

Nu op strategisch niveau aanbevelingen zijn gedaan worden ook op tactisch niveau aanbevelingen gedaan. Dit wordt gevolgd door een implementatieplan. Een dergelijke verandering vraagt meestal om een andere wijze van werken dus moet het gedrag worden beïnvloed. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een strategie. Men onderscheidt drie strategieën welke elk een andere wijze van gedragsbeïnvloeding behelst:

- empirisch-rationele strategie (overtuigingsstrategie)
- normatief-reëducatieve strategie (houdingsstrategie)
- machts-dwang strategie¹⁴

Implementatieplanning

Een bedrijfskundige verandering invoeren kost tijd. Dat is de rede dat een implementatieplan ook een implementatieplanning behoort te hebben. Het tijdpad geeft de tijd weer van begin invoeren en het tijdstip waarop het is ingevoerd met daartussen de stappen die ondernomen moeten worden en in welke volgorde.

¹³ Kotler, P e.a.: Principes van marketing: tweede druk 2000, Academic services

¹⁴ Cozijnsen, A.J. Dr. en Vrakking, W.J. Prof. ir. drs.: Ontwerp en invoering: derde druk 1999, Samsom

Fase 1 De huidige situatie

H3 Beschrijving huidige situatie

- 3.1 Flowchart
- 3.2 Inventarisatie
- 3.3 Benchmark
- 3.4 Kosten / baten

De eerste stap in het onderzoeksproces is het analyseren van de huidige situatie. Belangrijk hierbij is om zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens te verkrijgen.

De analyse van de huidige situatie begint met het in kaart brengen van alle logistieke stromen per locatie. Dit wordt verduidelijkt door een stroomschema voor de logistieke stromen per locatie. Aan de logistieke stromen zitten een aantal kwantitatieve gegevens vast, deze gegevens moeten in kaart worden gebracht. Bij een analyse van de huidige situatie hoort ook een financiële analyse. Deze vindt plaats na alle gegevens uit de logistieke stroom in kaart te hebben gebracht.

Na de huidige situatie geanalyseerd te hebben wordt er ook nog gekeken naar de huidige marktontwikkelingen en vindt een benchmark plaats om de situatie van Zuwe te vergelijken met andere situaties.

H3 Beschrijving huidige situatie

De beschrijving van de huidige situatie vindt in dit hoofdstuk plaats. Hier worden naar aanleiding van interviews, desk research en benchmarking kwalitatieve en kwantitatieve gegevens gegenereerd. Kwalitatieve gegevens geven een beeld van hoe de logistieke stromen verlopen en de kwantitatieve gegevens geven de aard en de omvang van deze logistieke stromen weer. Deze beschrijving moet een helder beeld geven van de huidige situatie. Dit is belangrijk omdat de huidige logistieke stromen geïntegreerd moeten worden in een eventuele nieuwe situatie voor Inkoop & Logistiek.

3.1 Flowchart

Hofpoort Ziekenhuis

Producten die ingekocht worden zijn onder te verdelen in routine aankopen en new tasks. De vraag naar routine artikelen ontstaat door een systeem dat topping-up heet. Van een artikel heeft de verpleegafdeling een bepaalde minimale en maximale voorraad, bijvoorbeeld minimaal 10 en maximaal 20 stuks. Als na een week nog 10 stuks van het betreffende artikel aanwezig zijn, wordt de voorraad aangevuld tot 20 stuks. New tasks kunnen worden aangevraagd bij de afdeling Inkoop door middel van een aanvraagformulier. Deze wordt door de afdeling Inkoop verwerkt en doorbelast naar de desbetreffende afdeling. Routine artikelen en new tasks worden besteld door de afdeling Inkoop. De afdeling Inkoop & Logistiek werkt met het softwarepakket Exact. Met de software worden de routine artikelen al in het systeem gevoerd. De new tasks worden door de afdeling Inkoop in het systeem gevoerd en besteld. De leverancier verwerkt de bestelling en levert. De rekening komt direct bij de financiële administratie terecht, tenzij het investeringen zijn, dan gaat het via het hoofd Inkoop & Logistiek.

De goederen worden bij het centraal magazijn afgeleverd. Hier wordt de levering gecontroleerd en in de computer ingevoerd. Vervolgens worden de routine artikelen opgeslagen in het magazijn en de new tasks naar plaats van bestemming gedistribueerd. De magazijn artikelen worden gedistribueerd naar de decentrale magazijnen naar aanleiding van het topping-up systeem. Een schematische weergave (flowchart) van de logistieke stromen is weergegeven op bijlage 3.

Maria-oord

De vraag naar producten ontstaat doordat op afdelingen een bestellijst wordt ingevuld voor wat zij nodig hebben in hun decentrale magazijn. De routine artikelen worden besteld door de medewerker magazijn. De new tasks worden gedaan door de afdeling inkoop in het Hofpoort. Dit gaat met behulp van een aanvraagformulier dat voorzien van een handtekening naar het Hofpoort wordt gefaxt. De financiële administratie belast dit door naar Maria-oord. De magazijnmedewerker houdt een administratie bij in excel. Dit is echter verouderd, dat maakt het erg moeilijk om informatie boven water te krijgen. De goederenontvangst wordt ook verzorgd door de magazijnmedewerker, hij controleert de pakbon en slaat het op in het centrale magazijn of distribueert het. Vanuit het centrale magazijn worden de producten naar aanleiding van de bestelformulieren van de afdelingen één keer per week gedistribueerd naar de decentrale magazijnen. Een schematische weergave (flowchart) van de logistieke stromen is weergegeven op bijlage 4.

Zorgcentrum Woerden

Sinds 1 januari 2004 is de volledige inkoopfunctie van zorgcentrum Woerden naar het Hofpoort gegaan. Die datum is ook hetzelfde exact pakket in het zorgcentrum geïnstalleerd. Het verschil met het Hofpoort zit hem nog in de distributie. Goederenontvangst vindt plaats bij het centraal magazijn in het zorgcentrum. Hier wordt het gecontroleerd en ingeboekt in exact. Vervolgens worden de new tasks gedistribueerd en worden de routine artikelen opgeslagen. Distributie naar de decentrale magazijnen vindt plaats naar aanleiding van bestelformulieren door de afdeling ingevuld. Distributie vindt één keer per week plaats. Topping-up wordt hier niet gehanteerd. Een schematische weergave (flowchart) van de logistieke stromen is weergegeven op bijlage 5.

Snavelenburg

In Snavelenburg wordt de inkoop voor routine artikelen verzorgd door de magazijnmedewerker. De new tasks worden gedaan door het Hofpoort. Het proces van inkopen is hetzelfde als bij Maria-oord. Ook de goederenstromen zijn vergelijkbaar. De magazijnmedewerker valt echter niet onder de teamleider faciliteiten terplekke. De interne distributie wordt verzorgd door een medewerker transport die wel onder de teamleider valt. De administratie wordt verzorgd door de magazijnmedewerker in excel. Ook dit voldoet niet meer aan de maatstaven. Een schematische weergave (flowchart) van de logistieke stromen is weergegeven op bijlage 6.

Weidesticht

Weidesticht is te vergelijken met Snavelenburg en Maria-oord. Zowel het inkoopproces als de goederenontvangst zijn hetzelfde. Het verschil zit in de distributie. Weidesticht heeft 26 kleine locaties. De distributie naar deze locaties is uitbesteed. Een schematische weergave (flowchart) van de logistieke stromen is weergegeven op bijlage 7.

3.2 Inventarisatie

Aan een logistiek proces zitten ook kwantitatieve stromen. Met behulp van een format is de inventarisatie gerealiseerd. Met de medewerking van personen van afdeling logistiek op de verschillende locaties is het format ingevuld. Na gesprekken met personen¹⁵ die ervaring hebben met het doorlichten van een afdeling Inkoop & Logistiek is een lijst met de belangrijkste gegevens ontstaan voor het kwantificeren van de logistieke stromen. Op die manier weet je gedetailleerd welke stromen voor alle Zuwe locaties geïntegreerd moeten worden. De volgende informatie daarvan is gefilterd uit de formats en door metingen van de onderzoeker.

Personeel

Als men kijkt naar de logistieke stromen is er altijd sprake van een personeelsbezetting. Veranderingen in een organisatie gaan vaak gepaard met personele gevolgen. Het is daarom van belang de huidige situatie op het gebied van personeelsbezetting in kaart te brengen. Informatie over de totale uren aan goederenontvangst, opslag, interne

¹⁵ Gesprekken met: dhr. J. Alkemade: Brocacef en dhr R. Spinhoven: Coppa Consultancy

distributie vanuit het magazijn (logistiek) en inkoop (vanuit Hofpoort) is te zien op bijlage 10.

Magazijnen

Iedere locatie van Zuwe heeft een eigen magazijn. In de toekomst is het zeker dat er veranderingen op gaan treden op het gebied van magazijnen. De informatie over magazijnen is te zien op afbeelding 2 en bestaat uit twee delen: de ruimte en de voorraad.

