



Topaz

Samen zorg je sterk

Tom Koolhaas
8-8-2016

Onderzoeksrapport



TOPAZ
Samen zorg je sterk.

Student: Tom Koolhaas
Studentnummer: 0859999

School: Hogeschool Rotterdam
Opleiding: Facility Management

Stagebedrijf: Topaz
Praktijkbegeleider: E.J. (Eric) Hooghuis MFM
Stagebegeleider: R.T. (Ruben) de Jong MFM

Datum: 8 augustus 2016
Versie: 2.0

Managementsamenvatting

Dit onderzoek vindt plaats bij de inkoopafdeling van de zorgorganisatie Topaz, een gezondheidszorgorganisatie in de VVT sector (Verzorging, Verpleging en Thuiszorg) voor ouderenzorg en gespecialiseerd in de ziekte van Huntington, met negen locaties, 1850 medewerkers en 1000 vrijwilligers. Topaz is gevestigd in de regio Leiden en Duin- en Bollenstreek. De negen locaties bestaan uit vijf woonzorgcentra, drie verpleeg- en behandelcentra en één revalidatiehotel (Jaarverslag Topaz, 2014).

Onderzoeksvraag

Aan de hand van de bovenstaande probleem- en doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Op welke manier kan Topaz zijn huidige inkooporganisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau verbeteren en ontwikkelen, om zo tot een betere samenwerking te komen met de interne klant?”

Conclusie

- *Het inkoopbeleid is geschreven door het Hoofd Inkoop & Logistiek en goedgekeurd en vastgesteld door de Raad van Bestuur. De ambities en visie van de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek liggen onvoldoende op één lijn met de visie die de Raad van Bestuur heeft op inkoop.*
- *Binnen de inkooporganisatie van Topaz zijn geen officiële communicatiekanalen tussen de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de locaties. Het gevolg hiervan is dat de informatie een te lange weg aflegt en vaak niet terecht komt waar het moet en de feedback niet terugkomt.*
- *Door de personencultuur met geel- en rooddrukdenkende medewerkers ontstaat in de praktijk een meer decentrale inkooporganisatie dan een sterke balans in een gecoördineerde inkooporganisatie. De locaties zijn niet bekend met de richtlijnen die vermeld staan in het inkoopbeleid en worden hierop niet gewezen door de Manager Dienst Facilitaire Services en de Raad van Bestuur wat aantoont dat een aanspreekcultuur afwezig is. De analyse met de PDCA-cyclus toont aan dat het inkoopbeleid niet juist is ingevoerd.*
- *Binnen Topaz worden de gaps 2 managementperceptie – specificaties, 3 specificaties – feitelijke levering en 4 feitelijke levering – externe communicatie geconstateerd. De grootste factoren die hierbij een rol spelen zijn de implementatie van het inkoopbeleid, de onduidelijke rolverdeling en de verschillen in ambitie tussen de Raad van Bestuur en de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek.*

Aanbevelingen

Strategische aanbevelingen

- *Opstellen gezamenlijke visie; de Raad van Bestuur dient in samenwerking met de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en Gebiedsmanagers een gezamenlijke visie vast te stellen*
- *Heldere taakverdeling; de Raad van Bestuur dient uitspraak te doen welke taken en verantwoordelijkheden onder de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek vallen en welke tot de locaties behoren.*
- *Bijschaven inkoopbeleid; het inkoopbeleid dient effectiever op de organisatie te worden afgestemd.*
- *Implementeren inkoopbeleid; het inkoopbeleid is binnen Topaz niet geïmplementeerd, zo blijkt uit onderzoek. Aan de hand van dit onderzoek wordt aangeraden dit beleid, na bijschaven, alsnog te implementeren.*

Tactische

- *Duidelijk profileren als ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek;*
- *Digitaliseren contractmanagement- en leveranciersbestand;*
- *Kritische succesfactoren & prestatie-indicatoren;*
- *Uitbreiding Expertiseteams; ter verbetering van de communicatie en ter het managen van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.*

Voorwoord

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam is dit afstudeerrapport geschreven. Hierin wordt de kennis die is opgedaan in de afgelopen vier jaar op hbo niveau toegepast. Het onderzoek heeft plaats gevonden bij de afdeling Inkoop binnen de zorgorganisatie Topaz.

Om dit onderzoek tot een succes te brengen hebben meerdere mensen hun steentje bij gedragen die ik via deze weg wil bedanken. Zo hebben intern de Gebiedsmanagers en Teammanagers Woonservices interesse getoond in mijn onderzoek en een actieve rol gespeeld in de vorm van interviews. Dit geldt ook voor de medewerker Inkoop & Logistiek en de manager Finance & Control. In het bijzonder wil ik het Hoofd Inkoop & Logistiek Eric Hooghuis bedanken, tevens de opdrachtgever van dit onderzoek, voor de begeleiding en coaching gedurende de afstudeerperiode.

Daarnaast wil ik graag Ruben de Jong bedanken voor de afstudeerbegeleiding en coaching vanuit de opleiding.

Dit is een verbeterde versie van de eerste oplevering. Na het afstudeerrapport te hebben ingeleverd op 7 juni 2016 kwam de feedback dat in het onderzoek het strategisch aspect van de onderzoeksvraag onderbelicht was. Deze feedback is in acht genomen en opgepakt door te spreken met de Manager Dienst Facilitaire Services dhr. Kuijt en dhr. Smit lid van de Raad van Bestuur. Deze gesprekken hebben bijgedragen aan het ontbrekende strategisch aspect van de onderzoeksvraag.

Leiden, 8 augustus 2016

Tom Koolhaas

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Onderzoeksontwerp	3
2.1 Onderzoeksvorm	3
2.2 Onderzoeksdesign	5
2.3 Betrouwbaarheid	6
2.4 Validiteit	6
2.5 Haalbaarheid	6
3. Theoretisch kader	7
4. Onderzoeksresultaten	13
4.1 Algemeen beleid vs. Inkoopbeleid	14
4.2 Inkoopproces	16
4.3 Organisatie en personeel	17
4.4 Methoden en procedures	18
4.5 Informatievoorzieningen	20
4.6 Interne klanten	21
4.7 Externe analyse	22
5. Gewenste situatie	25
6. Conclusie	29
7. Aanbevelingen	30
8. Implementatie	33
9. Kritische reflectie	34
Literatuurlijst	35

1. Inleiding

Dit onderzoek vindt plaats bij de inkoopafdeling van de zorgorganisatie Topaz, een gezondheidszorgorganisatie in de VVT sector (Verzorging, Verpleging en Thuiszorg) voor ouderenzorg en gespecialiseerd in de ziekte van Huntington, met negen locaties, 1850 medewerkers en 1000 vrijwilligers. Topaz is gevestigd in de regio Leiden en Duin- en Bollenstreek. De negen locaties bestaan uit vijf woonzorgcentra, drie verpleeg- en behandelcentra en één revalidatiehotel (Jaarverslag Topaz, 2014).

Inkoop is een containerbegrip waar diversen definities voor te vinden zijn. De definitie die het best past bij het onderzoek is de volgende:

‘Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken’ (Gelderman, 2013).

In dit rapport worden de locaties ook met de termen interne klant of decentrale inkoop benoemd. De ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek (I&L) worden in dit rapport ook benoemd als centrale inkoop. De belanghebbende bij dit rapport zijn de raad van Bestuur, Hoofd Inkoop & Logistiek, medewerker Inkoop & Logistiek, Gebiedsmanagers op locatie en de Teammanagers Woonservices op locatie.

1.1 Probleemstelling

Om tot de probleemstelling te komen is de 6W-formule toegepast (bijlage IV) en een oorzaakanalyse geschetst (bijlage V).

De huidige samenwerking tussen de centrale en decentrale inkoop is op dit moment onvoldoende. Het probleem wordt op dit moment ondervonden door het Hoofd Inkoop & logistiek en is ontstaan na het vaststellen van het inkoopbeleid in april 2015. Hierin zijn zaken vastgesteld die op dit moment niet conform het inkoopbeleid worden uitgevoerd. De onvoldoende samenwerking tussen de centrale en decentrale inkoop heeft effect op de gehele bedrijfsvoering. Zo wordt onvoldoende gecommuniceerd over keuringen die gehouden moeten worden en de ontwikkelingen in de te bestellen middelen wat risico's met zich meebrengt voor wat betreft de subsidies die Topaz breed ontvangt. De betrokken partijen in dit probleem zijn het management, de centrale inkoop (ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek) en de decentrale inkoop, die bestaat uit de Gebiedsmanagers (eindverantwoordelijke op locatie) en de Managers Woonservices (meest actieve functie op inkoopgebied op locatie).

1.2 Doelstelling

Binnen het tijdsbestek van twintig weken een onderzoeksrapport met conclusies en aanbevelingen uitbrengen die de inkooporganisatie van Topaz op strategisch, tactisch en operationeel niveau moet verbeteren. Dit rapport moet verbetering bieden voor een effectievere en efficiëntere samenwerking tussen de afdeling Inkoop & Logistiek en de interne klant op het gebied van contract- en leveranciersmanagement en het delen van informatie.