Magazijn					
	Hofpoort	Maria-oord	Zorgc.Woerden	Snavelenburg	Weidesticht
m2 ruimte CM	192	44	136,5	58,75	57
Waarvan bulk	Incl g.o. 32	In stelling	59,5	In stelling	In stelling
m3 ruimte CM	518,4	118,8	395,85	152,75	148,2
m schapruimte	513	216	296	256	233
m2 schapruimte	205,2	108	118,4	102,4	93,2
m3 schapruimte	82,08	54	53,28	46,08	46,6
Benuttingsgraad	80%	50%	50%	80%	80%
Voorraadwaarde	107717	38259	50210	28967	28895

Afb. 2 Kwantitatieve gegevens magazijn

Inkoop

Op het gebied van inkoop is het van belang dat je weet wat er op jaarbasis besteld wordt. Daarom worden het aantal orderregels in kaart gebracht. Op afbeelding 3 zijn per locatie het aantal orderregels weergegeven.

Inkoop					
	Hofpoort	Maria-oord	Zorgc.Woerden	Snavelenburg	Weidesticht
Orderregels (jr)	27095	3285	3120	1800	1795,5

Afb. 3 Kwantitatieve gegevens inkoop

Goederenontvangst

Wat er per jaar besteld wordt moet ook ontvangen worden. Dit is echter niet altijd hetzelfde omdat er soms ook deelleveringen worden uitgevoerd. Om een beeld te krijgen wat er per jaar ontvangen wordt zijn de ontvangstregele in kaart gebracht. Op afbeelding 4 zijn per locatie het aantal ontvangstregele weergegeven.

Goederenontvangst					
	Hofpoort	Maria-oord	Zorgc.Woerden	Snavelenburg	Weidesticht
Ontvangstregele (jr)	28600	5200	4680	2340	2334,2

Afb. 4 Kwantitatieve gegevens goederenontvangst

Distributie

Naast het centrale magazijn waar de goederenontvangst plaatsvindt zijn er ook nog decentrale magazijnen. Deze magazijnen zijn betrekkelijk klein en worden vanuit de centrale magazijnen bevoorrad. Het aantal decentrale magazijnen per locatie wordt aangegeven met aantal dec. voorraadpnt. Het aantal verkooporderregels is het aantal artikelen dat per jaar naar de decentrale magazijnen gaat. Het Hofpoort werkt met automatische bevoorrading waarbij de voorraden op de afdelingen worden geteld (telmomenten). Op de andere locaties wordt er door verpleegkundig personeel besteld (bestelmomenten). Op afbeelding 5 zijn per locatie de kwantitatieve gegevens voor

distributie weergegeven. Zoals beschreven worden de voorraden door het centrale magazijn aangevuld. Dit zorgt weer voor aanvulmomenten. Als laatste wordt het aantal kubieke meter aan magazijnartikelen dat per week naar de decentrale magazijnen gaat weergegeven. Opvallend hierbij is dat de grootste bulk voor het Hofpoort is.

Distributie					
	Hofpoort	Maria-oord	Zorgc.Woerden	Snavelenburg	Weidesticht
Aantal dec. Voorraadptn.	26	12	12	8	26
Verkooporderregels	85526	16766	15924	9187	9000
Telmomenten (wk)	2				
Bestelmomenten (wk)		2	2	1	2
Aanvulmomenten	2	2	2	1	2
m3 p week naar DM	16	1,4	1,3	0,8	0,8

Afb. 5 Kwantitatieve gegevens distributie

3.3 Benchmarking

Benchmarking is een methode om te kijken wat er speelt bij andere bedrijven en de markt. Belangrijk hierbij is wat de trends zijn en wat hiervoor de reden is. Voor het benchmarken zijn een aantal ziekenhuizen, zorgcombinaties en logistieke dienstverleners bezocht. Daar is gekeken naar hoe in die organisatie omgegaan is met dit vraagstuk. Daarnaast is op internet onderzoek gedaan naar de trends op het gebied van logistieke dienstverlening in de gezondheidszorg. Deze paragraaf bevat een verslag van de bevindingen van het benchmarken. Op bijlage 8 is een overzicht te zien van de bezochte organisaties.

Een lagere productvoorraad betekent een hogere omloopsnelheid, minder handling en er is een geringere opslag nodig. Allemaal voordelen te behalen door te werken vanuit een centraal magazijn¹⁶. Er ontstaan in Nederland steeds meer samenwerkingsverbanden tussen zorginstellingen. Zoals ook Zuwe onlangs is ontstaan. De rede voor fusies tussen zorginstellingen is veelal het behalen van schaalvoordelen door de lagere budgetten waarvan rondgekomen moet worden¹⁷. Hieruit vloeit de behoefte voort voor een centraal magazijn waar vandaan processen efficiënter aangestuurd kunnen worden met behulp van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van ICT. Een voorbeeld hiervan zijn de barcode scankasten die geautomatiseerd de voorraden opneemt. Met het kiezen voor een centraal magazijn ben je er echter nog niet. Er bestaan verschillende vormen. Zo kan men denken aan een centraal magazijn bij de hoofdlocatie (Zorgring, ASZ, Rivas), een centraal magazijn op een decentrale plek (Reinier de Graaf GH) of het outsourcen van de logistieke dienstverlening (Slingeland ZH). Uit een keuze op dit niveau blijkt dat de trend is om een centraal magazijn te organiseren bij de hoofdlocatie. Het outsourcen van de logistieke dienstverlening is wel enigszins in opkomst maar zorginstellingen staan hier vaak argwanend tegenover. Voor productiebedrijven is zo'n stap makkelijker te maken. Besluitvorming over het gebruik van materiaal vindt in zorginstellingen op een heel ander niveau plaats. In zorginstellingen beslissen veelal de afzonderlijke eindgebruikers. Die hebben door opleiding en ervaring elk hun eigen

¹⁶ Nederlandse vereniging voor Inkoop en Logistiek in de gezondheidszorg → InSkoop 6-2003 (www.nvilg.nl)

¹⁷ Dhr. R. Bijtenhoorn: Zorgring Zoetermeer

voorkeuren voor materialen om bijvoorbeeld een medische handeling te doen¹⁸. De externe distributeur zegt hierop: het primaire proces eist alle tijd van directies en management op en veroorzaakt bijna als vanzelf minder aandacht voor de ondersteunende diensten¹⁹.

Om de bezochte organisaties goed te kunnen vergelijken zijn op afbeelding 6 een aantal vergelijkbare zaken aangegeven:

	Plaats magazijn	Interne distributie	Automatisering	Algemene indruk (goed, redelijk, matig)
Zorgring	Centraal	Log. Med. Op locatie	Geen eenduidig pakket	Matig
Rivas	Centraal	Log. Med. Op locatie	Vobe Verpli	Redelijk
Slingeland ZH	Uitbesteed	Log. Med. Op locatie	LOGOS	Goed
Reinier de Graaf GH	Centraal op externe locatie	Log. Med. Op locatie	SMS	Goed
Albert Schweitzer ZH	Centraal	Log. Med. Op locatie	SAP	Goed

Afb. 6 Aantal gegevens uit benchmark op een rij

Tot slot nog een uitspraak: ik denk dat ziekenhuizen niet ontkomen aan central warehousing, en doen de ziekenhuizen dat niet dan zullen de leveranciers het doen; aldus dhr. C. Peters (ASZ).

3.4 Kosten / baten

De financiële analyse van de huidige situatie geeft een exploitatieoverzicht weer. In dit exploitatieoverzicht worden drie jaarlijks terugkomende posten opgenomen. Het betreft de posten personeel, voorraad en transport. Naar aanleiding van interviews is bepaald dat dit de belangrijkste kostenposten zijn voor het onderzoek. Daarnaast is in de inleiding al aangegeven dat inkoopvoordelen niet in de financiële analyse worden betrokken doordat dat het beeld mogelijk uit het verband trekt.

Huidige situatie

Exploitatie overzicht logistiek				
Jaarlijkse kosten Inkoop, goederenontvangst, opslag en topping-up				<i>Kosten</i>
Werkelijke personeelskosten per jaar				
		<i>Aantal uur per week</i>		
Hofpoort		130		€ 99.839
Maria-oord		54		€ 43.534
Zorgc. Woerden		28		€ 22.254
Snavelenburg		19		€ 14.960
Weidesticht		4		€ 3.074
Sociale lasten incl ort		40%		€ 72.619

¹⁸ Dhr. C. Peters: Albert Schweitzer Ziekenhuis (ASZ)

¹⁹ Dhr. J. Alkemade: Brocacef

Voorraadkosten per jaar							
	Voorraadwaarde 1-1-04	m2 centr. magazijn	Rente	Ruimte	Risico		
Hofpoort	€ 107.717	192	€ 5.386	€ 12.480	€ 7.158	€	25.024
Maria-oord	€ 38.259	44	€ 1.913	€ 2.860	€ 2.542	€	7.315
Zorgc. Woerden	€ 50.210	137	€ 2.511	€ 8.873	€ 3.337	€	14.720
Snavelenburg	€ 28.967	59	€ 1.448	€ 3.819	€ 1.925	€	7.192
Weidesticht	€ 28.895	57	€ 1.445	€ 3.705	€ 1.920	€	7.070
Transportkosten (extern) per jaar							
	Transport middelen	Benzine	Onderhoud /reparatie	Afschrijving 10 jaar			
Hofpoort	Vrachtauto	€ 4.100	€ 2.190	€ 2.100		€	8.390
Weidesticht	Uitbesteed					€	14.040
Totaal exploitatiekosten						€	340.031

Toelichting

In het overzicht zijn de personele kosten afgeleid van het werkelijke aantal uur dat wordt besteed aan operationele inkoop, goederenontvangst, opslag en distributie. De kosten per uur zijn de werkelijke kosten voor de organisatie. Op bijlage 10 is dit gespecificeerd. Voorraadkosten worden opgesplitst in rente, ruimte, en risico. Rente is hier de gemiste interest in het geïnvesteerd vermogen. Ruimte bestaat uit de kosten per m2. Risico wordt afgeleid van het verlies van producten door bijvoorbeeld het verstrijken van de datum. Transportkosten gelden alleen voor Hofpoort en Weidesticht omdat zij alleen doen aan externe distributie. Dit wordt uitgesplitst in benzine, onderhoud / reparatie en afschrijving.