1.3 Onderzoeksvraag

Aan de hand van de bovenstaande probleem- en doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Op welke manier kan Topaz zijn huidige inkooporganisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau verbeteren en ontwikkelen, om zo tot een betere samenwerking te komen met de interne klant?”

1.4 Definitieve deelvragen

1. Wat houdt inkoop in volgens de theorie?
2. Hoe ziet de inkooporganisatie er in de praktijk uit binnen Topaz?
3. Hoe ziet de gewenste inkooporganisatie eruit voor Topaz?
4. Welke conclusies kunnen getrokken worden wanneer de praktijk binnen Topaz met de theorie wordt geanalyseerd?
5. Welke concrete maatregelen moet Topaz nemen om de inkooporganisatie te verbeteren en te ontwikkelen om tot een betere samenwerking te komen met de interne klant zoals de theorie met betrekking tot strategische, tactisch en operationele inkoop het voorschrijft?

Leeswijzer

Dit rapport begint met hoofdstuk één, de inleiding van het onderzoek waarin het probleem wordt beschreven gevolgd door hoofdstuk twee, het onderzoeksontwerp waarin wordt beschreven wat voor onderzoek het is en welke stappen hierbij worden ondernomen. Hoofdstuk drie is het theoretisch kader waarin de theorie wordt beschreven die bij dit onderzoek wordt toegepast. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd aan de hand van theorie en externe analyse. Hoofdstuk vijf bestaat uit de gewenste situatie die een bijdrage levert aan dit onderzoek. Hoofdstuk zes bestaat uit de conclusies van het onderzoek. In hoofdstuk zeven worden de aanbevelingen gegeven die gebaseerd zijn op het onderzoek. Hoofdstuk acht geeft een implementatie van de aanbevelingen uit hoofdstuk zeven. Het rapport wordt afgesloten hoofdstuk negen, een kritische reflectie op het onderzoek.

2. Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvorm, de onderzoekseenheden en kenmerken, het soort onderzoek en de onderzoeksmethoden beschreven die bij dit onderzoek worden gebruikt. Daarnaast wordt de scope aangegeven en vervolgens de maatregelen die getroffen worden om de betrouwbaarheid en validiteit te versterken.

2.1 Onderzoeksvorm

Het betreft een kwalitatief onderzoek. Aan de hand van de probleem- en doelstelling is een open en brede onderzoeksvraag ontstaan. Door middel van dit onderzoek wilt Topaz wat leren over de interne inkooporganisatie en deze, indien nodig, te verbeteren op het gebied van samenwerking met de interne klant.

Onderzoekseenheden

Het is van belang om stil te staan bij de vraag over wie of wat je uitspraken wilt gaan doen (Baarda, 2014). Uit de populatie van dit onderzoek wordt een doelgerichte steekproef genomen. De populatie van dit onderzoek bestaat uit de interne klant op negen locaties van Topaz, het management en de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek. Door gebruik te maken van een doelgerichte steekproef worden de drie locaties ondervraagd die beschikken over de grootste inkooporganisatie. Bij de steekproef wordt rekening gehouden dat de drie verschillende managementniveaus worden ondervraagd. De steekproef vormt tevens de respondenten van het onderzoek.

Respondenten

Op de drie locaties worden de Gebiedsmanagers en Managers Woonservices ondervraagd. De keuze voor deze specifieke locaties is gemaakt, omdat de inkoop hier het grootst is. Daarnaast wordt de Manager Dienst Facilitaire Services ondervraagd die zal spreken namens het management en het Hoofd Inkoop & Logistiek namens de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek.

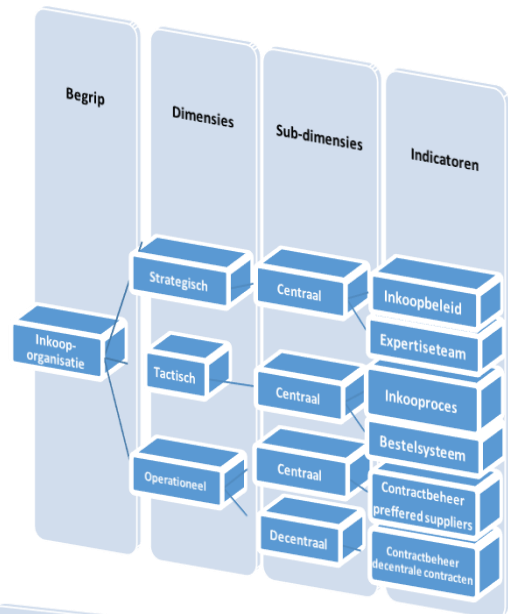
Tabel 1. Respondenten

Naam	Functie	Locatie	Managementniveau
Wilbrand Kuijt	Manager Dienst Facilitaire Services	n.v.t.	Strategisch
Eric Hooghuis	Hoofd Inkoop & Logistiek	n.v.t.	Tactisch
Annemieke de Vries	Gebiedsmanager	Overduin	Tactisch
Sandra Koppert	Gebiedsmanager	Overrhyn	Tactisch
Wies Oldenkamp	Gebiedsmanager	Zuydtwijck	Tactisch
Nadia van Opstal	Manager Woonservices	Overrhyn	Operationeel
Jaap van Rijn	Manager Woonservices	Zuydtwijck/Foreschate/Vlietwijk	Operationeel
Peter van Marrewijk	Manager Woonservices	Overduin	Operationeel

Kenmerken

Inkooporganisatie

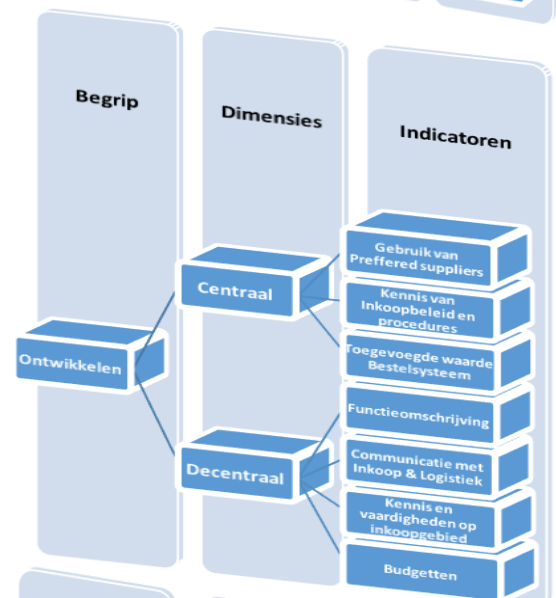
Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken (Gelderman, 2013).



Verbeteren en ontwikkelen

Een geleidelijke verandering in een zekere richting.

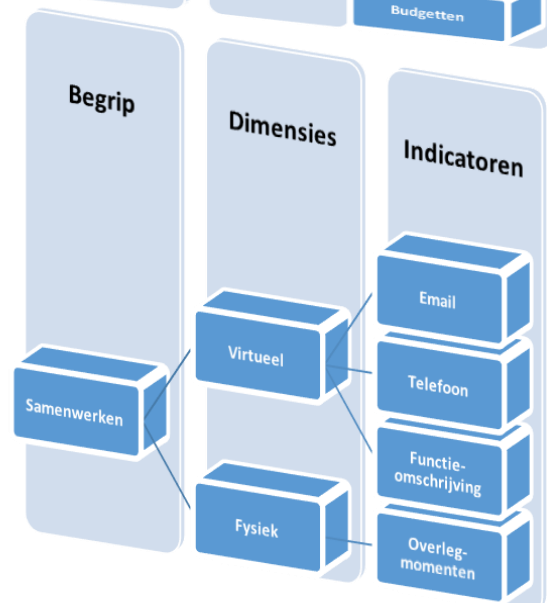
<http://www.woordenboeken.nu/betekenis-?q=ontwikkeling&dict=nl>



Samenwerken

Het gezamenlijk inzetten om een bepaald doel te bereiken. Samenwerking vindt plaats tussen minimaal twee personen, dus ook in een groep of tussen meerdere groepen.

<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/samenwerken>



Karakter

Aan de hand van de onderzoeksvraag kan worden vastgesteld dat het een beschrijvend onderzoek betreft. Door middel van dit onderzoek wilt Topaz inzicht krijgen in de inkooporganisatie om deze te kunnen verbeteren.

2.2 Onderzoeksdesign

De methoden die gebruikt gaan worden bij het doen van dit kwalitatieve onderzoek staan hieronder beschreven.

Half gestructureerde Interviews

Een half gestructureerd interview houdt in dat door middel van een vragenlijst een structuur aan een interview word gegeven. Hiernaast is ruimte voor eigen inbreng van de respondent. Voor deze manier van interviewen wordt gekozen, omdat door middel van de vragenlijst structuur wordt geboden aan het interview. Hiermee is de basis van elk interview gelijk wat bijdraagt aan de validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2010).