Fase 2 De scenarioanalyse

H4 Scenario centraliseren

- 4.1 Flowchart
- 4.2 Personele consequenties
- 4.3 Kosten / baten
- 4.4 Kwaliteit
- 4.5 SWOT

H5 Scenario centraliseren extern

- 5.1 Flowchart
- 5.2 Personele consequenties
- 5.3 Kosten / baten
- 5.4 Kwaliteit
- 5.5 SWOT

H6 Scenario uitbesteden

- 6.1 Flowchart
- 6.2 Personele consequenties
- 6.3 Kosten / baten
- 6.4 Kwaliteit
- 6.5 SWOT

H7 Conclusie

- 7.1 Personele consequenties
- 7.2 Kosten / baten
- 7.3 Kwaliteit
- 7.4 SWOT

In fase 2 worden scenario's geformuleerd en geanalyseerd. De scenario's bestaan uit mogelijke oplossingsrichtingen op strategisch niveau. Dat betekent dat operationele aspecten zoals welke persoon welke taken krijgt nog buiten beschouwing worden gelaten. Het is belangrijk een voorkeur uit te spreken over een van de scenario's en op een aantal essentiële vraagstukken binnen de stroom in te gaan.

In dit hoofdstuk worden drie scenario's geschetst en concreet gemaakt met een flowchart. Per scenario worden de personele gevolgen in kaart gebracht. Per scenario vindt ook een financiële analyse plaats. Vervolgens worden de kwalitatieve consequenties in kaart gebracht aan de hand van de uitgangspunten van Zuwe Facilitair. De scenario's die worden geschetst zijn reële opties voor de toekomst. De huidige situatie is geen mogelijkheid voor de toekomst in verband met huisvestingsplannen van sommige locaties. Maria-oord heeft in haar huisvestingsplan bijvoorbeeld geen magazijn opgenomen.

H4 Scenario centraliseren

Het is een feit dat het huidige centrale magazijn van het Hofpoort niet behouden kan blijven. Dat heeft te maken met het huisvestingsplan van het ziekenhuis. Er is op de plattegrond wel een plek gesitueerd van 400 m² waar een nieuwe logistiek centrum gebouwd zou kunnen gaan worden. Scenario *centraliseren* gaat om het bouwen van dit logistieke centrum. Een logistiek centrum bij het Hofpoort zal, indien het gerealiseerd wordt, alle Zuwe locaties bevoorraden. Iedere locatie een eigen centraal magazijn is geen optie omdat in bepaalde huisvestingsplannen voor een magazijn geen plaats meer is en schaalvergroting zou dan ook uitblijven.

Een beschrijving in grote lijnen van hoe het proces gaat verlopen is als volgt. Er ontstaat een behoefte aan magazijnartikelen op een van de locaties. Deze informatie over die behoefte komt in het centrale magazijn terecht. Dit wordt ingevoerd in de computer die vervolgens een werkbond uitdraait waarop staat welke locatie en welke afdeling behoefte heeft aan welke producten. Vervolgens vindt in het magazijn op afdelingsniveau orderpicking plaats. Deze producten worden vanuit het centrale magazijn gedistribueerd naar de verschillende locaties waar het vervolgens op afdelingsniveau terechtkomt. Voor de inkoop van deze routine artikelen worden de voorraden in het centraal magazijn bijgehouden. Als die voorraad onder een bepaald minimum komt wordt die weer aangevuld tot het vooraf bepaalde maximum. Samengevat vinden de volgende activiteiten op centraal niveau plaats:

- goederenontvangst
- opslag
- voorraadbeheer (ook in de computer)
- orderpicking tot op afdelingsniveau
- distributie
- inkoop

Voor het centraliseren van het magazijn bij het Hofpoort is de volgende grote investering nodig:

- Bouw van een logistiek centrum. In de huidige situatie is er 311 m² magazijnruimte nuttig in gebruik. In de nieuwe situatie zal er 297 m² magazijnruimte nodig zijn. (zie 4.3)

De volledige financiële aspecten van scenario *centraliseren* zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4.3. Hier is naast de investeringen ook een exploitatiebegroting weergegeven. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk nog stil gestaan bij een flowchart, de personele en kwalitatieve consequenties en is er voor dit scenario een SWOT analyse gemaakt.

4.1 Flowchart

Op bijlage 9 is ter verduidelijking van het proces dat hierboven is beschreven een flowchart weergegeven. Voor eventuele invoering van scenario *centraliseren* zijn er nog essentiële vraagstukken te beantwoorden in het proces. In de flowchart worden deze

vraagstukken schematisch weergegeven. Hierbij worden per vraagstuk de mogelijke keuzes weergegeven en aangegeven welke keuze de voorkeur heeft.

Na de voorkeur per keuzemoment bepaald te hebben is het stroomschema vastgelegd op basis van de volgende keuzes:

- bevoorraden met behulp van bestellijsten met uitzondering van Hofpoort (← automatisch)
- externe distributie uitbesteden
- distributie van incontinentiemateriaal door koerier
- distributie vanuit centraal magazijn voert door tot de voordeur van de locatie met uitzondering van Hofpoort
- verplegend personeel ruimt de decentrale magazijnen in met uitzondering van Hofpoort
- coördinatie op locatie loopt via teamleider faciliteiten op locatie met uitzondering van Hofpoort waar logistiek dit verzorgt

Het uitspreken van de voorkeuren is onderbouwd op het stroomschema in bijlage 9. Op dit overzicht wordt ook verduidelijkt waar ieder keuzemoment zich bevindt in de stroom.

4.2 Personele consequenties

Op bijlage 10 is een overzicht te zien van de effectieve uren die worden gemaakt voor inkoop, goederenontvangst, opslag en de distributie van magazijnartikelen. In de eerste kolom staan de effectieve uren van de huidige situatie en in de kolom ernaast de werkelijke kosten voor die uren per maand exclusief sociale lasten. De werkelijke kosten zijn bepaald op basis van 36 uur per week uit de CAO. Daarnaast is rekening gehouden met vakantiedagen, feestdagen, 2 studiedagen en 10 ziektedagen per jaar. In de kolom naast de werkelijke kosten van de huidige situatie staan de effectieve uren in geval van scenario *centraliseren*. Als die vergeleken worden met de effectieve uren van de huidige situatie blijkt dat het aantal uren flink gereduceerd kan worden met uitzondering van het Hofpoort waar de meeste logistieke activiteiten geconcentreerd gaan worden. Per locatie zit het volgende totale verschil in effectieve uren.

	Hofpoort	Maria-oord	Zorgc Woerden	Snavelenburg	Weidesticht	Totaal
Huidig	130,4 uur	53,5 uur	28 uur	19,4 uur	4 uur	235,3 uur
Scenario <i>Centraliseren</i>	153,9 uur	2 uur	4 uur	6 uur	4 uur	169,9 uur

Door het verschil in uren door 36 te delen blijkt dat er 1,8 fte bespaard wordt. Bij reductie van personeel is het Sociaal plan Zuwe van toepassing. Dit is een rapport dat uitgebreid omschrijft wat er met dergelijk personeel moet gebeuren.

4.3 Kosten / baten

Voor de bouw van een logistiek centrum bij het Hofpoort is een bedrag beschikbaar van €397.727,-. Het volgende overzicht is een exploitatiebegroting dat van toepassing is indien scenario *centraliseren* wordt uitgevoerd.

SCENARIO CENTRALISEREN

Exploitatie overzicht logistiek							
Jaarlijkse kosten Inkoop, goederenontvangst, opslag en topping-up							Kosten
Werkelijke personeelskosten per jaar							
	Aantal uur per week						
Zuwe	171						€ 121.188
Sociale lasten incl ort	40%						€ 47.918
Voorraadkosten per jaar							
	Voorraadwaarde 40% voorraaddaling	m2 centr. Magazijn incl inco	Rente o.b.v. 5%	Ruimte 65 p/m2	Risico		
Zuwe magazijn	€ 152.429	297	€ 7.621	€ 19.305	€ 8.880	€ 35.806	
Transportkosten (extern) per jaar							
	Transport middelen	Benzine	Onderhoud /reparatie	Afschrijving 10 jaar			
Koerier incl inco	Uitbesteed					€ 15.860	
Totaal exploitatiekosten							€ 220.772
Post onvoorzien (alleen voor jaar 1)							€ 20.000

Toelichting

De kosten voor personeel zijn gespecificeerd op bijlage 10. Deze kosten zijn bepaald naar aanleiding van onderzoek naar de logistieke stromen voor dit scenario. Bij de kosten voor het magazijn is een aanname gemaakt voor 40% voorraadverlaging. Dit percentage was de minimale voorraadverlaging die uit het benchmarkonderzoek kwam. Aan ruimte is er maximaal 297 m2 nodig. Dit is bepaald aan de hand van de volgende berekening die ervan uit gaat dat wat per week naar de afdelingsmagazijnen moet aan magazijnartikelen datgene in het centrale magazijn moet liggen rekening houdend met 5 weken voorraad:

Benodigde magazijnruimte:	
Benodigd m2 magazijn op basis van m3 naar DM in relatie tot m3 schapruimte en de daarvoor benodigde m2	
5 weken voorraad	Excl. Bulk
Formule:	
Stap 1: (m3 naar DM x 5 (weken)) / (m3 schapruimte - benuttingsgraad) x 100 = %m3 schapruimte van huidige situatie	
Stap 2: (m2 ruimte CM - bulk) x %m3 schapruimte van huidige situatie	
Stap 1:	53
Stap 2:	210
	72Bulk goederenontvangst en kantoor. Excl. Inco
	15Ruimte voor inco.
	297Benodigde ruimte nieuw magazijn

Voor de gemiste rente van het in de voorraad geïnvesteerde vermogen is een percentage van 5% gehanteerd. Als vierkante meter prijs wordt € 65,- gehanteerd naar aanleiding van een rapport²⁰ dat kengetallen als deze rapporteert. In deze kosten zitten: huisvesting, magazijn, opslagfaciliteiten en energiekosten. De kosten voor risico zijn bepaald naar aanleiding van de voorraadwaarde huidige situatie en scenario *centraliseren*. Bij transportkosten gaat het om extern transport. Het gaat hierbij om de koerier die in dit scenario betrokken zal worden voor de distributie naar de locaties (zie beslissing bijlage 9). Het incontinentiemateriaal gaat in de toekomst ook met deze koerier mee. Als laatste

²⁰ Tias rapport: Besparing inkoopkosten in de intramurale gezondheidszorg. 1999, onderzoeksbureau Tias

is er voor jaar 1 een post onvoorzien ingebouwd. Deze post is ten behoeve van eventuele aanloopkosten waar niet in is voorzien.

4.4 Kwaliteit

Om kwaliteit meetbaar te maken moet het aan een aantal peilers opgehangen worden. Het kwaliteitsniveau wordt hier in kaart gebracht met behulp van de uitgangspunten Zuwe Facilitair. Deze uitgangspunten zijn ontstaan bij het schrijven van het integratieplan Zuwe Facilitair. In het volgende schema wordt aan ieder uitgangspunt een cijfer gegeven en hierop een toelichting gegeven. De cijfers zijn tot stand gekomen door middel van een enquête onder facilitair personeel dat te maken heeft met Inkoop & Logistiek. De uitkomst is een gemiddelde van alle scores die gegeven zijn.

Uitgangspunt	Cijfer (1t/m 10)	Toelichting
Klantgerichtheid	7	Vertrouwd, duidelijk en goede communicatie
Optimale prijs / kwaliteitsverhouding	8	
Couleur locale	8	Eenduidigheid binnen Zuwe
Schaalvergroting	8	Stijging kwaliteit, breder pakket
Toegevoegde waarde	8	Centraal kenniscentrum, geen decentrale voorraden
Flexibele organisatie	8	Betere continuïteit, minder grote uitbreidingsmogelijkheden

4.5 SWOT

Theoretisch zijn er bij ieder scenario sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van toepassing. In de volgende matrix worden de onderdelen van de SWOT analyse schematisch weergegeven. De uitkomsten van deze SWOT analyse zijn gebaseerd op interviews met zowel externe als interne mensen en ontwikkelingen in de markt.

Sterktes	Zwaktes
- Behoud van kennis - Alles in eigen hand - Centrale registratie	- Eigen zorgen dragen - Bouwkosten / overlast - Minder ruimte voor nieuwbouw t.b.v. primair proces
Kansen	Bedreigingen
- Enige uitbreiding voor eventuele verzorgingstehuizen - Combineren van goederenstroom met Zuwe Culinaire.	- Geringe uitbreidingsmogelijkheden, kans om in de toekomst alsnog opgeslokt te worden door grotere distributiecentra.

De bovenstaande sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn geformuleerd om een duidelijk beeld te scheppen met welke gevolgen men te maken krijgt bij de keuze van scenario *centraliseren*.

H5 Scenario centraliseren extern

Scenario *centraliseren extern* lijkt in veel opzichten op scenario *centraliseren*. Het gaat hierbij ook om het centraliseren van het magazijn alleen dan op een externe locatie los van een Zuwe locatie. Bij dit scenario zal een pand aangetrokken moeten worden dat als logistiek centrum gaat dienen. Vanuit dit logistieke centrum zullen de logistieke activiteiten Zuwe-breed georganiseerd gaan worden. Dit scenario is interessant doordat het een aantal mogelijkheden voor de toekomst oplevert. Op financieel gebied geeft dit echter ook een ander perspectief.

In scenario *centraliseren* werd al aangegeven dat de logistieke stromen naar de decentrale magazijnen op de locaties vanuit het logistieke centrum plaats gaan vinden. Dit is bij scenario *centraliseren extern* ook het geval. Bij dit scenario komt echter het Hofpoort bij die bevoorraad moet gaan worden vanaf een externe locatie. Dit geeft een ander perspectief doordat Hofpoort veruit de grootste bulk verbruikt. De volgende activiteiten vinden op centraal niveau plaats op de externe locatie:

- goederenontvangst
- opslag
- voorraadbeheer (ook in de computer)
- orderpicking tot op afdelingsniveau
- distributie
- inkoop

Voor het centraliseren van het magazijn op een externe locatie zijn de volgende grote investeringen nodig:

- Aantrekken pand (indien huur zijn het jaarlijkse kosten)

De volledige financiële aspecten van scenario *centraliseren extern* zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5.3. Hier is een exploitatiebegroting voor dit scenario weergegeven. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk nog stil gestaan bij een flowchart, de personele en kwalitatieve consequenties en is er voor dit scenario een SWOT analyse gemaakt.

5.1 Flowchart

Op bijlage 11 is ter verduidelijking van het proces dat hierboven is beschreven een flowchart weergegeven. Voor eventuele invoering van scenario *centraliseren extern* zijn er nog essentiële vraagstukken te beantwoorden in het proces. In de flowchart worden deze vraagstukken schematisch weergegeven. Hierbij wordt per vraagstuk de mogelijke keuzes weergegeven en aangegeven welke keuze de voorkeur heeft.

Na de voorkeur per keuzemoment bepaald te hebben is het stroomschema vastgelegd op basis van de volgende keuzes:

- bevoorraden met behulp van bestellijsten met uitzondering van Hofpoort (← automatisch)
- externe distributie uitbesteden
- distributie van incontinentiemateriaal door koerier

- distributie vanuit centraal magazijn voert door tot de voordeur van de locaties
- verplegend personeel ruimt de decentrale magazijnen in met uitzondering van Hofpoort
- coördinatie op locatie loopt via teamleider faciliteiten op locatie met uitzondering van Hofpoort waar logistiek dit verzorgt

Het uitspreken van de voorkeuren is onderbouwd op het stroomschema in bijlage 11. Op dit overzicht wordt ook verduidelijkt waar ieder keuzemoment zich bevindt in de stroom.

5.2 Personele consequenties

Op bijlage 10 is een overzicht te zien van de effectieve uren die worden gemaakt voor inkoop, goederenontvangst, opslag en de distributie van magazijnartikelen. In de eerste kolom staan de effectieve uren van de huidige situatie en in de kolom ernaast de werkelijke kosten voor die uren per maand exclusief sociale lasten. De werkelijke kosten zijn bepaald op basis van 36 uur per week uit de CAO. Daarnaast is rekening gehouden met vakantiedagen, feestdagen, 2 studiedagen en 10 ziekte dagen per jaar. In de kolom naast de werkelijke kosten van scenario *centraliseren* staan de effectieve uren in geval van scenario *centraliseren extern*. Als die vergeleken worden met de effectieve uren van de huidige situatie blijkt dat het aantal uren flink gereduceerd kan worden. Bij het Hofpoort zitten de werkzaamheden van het centrale magazijn op een externe locatie inbegrepen. Per locatie zit het volgende totale verschil in effectieve uren.

	Centraal magazijn	Hofpoort	Maria-oord	Zorgc Woerden	Snavelen burg	Weide sticht	Totaal
Huidig	0 uur	130,4 uur	53,5 uur	28 uur	19,4 uur	4 uur	235,3 uur
Scenario <i>centraliseren extern</i>	89,4 uur	84,5 uur	2 uur	4 uur	6 uur	4 uur	189,9 uur

Door het verschil in uren door 36 te delen blijkt dat er 1,3 fte bespaard wordt. Bij reductie van personeel is het Sociaal plan Zuwe van toepassing. Dit is een rapport dat uitgebreid omschrijft wat er met dergelijk personeel moet gebeuren.

5.3 Kosten / baten

De financiële consequenties voor dit scenario zijn verschillend van scenario *centraliseren*. Het volgende exploitatieoverzicht is van toepassing bij scenario *centraliseren extern*.