Observaties in het veld

Tijdens de observatie wordt de sfeer en cultuur binnen de organisatie geobserveerd. Door gesprekken en vergaderingen bij te wonen kan er worden vastgesteld hoe binnen de organisatie wordt gecommuniceerd. Daarnaast ontstaat door het toepassen van deze observatie triangulatie, wat betekent dat er vanuit verschillende perspectieven naar het onderzoek wordt gekeken.

Focusgroeponderzoek

Een focusgroeponderzoek is een kwalitatieve onderzoekstechniek die gebruikt wordt om met een groep respondenten gerichte groeps gesprekken te voeren (Baarda, 2014).

Tijdens dit onderzoek wordt deze techniek toegepast om aan de hand van dit onderzoek met de respondenten te discussiëren over mogelijke lossingen.

Externe analyse

Om het onderzoek extra kracht bij te zetten wordt gekeken hoe andere organisaties te werk gaan op het gebied van inkoop. Meerdere zorgorganisaties zullen worden benaderd om zo een beeld te krijgen hoe andere zorgorganisaties te werk gaan op het gebied van inkoop en interne samenwerking. Het gaat hierbij om organisaties die bestaan uit meerdere locaties. De interviews met deze organisaties worden schriftelijk of telefonisch afgenomen. Hiervoor is gekozen om het voor organisaties aantrekkelijker te maken aan dit onderzoek mee te werken. De praktijk leert dat organisaties het veelal druk hebben en dit niet de hoogste prioriteit geven. De vragen uit deze interviews worden gebaseerd op de vragenlijst en de antwoorden van de interne interviews op locatie. Dit om een analyse te kunnen maken met de situatie binnen Topaz.

Scope

Dit onderzoek richt zich op de samenwerking tussen de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de interne klant. De ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek is gevestigd op locatie Overduin in Katwijk en bestaat uit het Hoofd Inkoop & Logistiek (1 fte) en een medewerker Inkoop (0,5 fte).

De interne klant bestaat uit de inkoopverantwoordelijke op de negen locaties van Topaz. Voor het onderzoek wordt gesproken met de Managers Woonservices en de Gebiedsmanagers van de drie locaties waar de inkoopwerkzaamheden het grootst zijn. Het gaat hierbij om de locaties Overduin, Overrhyn en Zuydtwijck.

Tabel 2. Scope

<u>Wel onderdeel van het onderzoek</u>	<u>Geen onderdeel van het onderzoek</u>
Ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek	Andere ondersteunende diensten binnen Topaz
De locaties van Topaz	Inhoud Leveranciersbestand
Locatie budgetten	Leveranciersreductie
Inkooporganisatie	

2.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre je onderzoek vrij is van toevallige fouten. Hierbij wordt gecontroleerd of de resultaten niet op toeval berusten (Verhoeven, 2010).

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te kunnen waarborgen zijn de volgende criteria voor het onderzoek vastgesteld:

- *Het is van belang dat deze drie locaties worden ondervraagd door middel van interviews. Bij het ontbreken van een van deze locaties wordt het onderzoek beperkt en gaat dit ten koste van de betrouwbaarheid;*
- *Nauw contact met de opdrachtgever over de opzet en uitvoering van het onderzoek;*
- *Een goed beargumenteerde probleemstelling en onderzoeksvraag, deze is leidend tijdens het onderzoek.*

2.4 Validiteit

Op kwalitatief onderzoek is interne validiteit van toepassing. Het is hierbij van belang dat de onderzoeksvraag wordt beantwoord en hiermee zuivere conclusies worden gegeven. Vervolgens is het zaak om duidelijke verbanden te leggen tussen de onderzoeksresultaten en de probleemomschrijving.

Om systematische fouten tot een minimum te beperken worden bij het onderzoek de volgende maatregelen getroffen (Verhoeven, 2010):

- *Bij de analyse van de onderzoekresultaten wordt gebruik gemaakt van onderliggende theorie;*
- *Triangulatie wordt toegepast tijdens dit onderzoek;*
- *Voor de interviews zijn standaard vragen opgesteld;*
- *De steekproeven die getrokken worden zijn gericht op het doel.*

2.5 Haalbaarheid

In de beginfase van het onderzoek is een planning opgesteld waarmee is vastgesteld dat dit onderzoek binnen de beschikbare tijd haalbaar moet zijn. Voor dit onderzoek of de implementatie van de bijbehorende aanbevelingen is geen geld beschikbaar gemaakt. De onderzoeker ontvangt alleen een vergoeding voor het houden van het onderzoek.

Gezien de personencultuur, die gebleken is uit de contextanalyse (bijlage I), wordt verwacht dat de medewerkers, die interessant zijn om voor het onderzoek te ondervragen, te bereiken zijn en zullen meewerken. Tijdens dit onderzoek, afhankelijk van de situatie, kan zowel op kantoor in Katwijk als thuis gewerkt worden.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven die gezien de onderzoeksvraag het best op dit onderzoek van toepassing is. Deze theorie draagt bij aan het beschrijven, verklaren en analyseren van de onderzoeksresultaten.

3.1 Inkoop

3.1.1 Het inkoopproces

De fasen van het inkoopproces van Van Weele (2005) zijn een hulpmiddel voor organisaties om duidelijk te maken hoe ze het best kunnen inkopen. Door de fasen juist uit te voeren kunnen problemen die pas worden opgemerkt bij levering of zelfs pas tijdens het gebruik van de ingekochte producten worden beperkt.

De zes fasen van het inkoopproces zijn, zoals hiernaast afgebeeld in figuur 1, onder te verdelen in de tactische inkoop (ook wel initiële inkoop genoemd) en operationele inkoop. Het onderscheid tussen tactische- en operationele inkoop wordt gemaakt op het moment dat het contract wordt afgesloten. De tactische inkoop houdt zich bezig met alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract. De operationele inkoop gaat uit van een bestaand contract en is gericht op het bestellen en verder afhandelen van orders.



Figuur 1. Het inkoopproces Van Weele (2005)

3.1.2 Centraal vs. Decentraal

Drie hoofdvormen van inkooporganisaties kunnen van elkaar op strategisch niveau worden onderscheiden:

- *Centrale Inkooporganisatie*
Hierbij maakt men optimaal gebruik van de schaalvoordelen die het bundelen van inkoopmacht mogelijk maakt;
- *Decentrale inkooporganisatie*
Veel locatie managers geven de voorkeur aan een decentrale inkooporganisatie waarin de verantwoordelijkheid (ook voor de inkoop) integraal bij het lijnmanagement ligt;
- *Gecoördineerde inkooporganisatie*
Gezien de grote voor- en nadelen van centrale en decentrale inkoop wordt er vaak voor deze tussenvorm gekozen. Deze vorm wordt dan ook vaak als meest geschikt beschouwd (Gelderman, 2013).

3.1.3 Inkoopbeleid en doelstellingen

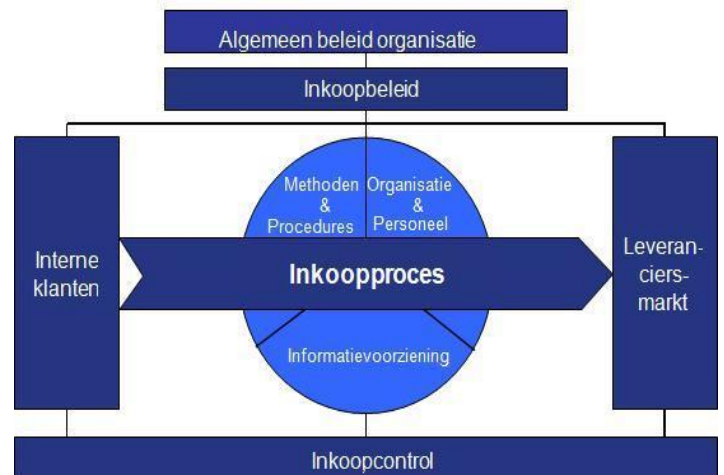
Het inkoopplan vormt de concrete uitwerking van de inkoopstrategie, ofwel het inkoopbeleid. Het inkoopbeleid staat hierbij niet op zichzelf, maar maakt deel uit van het beleid van de onderneming. In het inkoopbeleid liggen doelstellingen en uitgangspunten voor de middellange en lange termijn vast.

Inkoopdoelstellingen

De inkoopdoelstellingen hebben zowel betrekking op de interne situatie (inkoopproces, methoden en procedures, organisatie en personeel en informatiesystemen) als de externe situatie (interne klanten en leveranciers). Het vaststellen van doelstellingen is een proces dat de nodige aandacht vereist; immers, de gekozen doelstellingen zijn bepalend voor het succes van het inkoopplan dat eraan opgesteld wordt (Gelderman, 2013)

3.1.4 Racewagenmodel van Coopers & Lybrand (1991)

Om de huidige situatie van de inkooporganisatie binnen Topaz in kaart te brengen, wordt het racewagenmodel gebruikt zoals rechts afgebeeld. Het racewagen model is een inkoopmodel dat bestaat uit veertien onderdelen die elk een deel van de inkooporganisatie vertegenwoordigen.