SCENARIO CENTRALISEREN EXTERN

Exploitatie overzicht logistiek							Kosten
Jaarlijkse kosten Inkoop, goederenontvangst, opslag en topping-up							
Werkelijke personeelskosten per jaar							
			Aantal uur per week				
Zuwe			191				€ 135.855
Sociale lasten incl ort			40%				€ 53.717

Voorraadkosten per jaar							
	Voorraadwaarde 40% voorraaddaling	m2 centr. magazijn	Rente o.b.v. 5%	Ruimte 90 p/m2	Risico		
Zuwe magazijn	€ 152.429	282	€ 7.621	€ 25.380	€ 8.880		€ 41.881
Transportkosten (extern) per jaar							
	Transport middelen	Benzine	Onderhoud /reparatie	Afschrijving 10 jaar			
Koerier incl inco Uitbesteed							€ 19.240
Totaal exploitatiekosten							€ 250.693
Post onvoorzien (alleen voor jaar 1)							€ 20.000

Toelichting

De personeelskosten die in deze exploitatie zijn weergegeven zijn gespecificeerd op bijlage 10. Bij voorraadkosten wordt uitgegaan van het huren van een pand in de regio. De prijs die voor de huur wordt gehanteerd is een gemiddelde m2 prijs bepaald door het vergelijken van verschillende te huren panden in de regio. Het aantal vierkante meters benodigd magazijn wordt in dit scenario gesteld op 297 m2 naar aanleiding van de berekening bij scenario *centraliseren*. Uit de flowchart op bijlage 11 is te zien dat ook bij dit scenario de keuze valt op het betrekken van een externe koerier. De kosten hiervoor vallen hoger uit dan bij scenario *centraliseren* doordat er nu ook externe distributie naar het Hofpoort nodig is. Het incontinentiemateriaal wordt ook vervoerd door deze koerier. Als laatste is er voor jaar 1 een post onvoorzien ingebouwd. Deze post is ten behoeve van eventuele aanloopkosten waar niet in is voorzien.

5.4 Kwaliteit

Om de kwaliteit te meten van scenario *centraliseren extern* worden de uitgangspunten van Zuwe Facilitair gehanteerd. Ieder uitgangspunt wordt in het onderstaande schema beoordeeld door het een cijfer te geven van 1 t/m 10 met een toelichting waarom het cijfer wordt gegeven. Bij optimale prijs / kwaliteitsverhouding wordt een relatie gelegd tussen de exploitatiekosten en de rest van de uitgangspunten.

Uitgangspunt	Cijfer (1t/m 10)	Toelichting
Klantgerichtheid	7	Centraal maar verder van klant af
Optimale prijs / kwaliteitsverhouding	7	
Couleur locale	7	Eenduidigheid binnen Zuwe
Schaalvergroting	8	Stijging kwaliteit, breder pakket
Toegevoegde waarde	9	Centraal kenniscentrum, geen decentrale voorraden, snelle realisatie mogelijk
Flexibele organisatie	8	Betere continuïteit, grotere uitbreidingsmogelijkheden, dagelijkse levering

De gegevens uit het onderzoek naar kwaliteit zijn bepaald aan de hand van enquêtes onder facilitair personeel dat te maken heeft met Inkoop & Logistiek.

5.5 SWOT

Scenario *centraliseren extern* heeft zoals ieder scenario sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. In de volgende matrix zijn deze elementen van de SWOT analyse schematisch weergegeven. De informatie hierover is gewonnen uit interne interviews en interviews bij het benchmarken. De uitkomsten worden kort en bondig weergegeven voor een krachtige communicatie.

Sterktes	Zwaktes
- Behoud van kennis - Alles in eigen hand - Centrale registratie	- Eigen zorgen dragen - Mogelijk moeilijkere communicatie - Huur pand niet in budget inbegrepen - 16 m3 extra transport
Kansen	Bedreigingen
- Grote uitbreidingsmogelijkheden	- Uitbreiding niet kunnen realiseren

H6 Scenario uitbesteden

Scenario *uitbesteden* is het uitbesteden van het logistieke centrum aan een derde partij. Het uitbesteden van de logistieke functie is bij commerciële bedrijven al een geïntegreerde optie. De gezondheidszorg staat echter aan de vooravond van dit concept. Een aantal bedrijven houden zich bezig met het ontwikkelen van dit concept. Zo zijn een aantal bedrijven die zich hiermee bezig houden benaderd. Het is echter zo dat die bedrijven vaak nog geen distributiecentrum hebben maar alleen nog de markt verkennen. Eén bedrijf die zich in dit concept specialiseert en ook al een distributiecentrum beheert is bereid gevonden de medewerking te verlenen aan dit project.

Bij het uitbesteden van het logistieke centrum gaat het om de goederenontvangst, de opslag en de distributie. De voordelen die hier behaald worden spitsen zich toe op het gebied van inkoop. Zodra een aantal zorginstellingen zich aansluiten bij dit concept is een grotere bundeling van de in te kopen producten te realiseren waardoor grotere inkoopvoordelen ontstaan. De regiefunctie van wat Zuwe aan producten geleverd moet krijgen blijft in handen van de afdeling Inkoop bij het Hofpoort. De distributeur geeft te kennen dat er ook financiële voordelen te behalen zijn door een hogere mate van efficiëntie van de logistiek. Dat moet lagere kosten opleveren. De volgende activiteiten vinden plaats bij de externe distributeur:

- goederenontvangst
- opslag
- voorraadbeheer (ook in de computer)
- orderpicking tot op afdelingsniveau
- distributie (tot aan de deur)
- gebundelde inkoop
- factuurafhandeling

Factuurafhandeling is tot nu toe niet meegenomen in de scenario's. Indien het financiële verschil de doorslag moet gaan geven en dat verschil niet al te groot is wordt alsnog dit element meegewogen.

De volgende activiteiten vinden plaats in eigen beheer:

- interne distributie
- tellen van voorraad decentrale magazijnen
- inkoop bij de distributeur

6.1 Flowchart

Op bijlage 12 is ter verduidelijking van het proces dat hierboven is beschreven een flowchart weergegeven. Voor eventuele invoering van scenario *uitbesteden* zijn er nog essentiële vraagstukken te beantwoorden in het proces. In de flowchart worden deze vraagstukken schematisch weergegeven. Hierbij worden per vraagstuk de mogelijke keuzes weergegeven en aangegeven welke keuze de voorkeur heeft.

Na de voorkeur per keuzemoment bepaald te hebben is het stroomschema vastgelegd op basis van de volgende keuzes:

- bevoorraden met behulp van bestellijsten met uitzondering van Hofpoort (← automatisch)
- de externe distributeur verzorgt de logistieke stromen van goederenontvangst tot en met distributie tot aan de voordeur van alle locaties
- verplegend personeel ruimt de decentrale magazijnen in met uitzondering van Hofpoort
- coördinatie op locatie loopt via teamleider faciliteiten op locatie met uitzondering van Hofpoort waar logistiek dit verzorgt

Het uitspreken van de voorkeuren is onderbouwd op het stroomschema op bijlage 12. Op dit overzicht wordt ook verduidelijkt waar ieder keuzemoment zich bevindt in de stroom.

6.2 Personele consequenties

Op bijlage 10 is een overzicht te zien van de effectieve uren die worden gemaakt voor inkoop, goederenontvangst, opslag en de distributie van magazijnartikelen. In de eerste kolom staan de effectieve uren van de huidige situatie en in de kolom ernaast de werkelijke kosten voor die uren per maand exclusief sociale lasten. De werkelijke kosten zijn bepaald op basis van 36 uur per week uit de CAO. Daarnaast is rekening gehouden met vakantiedagen, feestdagen, 2 studiedagen en 10 ziekte dagen per jaar. In de kolom naast de werkelijke kosten van scenario *centraliseren extern* staan de effectieve uren in geval van scenario *uitbesteden*. Als die vergeleken worden met de effectieve uren van de huidige situatie blijkt dat het aantal uren flink gereduceerd kan worden. Dit verschil is vooral bij dit scenario groot doordat personeel van de externe partner veel werkzaamheden overneemt. Per locatie zit het volgende totale verschil in effectieve uren.

	Hofpoort	Maria-oord	Zorgc Woerden	Snavelenburg	Weidesticht	Totaal
Huidig	130,4 uur	53,5 uur	28 uur	19,4 uur	4 uur	235,3 uur
Scenario <i>uitbesteden</i>	84,5 uur	2 uur	4 uur	6 uur	4 uur	100,5 uur

Door het verschil in uren door 36 te delen blijkt dat er 3,7 fte bespaard wordt. Bij reductie van personeel is het Sociaal plan Zuwe van toepassing. Dit is een rapport dat uitgebreid omschrijft wat er met dergelijk personeel moet gebeuren.

6.3 Kosten / baten

Het uitbesteden van het logistieke centrum levert een besparing op ten opzichte van de huidige exploitatiekosten. De externe distributeur brengt daarentegen een bedrag in rekening voor de logistieke activiteiten. De besparingen in de huidige situatie moeten zo hoog zijn dat het de kosten voor de distributeur dekt. Hieronder is de exploitatiebegroting weergegeven in geval van uitbesteding van het logistieke centrum.

SCENARIO UITBESTEDEN

SCENARIO UITBESTEDEN						
Exploitatie overzicht logistiek						
Jaarlijkse kosten Inkoop, goederenontvangst, opslag en topping-up						Kosten
Werkelijke personeelskosten per jaar						
	Aantal uur per week					
Zuwe			105			€ 70.295
Sociale lasten incl ort			40%			€ 27.794
Logistieke kosten uitbesteden incl. 19 % BTW						
Logistieke partner						€ 250.000
Transportkosten (extern) per jaar						
	Transport middelen					
Weidesticht	Uitbesteed					€ 13.052
Totaal exploitatiekosten						€ 361.141
Post onvoorzien (alleen voor jaar 1)						€ 20.000

Toelichting

De kosten voor personeel ligt veel lager doordat er veel minder uur gemaakt hoeft te worden. De logistieke kosten van de distributeur zijn zo hoog dat het financieel gezien onaantrekkelijk wordt de logistieke dienstverlening uit te besteden. De koerier voor Weidesticht blijft gecontracteerd doordat voor de distributeur niet de mogelijkheid bestaat de kleine regiokantoorjes te bevoorraden. Het vervoer van incontinentiemateriaal gaat ook via de logistieke partner. Als laatste is er voor jaar 1 een post onvoorzien ingebouwd. Deze post is ten behoeve van eventuele aanloopkosten waar niet in is voorzien.

6.4 Kwaliteit

Aan het uitbesteden van het logistieke centrum zitten kwalitatieve consequenties. Om een gestructureerd beeld te krijgen van de kwalitatieve consequenties worden deze gekoppeld aan de uitgangspunten van Zuwe Facilitair. Hieronder worden de uitgangspunten schematisch beoordeeld. Per uitgangspunt wordt er een cijfer gegeven van 1 t/m 10 met daarbij een toelichting.

Uitgangspunt	Cijfer (1t/m 10)	Toelichting
Klantgerichtheid	7	Verder van de klant af via externe partij
Optimale prijs / kwaliteitsverhouding	7	
Couleur locale	6	Externe partij
Schaalvergroting	7	Stijging kwaliteit, breder pakket
Toegevoegde waarde	7	Kennis firma, gebonden aan firma

Flexibele organisatie	7	Uitbreidingsmogelijkheden echter geen rendement Zuwe, afhankelijkheid, personele gevolgen
-----------------------	---	--

De gegevens uit het onderzoek naar kwaliteit zijn bepaald aan de hand van enquêtes onder facilitair personeel dat te maken heeft met Inkoop & Logistiek.

6.5 SWOT

Scenario *uitbesteden* heeft door haar eigenschappen bepaalde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Voor dit scenario is dan ook een SWOT analyse uitgevoerd. De informatie hierover is gewonnen uit interne interviews en interviews bij het benchmarken. De elementen en de uitkomsten van de SWOT analyse worden hieronder kort, bondig en schematisch weergegeven. Dat zorgt voor een krachtige communicatie van de uitkomsten.

Sterktes	Zwaktes
- Grote expertise - Grote flexibiliteit - Goede rapportage	- Grote afhankelijkheid - Afbouw van kennis op dit vakgebied
Kansen	Bedreigingen
- Grotere inkoopvoordelen in de toekomst - Betere concentratie op de core business	- Markt nog niet klaar - Couleur locale

H7 Conclusie

Na de gevolgen van ieder scenario in kaart te hebben gebracht worden de scenario's in dit hoofdstuk op die gevolgen vergeleken. De gevolgen van ieder scenario worden in dit hoofdstuk schematisch weergegeven om een duidelijk beeld te scheppen. Uit die vergelijking worden vervolgens conclusies getrokken.

7.1 Personele consequenties

	Scenario <i>centraliseren</i>	Scenario <i>centraliseren extern</i>	Scenario <i>uitbesteden</i>
Aantal fte besparen	1,8	1,3	3,7

Het besparen van fte is misschien een besparing op de exploitatie, er zitten ook andere gevolgen aan vast. Indien een functie vervalt moet er worden gekeken naar de mogelijkheid voor herplaatsing. Indien dit niet lukt wordt het sociaal plan van Zuwe toegepast. In dit plan staat hoe het afvloeien van fte in werking gaat. Dit is een procedure die veel tijd kost en dus ook geld. Sociale kosten zijn niet voorzien in de exploitatieoverzichten. In Zuwe wordt door zowel overig personeel als management grote personele gevolgen als nadelig ervaren. Bij scenario *centraliseren* en *centraliseren extern* zijn de personele consequenties klein ten opzichte van scenario *uitbesteden*.

7.2 Kosten / baten

De volgende exploitatiekosten zijn na het eerste jaar totaal nodig per scenario in vergelijking met de huidige situatie. Exploitatiekosten excl. Post onvoorzien eerste jaar:

Huidige situatie	Scenario <i>centraliseren</i>	Scenario <i>centraliseren extern</i>	Scenario <i>uitbesteden</i>
€ 340.031	€ 220.772	€ 250.693	€ 361.141

Dit leidt, na het eerste jaar, jaarlijks tot de volgende kostenbesparing in procenten van de huidige situatie:

Scenario <i>centraliseren</i>	Scenario <i>centraliseren extern</i>	Scenario <i>uitbesteden</i>
35 %	26 %	- 6 %

Op financieel gebied gaat de voorkeur uit naar scenario *centraliseren*. Dit scenario heeft de hoogste kostenreductie. Voor dit scenario is, zoals aangegeven bij scenario *centraliseren*, een investering nodig voor de bouw van een logistiek centrum. Aangezien de probleemstelling in de inleiding een tijdsbestek aangeeft van 5 jaar is het interessant om te zien wat er gebeurt met de investering in de loop van die tijd. Dit wordt weergegeven aan de hand van de terugverdientijd. De terugverdientijd is het

aantal perioden dat het duurt alvorens de initiële investering van het project is terugverdiend²¹.

Jaar	0	1	2	3	4	5
Kostenreductie	€ 0	€ 99.259	€ 119.259	€ 119.259	€ 119.259	€ 119.259
Nog terug te verdienen	€ 397.727	€ 298.468	€ 179.209	€ 59.950	€ -59.309	€ -178.565

De investering in het logistieke centrum zal binnen de vijf jaar terugverdiend worden. Het geheel terugverdienen van de investering zal in het vierde jaar zijn.

7.3 Kwaliteit

Voor het meten van kwaliteit zijn de uitgangspunten van Zuwe Facilitair gebruikt. Voor dit project is per uitgangspunt een bepaalde weegfactor van toepassing. Die weegfactor is bepaald aan de hand van de doelstelling van dit onderzoek. In de probleemstelling is als doel gesteld schaalvergroting, kostenbesparing en continuïteit. In het volgende overzicht van weegfactoren is te zien dat deze uitgangspunten wat zwaarder wegen.

Uitgangspunt	A	B	C	D	E	F
Weegfactor	1	2	1	2	1	2

De weegfactor moet vermenigvuldigd worden met de score voor het uitgangspunt. Die scores opgeteld levert een totaalscore op voor het scenario.

Uitgangspunt	Scenario <i>centraliseren</i>		Scenario <i>centraliseren extern</i>		Scenario <i>uitbesteden</i>	
A. Klantgerichtheid	1 x 7	7	1 x 7	7	1 x 7	7
B. Optimale prijs / kwaliteitsverhouding	2 x 8	16	2 x 7	14	2 x 7	14
C. Decentraal wat kan, centraal wat moet	1 x 8	8	1 x 7	7	1 x 6	6
D. Schaalvergroting	2 x 8	16	2 x 8	16	2 x 7	14
E. Toegevoegde waarde	1 x 8	8	1 x 9	9	1 x 7	7
F. Flexibele organisatie	2 x 8	16	2 x 8	16	2 x 7	14

In het volgende overzicht zijn de totaalscores per scenario weergegeven.

Scenario <i>centraliseren</i>	Scenario <i>centraliseren extern</i>	Scenario <i>uitbesteden</i>
71	69	62

De conclusie uit het onderzoek naar kwaliteit is dat scenario *centraliseren* kwalitatief het beste is. Scenario *centraliseren extern* heeft daarna de meeste punten en scenario *uitbesteden* heeft de minste punten. De kwaliteit van scenario's *centraliseren* en *centraliseren extern* liggen erg dicht bij elkaar. Indien kwaliteit doorslaggevend blijkt te zijn moet hier rekening mee worden gehouden.

²¹ Atkinson, A e.a.: Moderne management accounting: 2000, Academic Services

7.4 SWOT

Voor ieder scenario is in de vorige hoofdstukken een SWOT analyse gemaakt. De informatie hierover is gewonnen uit interne interviews en interviews bij het benchmarken. Deze analyse heeft een beeld gegeven van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen per scenario. Op bijlage 13 zijn de uitkomsten van deze analyse nog eens op een rijtje gezet.

Hieruit is de conclusie dat deze analyse geen doorslaggevende factor speelt bij de definitieve keuze voor een scenario. De reden hiervoor is dat alle scenario's goede en minder goede punten hebben die tegen elkaar op wegen. Deze analyse schept wel een beeld van aspecten waar rekening mee moet worden gehouden indien er een keuze voor één van de scenario's wordt gemaakt.

De conclusies uit de vier onderzoeksgebieden vormen de basis van de aanbevelingen geformuleerd in hoofdstuk 8.

Fase 3 Implementatie

H8 Aanbevelingen

8.1 Strategisch

8.2 Tactisch

H9 Implementatie

9.1 Invoering

9.2 Weerstand

9.3 Tijdpad

De laatste fase van het onderzoek bestaat uit aanbevelingen formuleren en implementatie. De aanbevelingen die worden geformuleerd dienen ter advies voor de directie van Zuwe Facilitair. De aanbevelingen zijn tot stand gekomen door de conclusies te evalueren. Implementatie is een plan dat weergeeft hoe de aanbevelingen ingevoerd kunnen worden. Naast een planning met te ondernemen acties wordt hier ook stil gestaan bij hoe om te gaan met eventuele weerstanden.