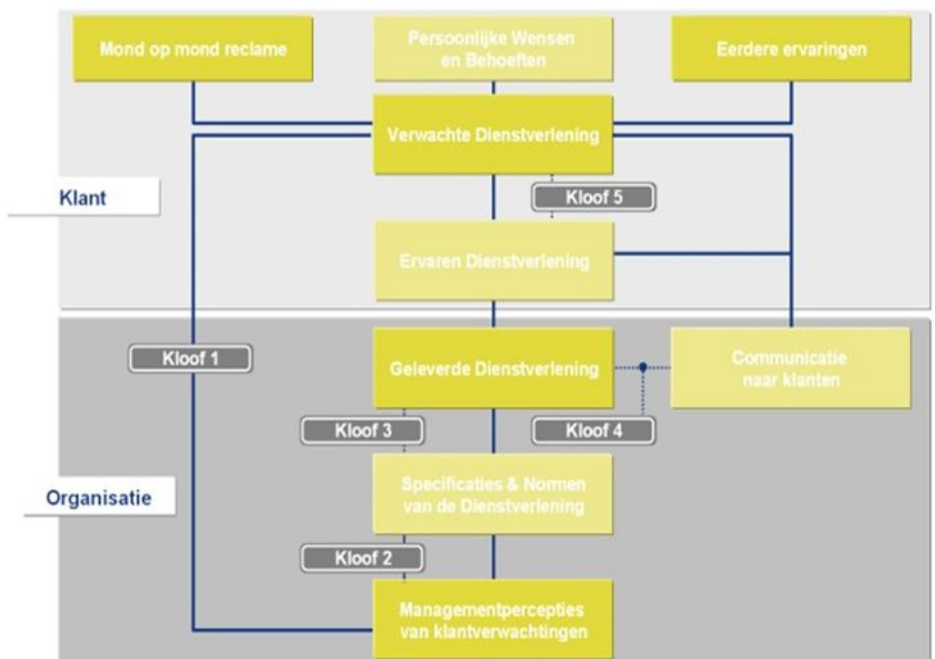
Figuur 2. Het Racewagenmodel (www.nevi.nl)

3.2 Organisatie

3.2.1 Gap-model

Het Gap-model is het kwaliteitsmodel van Parasuraman, Zeithaml en Berry (Thuis, 2010). Het is belangrijk om na te gaan, na het meten van de kwaliteit, waardoor een eventueel kwaliteitsverschil wordt veroorzaakt. De vragenlijst wordt niet alleen aan de gebruikers, consumenten en/of afnemers voorgelegd maar ook aan het management en de medewerkers.

Het Gap-model kent vijf gaps, waarvan gap één tot en met vier binnen de organisatie ontstaan en gap vijf het verschil is tussen de verwachte dienstverlening en de waargenomen dienstverlening in de ogen van de externe klant.

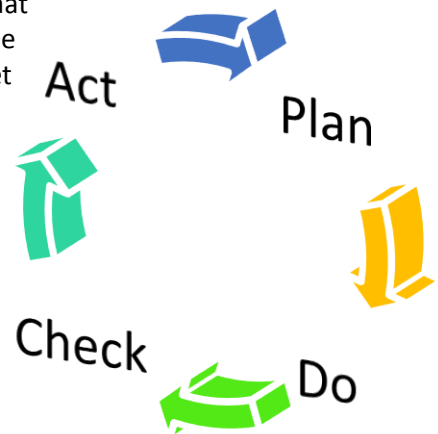


Figuur 3. Het Gap-model (Thuis, 2010)

3.2.2 De Deming-cyclus: plan-do-check-act-cyclus

In 'Het groot management modellen boek van M. van Assen (2008) staat de Deming-cyclus beschreven, ook wel bekend als de PDCA-cyclus. De Deming-cyclus geeft de analyse weer in hoeverre Topaz het inkoopbeleid heeft geïmplementeerd op decentraal niveau.

Hieronder staan de vier stappen van de Deming-cyclus beschreven:



Figuur 4. PDCA-cyclus (Assen, 2008)

3.2.4 Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren zijn doorslaggevend voor het realiseren van de visie en het behalen van de strategische doelstellingen. Door het gebruik van kritische succesfactoren krijg je gericht inzicht in prestaties en sturingsmogelijkheden. Het vaststellen van kritische succesfactoren is alleen zinvol wanneer je ze meetbaar maakt. Een kritische succesfactor maak je meetbaar doormiddel van een prestatie-indicator.

De kritische succesfactor geeft een bedrijfsaspect weer en geef je aan met een zelfstandig naamwoord met eventueel een bijvoeglijk naamwoord. De meetbaarheid blijkt uit de formulering van de prestatie-indicator. Het verschil tussen de formulering van een kritische succesfactor en een prestatie-indicator is dat kritische succesfactoren niet meetbaar worden geformuleerd (Pampus, 2010).

3.2.5 Prestatie-indicatoren

Een prestatie-indicator is een objectieve meeteenheid die informatie geeft over de stand van zaken. Prestatie-indicatoren zijn geschikt om snel een indruk te krijgen van hoe een bepaalde zaak ervoor staat. Hebben een signaalfunctie van hoe je presteert en of je de doelstelling realiseert. Prestatie-indicatoren gebruik je dan ook om die activiteiten en/of ontwikkelingen te meten die cruciaal zijn voor de organisatie. Je kunt in een oogopslag zien of je effectief en efficiënt werkt. Daarbij signaleren prestatie-indicatoren tijdig of het noodzakelijk is dat je gaat bijsturen (Pampus, 2010).

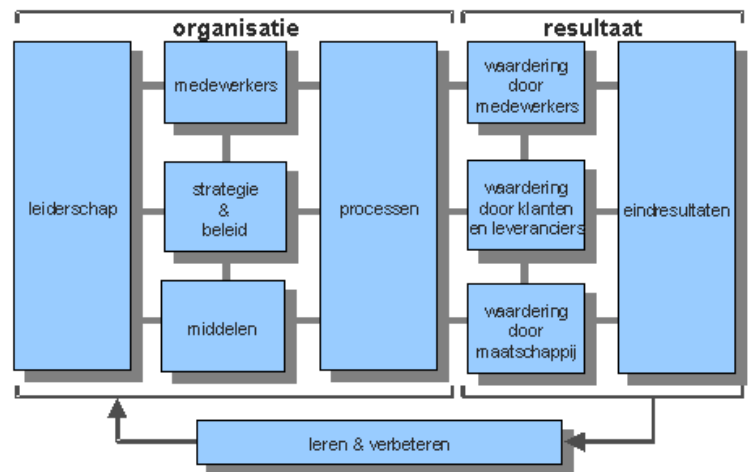
3.2.4 Cultuurtypologie (Harrison 1972)

De cultuurtypologie van Harrison kan helpen vaststellen welke cultuur heerst binnen Topaz. De cultuurtypologie bestaat uit de volgende culturen:

- Machtscultuur;
- Personencultuur;
- Taakcultuur;
- Rollencultuur (Thuis, 2010).

3.2.5 INK- model

Het model besteedt aandacht aan alle relevante kenmerken van een organisatie. Het bestaat uit tien aandachtsgebieden en brengt deze met elkaar in verband. Deze samenhang wordt in het model visueel gemaakt. Het model biedt een handvat om die samenhang te managen. Je gaat nadenken over de inrichting van de organisatiegebieden en de onderlinge verbindingen hiertussen vanuit de resultaten die je wilt bereiken of al hebt bereikt.



Figuur 5. INK managementmodel (Pampus, 2010)

3.2.6 Balanced scorecard

De balanced scorecard geeft een vollediger beeld dan alleen de financiële prestaties van de organisatie. Ook zachte prestaties zoals reputatie bij interne en externe klanten en innovatief vermogen worden meegewogen. De organisatie wordt vanuit vier invalshoeken bekeken.

Dit model moet een bijdrage leveren om aan te tonen op welke gebieden Topaz zich verder moet verbeteren en/of ontwikkelen.



Figuur 6. Balanced scorecard (Thuis, 2010)

3.2.7 Communicatie

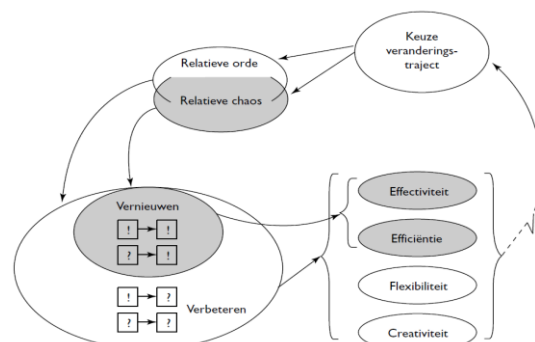
Drie basisprincipes van (Chester Bernard) die de effectiviteit van communicatie bepalen:

- Iedereen moet de communicatiekanalen kennen;
- Iedereen moet toegang hebben tot een officieel communicatiekanaal;
- De communicatiekanalen moeten zo kort en rechtstreeks mogelijk zijn (Thuis, 2010).

3.3 Verandermanagement

3.3.3 OVV-model (Wijnen, 2007)

Op basis van het OVV-concept kan je duidelijke besluiten nemen over de meest wenselijke en haalbare organisatieverandering. Daarmee geef je als manager uitvoering aan één van je hoofdtaken: het kiezen van een doelgerichte weg die je met je organisatie wilt opgaan. (Wijnen, 2007)

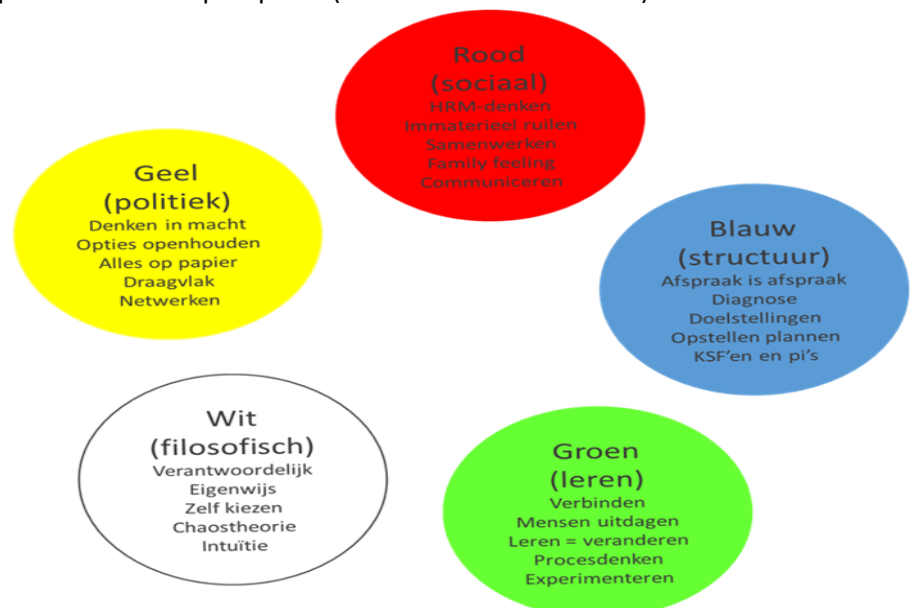


Figuur 7. Organisationsverbeterings- en vernieuwingsconcept model (Wijnen, 2007)

3.3.1 Kleurendenken van De Caluwé

Het denken in kleuren geeft inzicht in de wijze waarop veranderingen vorm kunnen worden gegeven. De veranderaar kiest bewust voor een bepaalde veranderaanpak die past bij het soort verandering, het type organisatie en de heersende organisatiecultuur. De veranderaar wordt bewust van de effecten van de gekozen veranderaanpak en kan daarop inspelen (www.house-of-control.nl).

Het Kleurendenken van De Caluwé wordt in dit rapport toegepast zodat kan worden bepaald of de aanbevelingen passen bij de soort mensen die werkzaam zijn binnen Topaz. Vastgesteld gaat worden wat voor "kleur" mensen werkzaam zijn binnen Topaz en of de kenmerken van de aanbevelingen passen bij de kenmerken van de medewerkers. Het Kleurendenken van De Caluwé onderscheidt de keuren zoals in de afbeelding hiernaast staan aangegeven (www.house-of-control.nl).



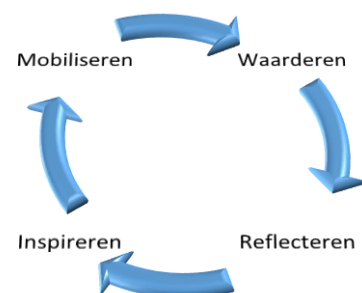
Figuur 8. Kleurendenken van De Caluwé (www.house-of-control.nl)

3.3.2 IMWR--cirkel

Naast De PDCA-cyclus wordt in dit rapport de IMWR-cirkel benoemd. Deze stappen lopen in het verlengde van PDCA-cyclus maar spelen daarbij beter in op de menselijke kant en is nodig voor beweging en verandering.

De IMWR-cirkel bestaat uit de volgende vier stappen:

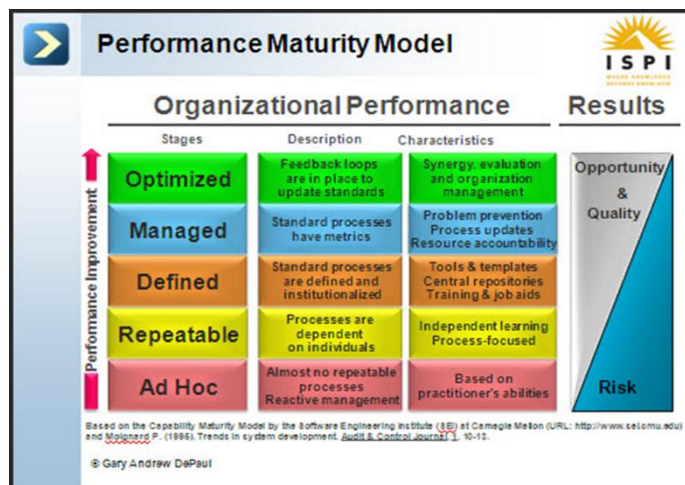
- *Inspireren: het prikkelen van de geest en het creëren van een gevoel van betrokkenheid;*
- *Mobiliseren: benutten van inspiratie, je wendt de capaciteiten en kwaliteiten van betrokkenen aan;*
- *Waarderen: bepalen wat werkelijk van waarde is, oog en respect hebben voor elkaars rol en bijdrage;*
- *Reflecteren: tijd nemen om terug te kijken op de behaalde resultaten en de manier waarop (Pampus, 2010).*



Figuur 9. IMWR-cirkel (Pampus, 2010)

3.3.4 Performance Maturity Model

Het Performance Maturity Model biedt hulp bij het aantonen in welke fase van het model Topaz zich bevindt.



Figuur 10. Performance Maturity Model

3.4 Trends en ontwikkelingen

3.4.1 Contractmanagement

A. Buursema, Manager bij Inkopenvoor, beschrijft in een artikel op de website van Facility Management Magazine dat contractmanagement de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt. Hij geeft hierbij de noodzaak van een goed contractmanagement. *“Als een mooi contract met goede condities niet goed wordt gemanaged, loopt het geld dat aan de voorzijde bij het afsluiten van het contract is verdiend er aan de achterzijde weer net zo hard uit”* (www.fmm.nl).

3.4.2 Decentralisatie van de zorg effect op inkoopfunctie

Mede door de decentralisatie van de zorg is de vraag naar inkoopprofessionals wederom gegroeid in 2014. In vergelijking met 2013 steeg de vraag in het vierde kwartaal van 2014 met ruim 24%. Het aantal vacatures is in 2014 met hetzelfde percentage gestegen en daarmee stond de teller eind december op ruim 7.000 vacatures (www.fmm.nl).