H8 Aanbevelingen

Na conclusies te hebben getrokken uit het verrichte onderzoek worden in dit hoofdstuk de aanbevelingen gepresenteerd. Deze aanbevelingen zijn door de onderzoeker geformuleerd en dienen ter advies voor de directie van Zuwe Facilitair die uiteindelijk moet beslissen. Als de aanbevelingen aangenomen worden moet het voorstel goedgekeurd worden door de Ondernemingsraad die vooral de belangen van het personeel behartigt. Indien de Ondernemingsraad het voorstel goedkeurt gaat het voorstel naar het Managementteam die het eindvoorstel bepaalt voordat het geïmplementeerd kan gaan worden. De aanbevelingen bestaan op strategisch niveau uit een keuze tussen de drie geschetste scenario's en een aantal tactische aanbevelingen ter optimalisering van het proces in de toekomst. Hieronder volgt een overzicht van de aanbevelingen. Deze zullen in de rest van dit hoofdstuk nader toegelicht worden.

Strategisch
Ad 1. Het logistiek centrum centraliseren bij het Hofpoort Ziekenhuis
Tactisch
Ad 2. Beheer decentrale magazijnen door verplegend personeel met uitzondering van Hofpoort
Ad 3. Transport naar locaties uitbesteden aan koerier
Ad 4. Coördinatie op locaties via teamleiders faciliteiten
Ad 5. Standaardiseren van het inkooppakket
Ad 6. Invoeren met behulp van implementatieplan

8.1 Strategisch

De aanbeveling op strategisch niveau bevat een keuze tussen de drie geschetste scenario's. Dit wordt als strategisch beschouwd doordat hier de basis ligt voor de gehele afdeling Inkoop & Logistiek. Deze aanbeveling vormt de basis van de schaalvergroting, continuïteit en de kostenbesparing. Vanuit deze basis kan de afdeling Inkoop & Logistiek verder werken aan de details van deze afdeling. De aanbeveling luidt:

Ad 1. Centraliseren van een Zuwe-breed logistiek centrum bij het Hofpoort Ziekenhuis.

Bovenstaande aanbeveling is scenario *centraliseren* uit de scenarioanalyse. De besluitvorming tussen de scenario's is gebaseerd op de consequenties die in kaart zijn gebracht. Op financieel gebied is scenario *centraliseren* het voordeligst. De kostenverlaging is bij dit scenario het grootst, namelijk 35%.

Als wordt gekeken naar de personele consequenties zijn deze het grootst bij scenario *uitbesteden*. Hieruit ontstaan ook de grootste voordelen in de exploitatie. Als wordt gekeken naar het sociaal plan Zuwe is het hebben van grote personele consequenties geen voordeel. Bij scenario *centraliseren* zijn de gevolgen veel kleiner en *centraliseren extern* heeft de minste personele consequenties.

Voor het bepalen van de kwaliteit zijn de uitgangspunten van Zuwe Facilitair gebruikt. Scenario *centraliseren* voldoet het beste aan de uitgangspunten die geformuleerd zijn naar aanleiding van het fuseren van de locaties die nu Zuwe vormen. Scenario

centraliseren extern scoorde bijna net zo hoog en scenario *uitbesteden* loopt op het gebied van kwaliteit achter.

Met behulp van de gegevens uit de SWOT analyse kan gebruik worden gemaakt van de omschreven sterke punten. De kans uitbreiding kan worden aangegrepen door te praten met verzorgingstehuizen in de regio. Voor de zwakte overlast bij de bouw kan een effectief bouwplan geschreven worden voor zo min mogelijk overlast. Tegen de overige zwaktes en bedreigingen moeten de sterktes en kansen opwegen.

Aangezien kostenbesparing voor Zuwe erg belangrijk is (zie probleemstelling) en de personele en kwalitatieve consequenties voor scenario *centraliseren* en *centraliseren extern* weinig uit elkaar liggen is kostenbesparing doorslaggevend voor deze aanbeveling op strategisch niveau.

8.2 Tactisch

Nu de basis is gelegd voor de afdeling Inkoop & Logistiek worden in deze paragraaf aanbevelingen gedaan op tactisch niveau. Deze aanbevelingen dragen bij aan het optimaal functioneren van de afdeling Inkoop & Logistiek in de toekomst. Een aantal van deze aanbevelingen vloeien voort uit de vraagstukken die geformuleerd waren bij de flowchart van bijlage 9.

Ad 2. Beheer decentrale magazijnen door verplegend personeel met uitzondering van Hofpoort

Een belangrijke uitspraak van de hedendaagse gezondheidszorg is “handen aan het bed”. Dat is de reden dat in het Hofpoort de decentrale magazijnen automatisch worden bevoorradt. Dat wil zeggen dat voor ieder magazijnartikel op de decentrale magazijnen een minimale en een maximale voorraad is bepaald. Afdeling logistiek telt twee keer per week de voorraden en zodra een artikel in aantal is gezakt tot het minimum wordt dit aangevuld tot het maximum.

Het concept van automatisch bevoorraden is theoretisch ook interessant op de andere locaties. Uit een gesprek met unithoofden van de verpleegafdelingen op de locaties is echter gebleken dat qua visie en cultuur het automatisch bevoorraden geen optie is voor de andere locaties. In de nieuwe zorgvisie staat omschreven dat gestreefd moet worden naar een huiselijke sfeer met kleinschalige woongroepen waarbij de bewoners samen met het verplegend personeel een eigen huishouden gaan draaien. Op bijlage 9 is te zien dat deze aanbeveling voortvloeit uit de essentiële vraagstukken uit de stroom.

Ad 3. Transport naar locaties uitbesteden aan koerier Weidesticht

In de huidige situatie wordt er door Weidesticht een koerier ingeschakeld om de decentrale magazijnen te bevoorraden voor deze locatie. Hierbij wordt ook postronde gereden langs de andere locaties van Zuwe. Dit alles gebeurt twee keer per week. Dat betekent dat de infrastructuur voor de distributie al aanwezig is. Hierbij hoeft alleen het volume toe te nemen voor de koerier.

Op bijlage 9 is te zien dat de keuze voor distributie een van de essentiële vraagstukken is bij de stroom. Uit onderzoek blijkt dat dit de goedkoopste manier voor distributie is in het geval van scenario *centraliseren*.

Ad 4. Coördinatie op locaties via teamleiders faciliteiten

Als het logistieke centrum centraal gepositioneerd is zullen er op de locaties nog enkele logistieke werkzaamheden verricht moeten worden die niet centraal kunnen worden gedaan. Het gaat hier om de volgende activiteiten: coördinatie binnenkomende goederen, ontvangst eenmalige aankopen en aanspreekpunt voor complicaties op het gebied van logistiek. Deze logistieke taken vragen om ongeveer 2 uur aan coördinatie per week per locatie. Omdat alle medewerkers die werkzaam zijn voor faciliteiten op de locatie onder de desbetreffende teamleider vallen coördineert de teamleider deze logistieke taken. Bij deze persoon is de kennis en het contact met de medewerkers die hiervoor het beste in aanmerking komen. Deze manier van werken voorkomt dat voor de weinige uren dat er nog logistieke arbeid op de locaties verricht moet worden een formatie moet worden gecreëerd.

Ad 5. Standaardiseren van het inkooppakket

Bij de scenario's is geschetst dat bij het centraliseren een minimale voorraadverlaging van 40% plaats kan vinden. Dit houdt echter wel in dat er standaardisatie van het inkooppakket plaats moet vinden. Iedere locatie heeft nog eigen leveranciers. Op iedere locatie liggen dus bijvoorbeeld overal andere blauwe balpennen op voorraad. In de toekomst moet er één soort blauwe balpen op voorraad liggen. Zo moeten de nu ongeveer 3025 actieve magazijnartikelen worden gereduceerd tot 1815.

Ad 6. Invoering met behulp van implementatieplan

In hoofdstuk 9 staat het implementatieplan voor het centraliseren van een logistiek centrum bij het Hofpoort beschreven. In dit plan staat hoe omgegaan moet worden met het personeel en een implementatieplanning met te nemen acties. Het valt aan te bevelen de invoering volgens dit implementatieplan te realiseren.

De aanbevelingen die hierboven zijn geformuleerd zijn alleen reëel als ze voldoen aan de randvoorwaarden en als ze voldoen aan de probleemstelling die in de inleiding is geformuleerd:

Hoe kan zorggroep Zuwe op strategisch en tactisch niveau activiteiten op het gebied van Inkoop & Logistiek van de verschillende locaties vormgeven zodat het leidt tot schaalvergroting, kostenbesparing en continuïteit voor de komende vijf jaar?

Door de keuze van scenario *centraliseren* is er een basis gecreëerd voor een Zuwe-brede afdeling Inkoop & Logistiek. Deze is op tactisch niveau ingevuld door essentiële vraagstukken te beantwoorden in de stroom van het nieuwe proces. Door Zuwe-breed te opereren is schaalvergroting gecreëerd. Uit de financiële conclusie blijkt dat de nieuwe manier van werken een kostenbesparing van 35% met zich meebrengt ten opzichte van de huidige situatie. Tenslotte is de continuïteit verbeterd doordat alle functies nu Zuwe-breed opgevangen kunnen worden.