3.4.3 Trends in gezondheid en zorg (CPB)

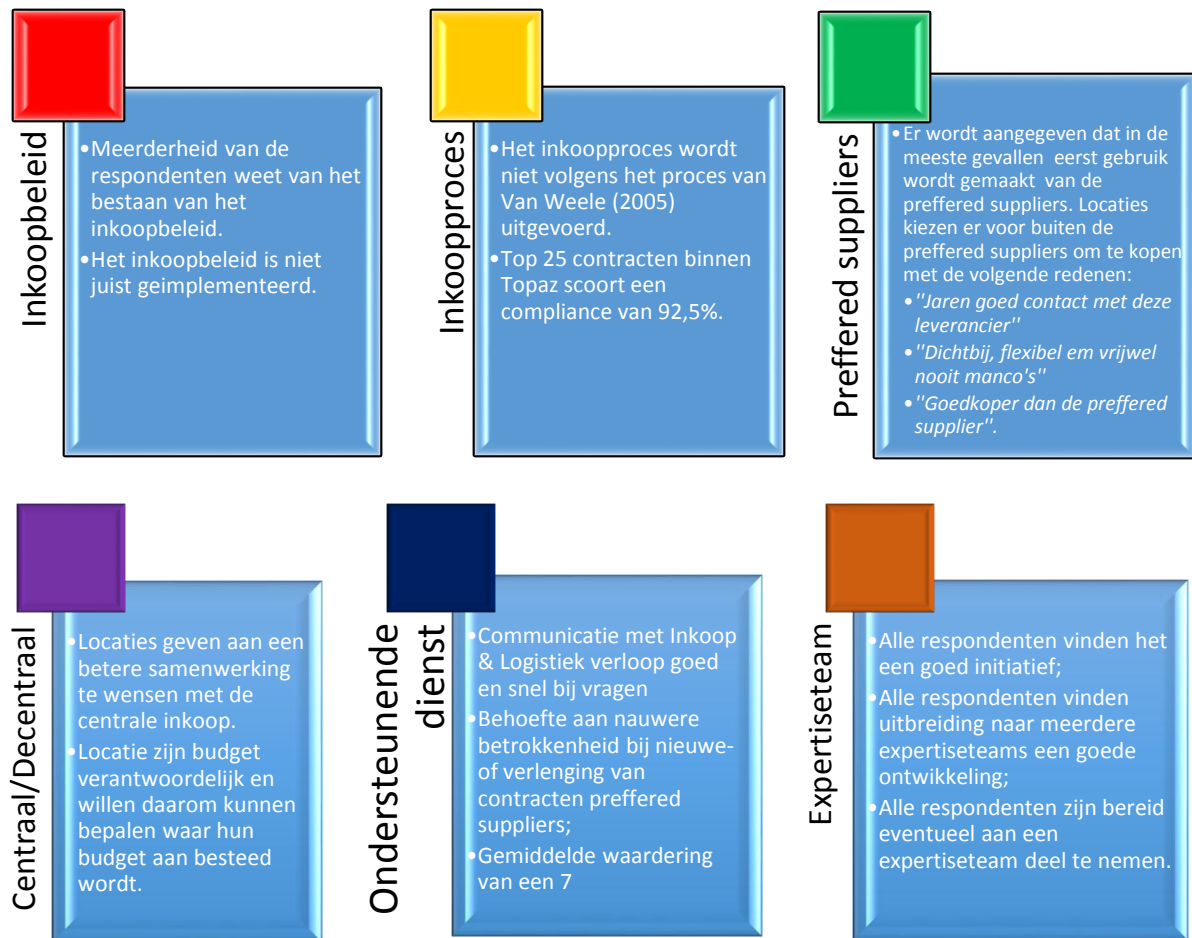
De levensverwachting in Nederland wordt steeds hoger en de zorguitgaven groeien steeds sneller. De levensverwachting neemt met drie jaar toe tot 84 jaar. De zorguitgaven stijgen naar 19-31% bbp in 2040, door meer en betere, maar ook duurdere zorg. De zorglasten voor een gezin met modaal inkomen nemen toe, zowel door vergrijzing als door grotere zorgconsumptie per persoon. De toekomstige ontwikkeling in gezondheid en zorg roept de vraag op of wij bereid zijn om voor een nog betere gezondheid te betalen. En zo ja, hoe wij dat gaan doen (www.zorgatlas.nl). Topaz kan een toenemende vraag van zorgbehoevende nu al incalculeren. Topaz moet hier nu al rekening mee houden om aan deze vraag te kunnen voldoen in de komende jaren.

3.4.4 Gevolg hervormingen zorg voor werkgelegenheid

Op landelijk niveau zal de werkgelegenheid in de langdurige zorg en de jeugdzorg in 2015 met 22.000 voltijdbanen (36.000 personen) afnemen. Na 2015 neemt de werkgelegenheid weer toe door groeiende zorguitgaven en vergrijzing. Hierdoor ligt in 2017 de werkgelegenheid op een hoger niveau dan in 2011 en nog ongeveer 15 duizend fte (25 duizend personen) lager dan in 2013 (www.zorgatlas.nl). Het is daarom van groot belang om, in dit geval binnen Topaz, de juiste mensen op de juiste plek te hebben.

4. Onderzoeksresultaten

Hieronder een schematische weergave van de belangrijkste uitkomsten uit de interviews.



Figuur 11. Resultaten uit de interviews

Racewagen model

Onderzocht is op welke wijze de huidige inkooporganisatie van Topaz in de praktijk functioneert met betrekking tot de interne klant (decentrale inkoop). Deze onderzoeksresultaten worden in dit hoofdstuk geanalyseerd met de gewenste situatie van Topaz en de informatie die de theorie voorschrijft. De onderzoeksresultaten worden beschreven aan de hand van het model van Coopers & Lybrand (1991), ook wel bekend als het Racewagenmodel (www.nevi.nl) (figuur 10). Hierin komen alle facetten met betrekking tot de inkooporganisatie van Topaz naar voren.



Figuur 12. Het Racewagenmodel (www.nevi.nl)

4.1 Algemeen beleid vs. Inkoopbeleid

In deze paragraaf wordt aangegeven in welke mate de inkoopactiviteiten bijdragen aan het organisatiebeleid. Daarnaast wordt hierin aangegeven in hoeverre het inkoopbeleid aansluit op het algemene organisatiebeleid. De grootste verschillen staan in tabel 3 beschreven.

4.1.1 Visie op de inkoopfunctie

Uit het interview met de Raad van Bestuur blijkt de volgende visie op de inkoopfunctie van Topaz:

“Een aantal verschillende invalshoeken. Met grote contracten, wanneer het door veel verschillende locaties gebruikt wordt en een bepaalde waarde heeft. Als het strategisch voor Topaz van belang is, als het risico's voor cliënten met zich meebrengt of een toegevoegde waarde levert. In die zin heeft de afdeling inkoop het initiatief daarin in om ervoor te zorgen dat samen met locaties c.q. gebruikers die contracten tot stand komen, beheert worden, beheren in de zin van geëvalueerd, bijgestuurd. Na drie tot vijf jaar worden ze opnieuw in de markt gezet. Dit met een actieve ondersteuning van inkoop en de kleinere contracten vooral door de locaties met een kleine ondersteuning. Dan krijg je het beschikbaar stellen van een inkoopapplicatie, het goed af kunnen wikkelen en de administratie van de contracten bij kunnen houden maar dat is ter ondersteuning van die eerste twee invalshoeken.

De tweede rol is voor de contracten die locaties zelf beheren een stukje ondersteuning te geven. Maar daar zijn de betreffende locaties primair zelf verantwoordelijk voor.”

De ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek hanteert de volgende visie op de inkoopfunctie en staat vermeld in het inkoopbeleid:

“Topaz handelt op professionele wijze in haar inkoopfunctie en de afdeling Inkoop wordt door de organisatie gezien als expertisecentrum op het gebied van inkoop met een toegevoegde waarde en ter ondersteuning in/van het primaire proces. Topaz koopt centraal in met een sterke regiefunctie ten behoeve van de transparantie in het proces. In alle gevallen geldt als uitgangspunt de beste integrale prijs-kwaliteitverhouding” (Inkoopbeleid Topaz, 2015).

Tabel 3. De grootste verschillen schematisch afgebeeld;

Visie van ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek op inkoop (inkoopbeleid)	Visie van Raad van Bestuur op inkoop uit interview
Contracten worden zoveel mogelijk centraal afgesloten	<i>“Grote contracten met een actieve ondersteuning door inkoop en de kleinere contracten vooral door de locaties met een kleine ondersteuning.”</i>
Centraal ingerichte inkoop met duidelijke regiefunctie	<i>“Wanneer je verder van die cliënt weggaat en het minder kritisch is zoals een wasmachine dan ontstaat er meer vrijheid voor de locaties.”</i>

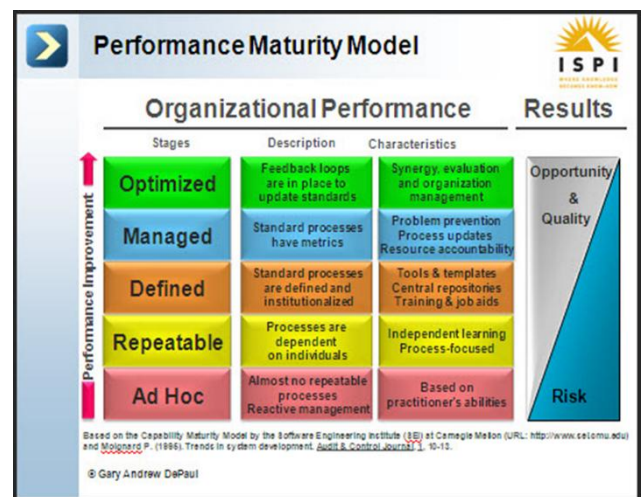
4.1.2 Inkoopbeleid in lijn met algemeen beleid

Uit het interview met de Manager Dienst Facilitaire services blijkt dat naast de ambities in het inkoopbeleid binnen de organisatie van Topaz geen groeipotentie zichtbaar is op het gebied van inkoop. De ambities voor de inkoopfunctie liggen bij de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek maar worden niet actief door het management gesteund, opgepakt of doorgevoerd. Uit de interviews met de Gebiedsmanagers is gebleken dat zij niet bekend zijn met de inhoud van het inkoopbeleid, waardoor niet verwacht kan worden dat zij op de hoogte zijn van de inkoopdoelstellingen die de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek gezamenlijk met locaties wilt realiseren.

In het inkoopbeleid (bijlage XIX) wordt geen duidelijke taakverdelingen gegeven tussen de verantwoordelijkheden van de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de locaties. Daarnaast wordt in het inkoopbeleid beschreven dat alle contracten via de ondersteunende dienst Inkoop & Logistieke dienen te gaan terwijl uit het interview met de Raad van Bestuur (bijlage XIII) blijkt dat locaties de ruimte krijgen bij kleine contracten zelf de invloed van de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek te bepalen. Dit geeft een duidelijk verschil in visie weer.

4.1.3 Ontwikkeling van de inkoopfunctie

Uit het interview met de Raad van Bestuur (bijlage XIII) blijkt dat een duidelijke groeipotentie niet aanwezig is. De Raad van Bestuur geeft in het interview aan dat wanneer een locatie binnen de kaders van Topaz handelt, wat betekent: goede cliëntenzorg, blijve medewerkers en het binnen budget blijven van de betreffende locatie, zal de Raad van Bestuur zich op afstand houden. De Raad van Bestuur geeft aan innovatie vanuit de locaties te verwachten en dit niet de taak te vinden van de Raad van Bestuur. Ze grijpen in wanneer de kwaliteit minder wordt, als uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat het team een rommel is en als een locatie het budget overschrijdt.



Wanneer deze visie vertaalt wordt in het performance Maturity Model kan het geplaatst worden onder repeatable wat betekent dat vanuit de organisatie puur wordt afgegaan op de persoons gebonden kwaliteiten. Dit wordt tevens ook bevestigd in het interview met de Manager Dienst Facilitaire Services (bijlage XII). Hij geeft aan in het interview dat de groeipotentie van Topaz bij 0 blijft staan en dat inkoop meer is, het gaat ook over professionaliteit, deskundigheid en over kwaliteit richting de cliënt.

Deelconclusie

Het inkoopbeleid is geschreven door het Hoofd Inkoop & Logistiek en goedgekeurd en vastgesteld door de Raad van Bestuur. De ambities en visie van de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek liggen onvoldoende op één lijn met de visie die de Raad van Bestuur heeft op inkoop.

In het inkoopbeleid staan ambitieuze doelen beschreven die niet corresponderen met de visie die de Raad van Bestuur in het interview omschrijft. In het interview komt naar voren dat zolang de locatie binnen de kaders van Topaz blijft zij de vrijheid krijgen hun bedrijfsvoering naar eigen wijze in te vullen. Als dit specifiek wordt ingezoomd op inkoop komt naar voren dat Inkoop de lead heeft. Wanneer het om Topaz brede contracten gaat, wat inhoudt dat het door veel verschillende locaties gebruikt wordt, het strategisch van belang is voor Topaz, als het risico's voor cliënten met zich meebrengt of een toegevoegde waarde levert. Wanneer het gaat om contracten die verder van de cliënt staan ligt het initiatief bij de locaties. Dit komt naar voren uit het interview met de Raad van Bestuur maar blijkt niet uit het inkoopbeleid. Vastgesteld kan worden, gezien de strategische inkoopdoelen in het inkoopbeleid en de positie van repeatable in het Maturity Model, dat de strategische inkoopdoelen in het inkoopbeleid te ambitieus zijn voor een organisatie als Topaz.

4.2 Inkoopproces

In deze paragraaf wordt geanalyseerd op welke wijze de organisatie het inkoopproces tot uitvoering brengt.

De fasen van het inkoopproces van Van Weele (2005) zijn een hulpmiddel voor de organisatie om duidelijk te maken hoe ze het best kunnen inkopen. Door de fasen juist uit te voeren kunnen problemen die pas worden opgemerkt bij levering of zelfs pas tijdens het gebruik van de ingekochte producten worden beperkt.



Figuur 14. Het Inkoopproces van Van Weele (2005)

Inkoopproces op locatie

Uit de interviews op de locaties (bijlage X) is gebleken dat het inkoopproces zoals deze in het inkoopbeleid is aangegeven niet wordt gevolgd bij het aanschaffen van goederen of diensten. Locaties hebben hun eigen manier van inkopen en krijgen voor de decentrale contracten ook de vrijheid dit op hun eigen wijze tot uitvoering te brengen mits dit binnen de kaders van Topaz blijft, aldus Raad van Bestuur (bijlage XIII). Bij het gebruik van centrale contracten die door de ondersteunende dienst Inkoop & logistiek zijn afgesloten wordt het inkoopproces, zoals deze door Van Weele wordt beschreven, doorlopen. De locaties beschikken over bestellijsten, die vanuit de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek zijn gefaciliteerd, om dagelijks producten te bestellen bij de centrale leveranciers.

De risico's die worden genomen bij het decentraal afsluiten van contracten worden beperkt door dit alleen toe te laten bij contracten die verder van de cliënt staan in tegenstelling tot de leveranciers van voedingsmiddelen en tilliften. De decentrale contracten worden niet, zoals de centrale contracten, verplicht eens in de drie tot vijf jaar opnieuw bekeken en in de markt gezet. Deze contracten zijn veelal gebaseerd op lokale belangen en cliëntenbehoefte.

COPPA onderzoek - Gebruik preferred suppliers

In 2013 heeft Topaz een inkoopscan laten uitvoeren door de organisatie COPPA met als doel om inkoopbesparingen te identificeren. Onderzoek is gedaan naar het gebruik van preferred suppliers op de verschillende locaties van Topaz. De informatie die hiervoor gebruikt is komt voort uit de periode van september 2014 tot augustus 2015 (elf maanden). Het totale inkoopvolume over deze elf maanden bedraagt € 17.7 miljoen (op jaarbasis € 19.3 miljoen). De focus is gelegd op de top 25 kostensoorten waar voldoende contractgegevens voor beschikbaar zijn.

Uit dit onderzoek blijkt dat de top 25 kostensoorten binnen Topaz een gemiddelde compliance kent van 92,5%. De compliance geeft aan in welke mate de locaties gebruik maken van de door inkoop afgesloten contracten.

De visie van het management op gebruik van centrale of decentrale contracten luidt als volgt:

"Voor sommige contracten vind ik het belangrijk dat die centraal worden afgesloten. Bijvoorbeeld de maaltijden of de tilliften daar wijken we niet decentraal vanaf, omdat die ergens misschien 20% goedkoper zijn. Hier hangen letterlijk cliënten in en moet goed geregeld zijn. Medicijnen halen we bij één apotheek. Wanneer je verder van die cliënt weggaat en het minder kritisch is zoals een wasmachine dan ontstaat er meer vrijheid voor de locaties." (bijlage XIII).

4.3 Organisatie en personeel

In deze paragraaf worden de medewerkers van Topaz geanalyseerd aan de hand van de Cultuurtypologie van Harrison (Thuis, 2010) en het Kleurendenken van de Caluwé (www.house-of-control.nl).

4.3.1 De Cultuurtypologie van Harrison (Thuis, 2010)

Het boek Toegepaste organisatiekunde (Thuis, 2010) beschrijft de Cultuurtypologie van Harrison (1972). De cultuurtype die van toepassing is op medewerkers van Topaz is de Personencultuur.

Binnen Topaz heerst een personencultuur. Dit houdt in dat gegevens en informatie dienen om te analyseren waarom individuele medewerkers handelen/zich gedragen zoals ze doen, waardoor het gebrek aan effectiviteit van sommige organisatorische maatregelen kan worden verklaard. Gegevens/informatie zijn ook aanleiding om te praten over de persoonlijke, meestal niet officiële, doelen en belangen, dit in relatie tot de doelen en de belangen van de organisatie/afdeling. (Thuis, 2010) Dit komt duidelijk naar voren bij de kennis met betrekking tot het inkoopproces en inkoopbeleid. De directe meerwaarde wordt hiervan niet gezien wat een geeldrukdenker, zoals in de paragraaf hieronder staat vermeld, kenmerkt.

4.3.2 Kleurendenken van De Caluwé (www.house-of-control.nl)

Hieronder worden de betrokkenen bij dit onderzoek getypeerd aan de hand van het Kleurendenken van De Caluwé. Deze theorie wordt ook gebruikt om de aanbevelingen zo goed mogelijk op de betrokkenen te laten aansluiten.

De medewerkers binnen Topaz die betrokken zijn bij het onderzoek zijn te kenmerken als een combinatie van geel- en rooddrukdenkers.

Bij geeldrukdenkers wordt verondersteld dat mensen pas veranderen als je rekening houdt met hun eigen belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Dit vertaalt zich in het vooral betrokken zijn bij de eigen locatie en niet verder kijken naar geheel, dit wordt tevens ook bevestigd in het interview met de manager Finance & Control (bijlage XI).

Bij rooddrukdenkers wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen als je de juiste HRM-instrumenten inzet met andere woorden, als je ze beloont of straft.

Het rode aspect vertaalt zich in het vele overleggen en de sociale kant op de locaties.