H9 Implementatie

Nu de aanbevelingen zijn geformuleerd is het belangrijk om op termijn de Zuwe-brede afdeling Inkoop & Logistiek te realiseren. Bij het realiseren van de aanbevelingen is een gestructureerde aanpak noodzakelijk. Dit komt doordat een dergelijke verandering een grote impact heeft op de manier van werken voor het personeel.

In dit hoofdstuk wordt eerst stil gestaan bij de omgang met weerstand. Er wordt vanuit de theorie een strategie geformuleerd die het beste toepasbaar is op deze situatie. Vervolgens wordt er een implementatieplanning met te ondernemen acties geformuleerd voor een zo effectief mogelijke implementatie van de aanbevelingen.

9.1 Weerstand

De theorie onderscheidt drie soorten veranderingsstrategieën:

- empirisch-rationele strategie (overtuigingsstrategie)
- normatief-reëducatieve strategie (houdingsstrategie)
- machts-dwang strategie²²

De cultuur wordt ervaren als een open houding ten opzichte van organisatorische veranderingen. Dat blijkt uit het gevoel bij de organisatie. Personeel wil wat het beste is ten behoeve van het voortbestaan van de organisatie²³. Om personeel te overtuigen van de positieve bijdrage aan de organisatie is het kiezen van de juiste strategie belangrijk. Voor het implementeren van de aanbevelingen die in dit rapport zijn geformuleerd is de empirisch-rationele strategie aan te bevelen. In deze strategie staat de overtuiging centraal dat mensen zich in hun gedragingen laten leiden door de rede. Dat wil zeggen dat zij in die gedragingen veranderingen zullen aanbrengen als ze inzien dat die hun belang steunen. Hiervoor is een goede communicatieve begeleiding van belang. In de implementatieplanning wordt aangegeven welke acties op het gebied van weerstand per fase ondernomen moeten worden. Onderzoekresultaten en de verspreiding van onderbouwde projectervaring maken hier een belangrijk onderdeel van uit.

9.2 Implementatieplanning

Deze paragraaf geeft de implementatieplanning weer voor de aanbevelingen die zijn geformuleerd. Deze planning bestaat uit drie fasen:

- fase 1: Pre-implementatie
- fase 2: Voorbereiding
- fase 3: Invoering
- fase 4: Evaluatie
- fase 5: Post-implementatie

²² Cozijnsen, A.J. Dr. en Vrakking, W.J. Prof. ir. drs.: Ontwerp en invoering: derde druk 1999, Samsom

²³ Morgan, G: Images of organization: Eerste druk 1990, Sage London

In deze paragraaf worden de fasen toegelicht. Bij iedere fase wordt een toelichting van de te ondernemen acties gegeven waarin de acties ten behoeve van de weerstand zijn verweven. Op bijlage 14 is een gedetailleerde planning weergegeven. De implementatie geschiedt per locatie afzonderlijk. In de planning staat de implementatie voor één locatie. Dit is dan voor iedere locatie van toepassing.

Fase 1: Pre-implementatie

De pre-implementatie omvat een aantal te realiseren acties alvorens het implementatietraject van start kan gaan. Deze acties zijn:

- memo aan leidinggevenden en aankondiging personeelsblad met definitief plan en globale planning
- realisatie bouw logistiek centrum incl. inventaris (gepland begin 2005)
- invoering Exact op alle locaties (gepland zomer 2004)
- standaard inkooppakket samengesteld voor Zuwe (gepland eind 2004)

Het centraliseren van een logistiek centrum kan pas gerealiseerd worden als de bovenstaande acties zijn gerealiseerd. In de planning op bijlage 14 wordt deze fase niet betrokken omdat die de daadwerkelijke implementatie betreft.

Fase 2: Voorbereiding

In fase 2 gaat er op het gebied van fysieke distributie Zuwe-breed nog niets gebeuren. Fase 2 staat in het teken van voorbereiding. Het gaat hier vooral om het introduceren van de nieuwe werkwijze. In deze fase is de veranderingsstrategie belangrijk. Alle medewerkers op de locatie moeten bewust worden gemaakt van de planning, wijze van werken en de rede hiervoor. Belangrijk is om goed te benadrukken wat er voor hen veranderd. Redelijkerwijs mag worden aangenomen dat die informatie in eerste instantie van overwegend belang is.

Naast veranderingen voor het personeel zullen er ook veranderingen zijn voor de leveranciers. Leveringen voor de betreffende locatie zullen niet meer op deze locatie afgeleverd worden maar op het centrale logistieke centrum. De koerier moet ook bekend worden gemaakt met de nieuwe werkwijze.

Het resultaat van maand 2 moet zijn dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van wat er staat te gebeuren, waarom het gaat gebeuren en hoe ze er mee om moeten gaan. Verder moet er in maand 2 voor gezorgd worden dat er voldoende hulpmiddelen zoals kratjes aangeschaft zijn voor de start invoering.

Fase 3: Invoering

In fase 3 wordt er gestart met het invoeren van een centrale afdeling Inkoop & Logistiek voor de betreffende locatie. Hierbij worden de decentrale magazijnen nog bevoorraadt vanuit het centrale magazijn op die locatie zo lang de voorraad strekt. Op die manier wordt de voorraad daar langzaam uitgeput en wordt er in de loop van de maand steeds meer gedistribueerd vanuit het centrale logistieke centrum.

Het resultaat van fase 3 moet zijn dat Inkoop & Logistiek opereert vanuit een centraal logistiek centrum.

Fase 4: Evaluatie

In fase 4 worden de knelpunten geïnventariseerd, het proces geoptimaliseerd en het totaal geëvalueerd. In fase 4 moet gezorgd worden dat het proces goed verloopt. Het is belangrijk om van de evaluatie verslaglegging te doen zodat er geleerd kan worden van de fouten die zijn gemaakt en de knelpunten die zijn ontdekt. Dit maakt het implementeren op de andere locaties veel gemakkelijker.

Het resultaat van fase 4 moet zijn dat het proces goed verloopt en alle knelpunten zijn geïnventariseerd en geëvalueerd.

Fase 5: Post-implementatie

In fase 5 vindt de algehele evaluatie plaats. Hierbij worden alle logistieke stromen opnieuw in kaart gebracht en vergeleken met de aanbevelingen uit dit rapport. In deze evaluatie worden alle betrokkenen benaderd om ook vanuit hun perspectief te kunnen evalueren. De bevindingen uit de evaluatie worden vervolgens gerapporteerd en wordt aan de hand van deze informatie de vernieuwde dienst verder geoptimaliseerd.

Een jaar na de evaluatie worden alle stromen opnieuw gekwantificeerd. Het resultaat uit dat onderzoek wordt vergeleken met dit adviesrapport waarbij rekening moet worden gehouden met een kleine afwijking doordat de rapportage nu veel beter is.

1 jaar na de evaluatie moet ook worden gekeken of de geschetste financiële voordelen ook daadwerkelijk behaald zijn.

Literatuur

- Advieskunde voor praktijkstages
Kempen & Keizer
Tweede druk 2000
Wolters-Noordhof
ISBN 9001468225
- Basisboek bedrijfseconomie
Boer, p. de
Zesde druk 2001
Uitgeverij Wolters-Noordhoff
ISBN 9001094155
- Basisboek methoden en technieken
Baarda en Goede
Derde druk 2001
Stenfert Kroese
ISBN 9020730304
- Basisboek open interviewen
Baarda en Goede
Eerste druk 1996
Stenfert Kroese
ISBN 9020727648
- Corporate Excellence through grid organization development
Blake and Mouton
Gulf publishing co.
ISBN 0835725758
- Feilloos adviseren
Block, P
eerste druk 2004
Uitgeverij Academic Services
ISBN 9052613389
- Images of organization
Morgan, G
Eerste druk 1990
Uitgeverij Sage London
ISBN 0761906347
- Integratieplan Zuwe Facilitair
19 juni 2002

- Logistiek management in dienstverlening
Engelbregt, A.J.J
Eerste druk 1999
Uitgeverij Lemna
ISBN 9051895364
- Logistiek verbeteren
Breve, B.J.A.M. Ir.
Tweede druk 1990
Uitgeverij Kluwer
ISBN 9026715285
- Moderne management accounting
Atkinson, A, Banker, R, Kaplan, R, Young, s
Eerste druk 2000
Uitgeverij Academic Services
ISBN 9052612803
- <http://www.nivel.nl>
- Nederlandse vereniging voor Inkoop en Logistiek in de gezondheidszorg
www.nvilg.nl
- Ontwerp en invoering
Cozijnsen, A.J. Dr. en Vrakking, W.J. Prof. ir. drs.
Derde druk 1999
Uitgeverij Samsom
ISBN 9014050119
- Principles van marketing
Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, J, Wong, V
Tweede druk 2000
Uitgeverij Academic services
ISBN 9052612927
- Professioneel inkopen
Gelderman en Albronda
Eerste druk 1999
Uitgeverij EPN
ISBN 901103451
- Sociaal plan Zuwe
1 maart 2002
- Tias rapport: Besparing inkoopkosten in de intramurale gezondheidszorg.
1999, onderzoeksbureau Tias