Het Hoofd Inkoop & Logistiek is een combinatie van blauw en groen, zo blijkt uit een interview met hem.

Topaz kiest in zijn structuur voor het integrale lijnmanagement. Dit wil zeggen dat de verantwoordelijkheid op locatie bij de Gebiedsmanager wordt gelegd. De Raad van Bestuur geeft aan in het interview (bijlage XIII) dat een locatie de vrijheid krijgt te handelen naar eigen wijzen zolang dit binnen de kaders blijft van Topaz. Door het onjuist implementeren van het inkoopbeleid, wat blijkt uit de volgende paragraaf, worden zaken uit het inkoopbeleid niet nageleefd zoals het centraliseren van de contracten binnen Topaz. Locaties worden hier niet op gewezen wat de afwezigheid toont van een aanspreekcultuur.

Deelconclusie

Door de personencultuur met geel- en rooddrukdenkende medewerkers ontstaat in de praktijk een meer decentrale inkooporganisatie met businessunits (de locaties) dan een sterke balans in een gecoördineerde inkooporganisatie. De locaties zijn niet bekend met de richtlijnen die vermeld staan in het inkoopbeleid en worden hierop niet gewezen door de Manager Dienst Facilitaire Services en de Raad van Bestuur wat aantoont dat een aanspreekcultuur afwezig is.

4.4 Methoden en procedures

In deze paragraaf wordt ingezoomd op het inkoopbeleid en de invoering hiervan. Aan de hand van de Demingcirkel (PDCA-cyclus) en het Gap-model wordt geanalyseerd in welke mate het inkoopbeleid door het management gecommuniceerd en geïmplementeerd wordt naar de verschillende locaties.

4.4.1 Implementatie inkoopbeleid volgens de Demingcirkel

Het inkoopbeleid is na het vaststellen hiervan niet duidelijk door gecommuniceerd binnen de organisatie. Dit komt ook duidelijk naar voren uit de interviews op de locaties en met het Hoofd Inkoop & Logistiek. Dit proces wordt hieronder aan de hand van de Demingcirkel (PDCA-cyclus) geanalyseerd. Hierin wordt duidelijk waarom het inkoopbeleid niet duidelijk is overgekomen op de medewerkers op locatie.

Stap 1 → Plan

Het inkoopbeleid is geschreven door het Hoofd Inkoop & Logistiek. Hierbij zijn de verschillende locaties benaderd om hun inbreng te leveren aan het realiseren van een inkoopbeleid. In deze fase is het van belang dat de huidige situatie en de mogelijke impact van de aanpassingen binnen de organisatie worden geanalyseerd. Dit is bij het inkoopbeleid niet gebeurt. Een belangrijk onderdeel in de eerste stap van de PDCA-cyclus is het schrijven van een implementatieplan. Dit is niet gebeurt bij het invoeren van het inkoopbeleid. De Raad van Bestuur geeft aan in het interview (bijlage XIII) dat na het vaststellen van het inkoopbeleid, de toenmalige Manager Dienst Facilitaire Services tijdens een Topaz beraad dit kort heeft toegelicht. Hierbij geeft de Raad van Bestuur aan dat het vervolgens aan de Manager op locatie is dit beleid op te zoeken in het handboek en dit door te communiceren aan de teamleiders op de locaties.

Stap 2 → Do

Binnen de tweede stap van de PDCA-cyclus moeten, er tijdens de uitvoering, kleine stappen worden genomen om verbeteringen of mislukkelingen toe te kunnen wijzen aan de geplande veranderingen (Assen, 2008). Deze stap is bij het invoeren van het inkoopbeleid in zijn geheel niet toegepast. Zo blijkt uit de interviews met het Hoofd Inkoop & Logistiek en de Raad van Bestuur.

Stap 3 → Check

De derde stap houdt in dat het inkoopbeleid en het invoeren hiervan geëvalueerd worden. Dit is niet gebeurd zo blijkt uit het interview met de Raad van Bestuur. Alleen bij klachten wordt gehandeld en eens in de drie tot vijf jaar wordt alle beleid geëvalueerd waaronder dus ook het inkoopbeleid, aldus de Raad van Bestuur (bijlage XIII).

Stap 4 → Act

Bij stap vier van de PDCA-cyclus worden maatregelen genomen om het proces, dat het gewenste resultaat opleverde, te standaardiseren en de niet gewenste resultaten te verbeteren (Assen, 2008). Dit is niet gebeurt bij het inkoopbeleid. Tot op heden is het inkoopbeleid niet geëvalueerd. Daarnaast zijn onduidelijkheden ontstaan over de juiste rolverdeling tussen de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de locaties. Deze zijn niet opgepakt.

Deelconclusie

Uit de bovenstaande analyse kan geconcludeerd worden dat het inkoopbeleid niet juist is ingevoerd. Uit de analyse blijkt dat het is misgelopen vanaf halverwege stap 1. Het inkoopbeleid is niet juist door gecommuniceerd en niet serieus opgepakt binnen de organisatie. De Managers Woonservices en teamleiders zijn niet goed op de hoogte gebracht van het inkoopbeleid en de inhoud hiervan. Het inkoopbeleid kan niet optimaal worden toegepast door de locaties wanneer dit niet bekend is.

4.4.2 Gap-analyse

In deze paragraaf wordt geanalyseerd aan de hand van het GAP-model van Parasuraman, Zeithaml en Berry (Vries, 2011) welke gaps aanwezig zijn bij Topaz en een rol spelen bij het onderzoek.

Gap 1: verwachte dienstverlening – managementperceptie

Gap 1 is niet geconstateerd. Hier wordt bedoeld op de betrokkenheid van het management bij de klant. Uit de interviews op de locaties blijkt dat zowel de Gebiedsmanager als de Managers Woonservices de behoeften van de cliënt belangrijk vinden en hier waar mogelijk op inspelen. Daarnaast wordt vanuit de Raad van Bestuur aangegeven (bijlage XIII) dat de locaties de vrijheid hebben te handelen binnen de gestelde kaders van Topaz. Daaruit kan worden opgemaakt dat gap 1 binnen Topaz niet in de mate aanwezig is dat het effect heeft op het onderzoek.

Gap 2 managementperceptie – specificaties

Gap 2 wordt geconstateerd in de manier waarop het hoger management (de Raad van Bestuur) het inkoopbeleid heeft goedgekeurd. Het inkoopbeleid is opgesteld door het Hoofd Inkoop & Logistiek met inbreng van de Gebiedsmanagers. De Raad van bestuur heeft het inkoopbeleid vastgesteld maar geeft in het interview deels een andere visie dan in het inkoopbeleid wordt omschreven. Daarnaast is het inkoopbeleid ambitieuzer geformuleerd dan de Raad van Bestuur zich profileert ten opzichte van inkoop. Uit het interview met de Raad van Bestuur (bijlage XIII) is geen enkele groeipotentie zichtbaar ten opzichte van inkoop en het ontbreken van de groeipotentie wordt bevestigd in het interview met de Manager Dienst Facilitaire Services (bijlage XII).

Gap 3: specificaties – feitelijke levering

Een goed inhoudelijk inkoopbeleid is om structuur aan te brengen op het gebied van inkoop. Structuur is te koppelen aan de blauwdrukdenker van De Caluwé. Dit is geen kleur die op locatie aanwezig is onder de mensen die het inkoopbeleid moeten toepassen. Dit verklaart gap 3. De huidige cultuur is niet ingericht om simpelweg een geschreven beleid zonder implementatie uit te voeren.

Medewerkers op locatie krijgen inkoopwerkzaamheden toegewezen zonder dat zij over de juiste inkoopkennis beschikken. Taken en verantwoordelijkheden worden bij medewerkers gelegd die hier niet voor zijn opgeleid. Uit de interviews op locatie (bijlage X) en met het Hoofd Inkoop & Logistiek is gebleken (bijlage VI) dat de rol van de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek niet volledig duidelijk is. Onduidelijk is wanneer de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek benaderd kan worden en in welke mate en wanneer de locaties meer vrijheid krijgen in de inkoopwerkzaamheden.

Gap 4: feitelijke levering – externe communicatie

Binnen Topaz wordt gap 4 geconstateerd in de vorm van communicatie tussen de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de locaties. Uit de interviews op locatie en met het Hoofd Inkoop & Logistiek blijkt dat zij elkaar niet treffen in een periodiek overleg. Het is niet duidelijk op decentraal niveau wat tot de taken van de centrale ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek behoort. Gevolgen hiervan zijn het benaderen van andere leveranciers dan de preferred suppliers en een negatieve ervaring met de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek.

Deelconclusie

Binnen Topaz worden de gaps 2 managementperceptie – specificaties, 3 specificaties – feitelijke levering en 4 feitelijke levering – externe communicatie geconstateerd. De grootste factoren die hierbij een rol spelen zijn het inkoopbeleid, de onduidelijke rolverdeling en de verschillen in ambitie tussen de Raad van Bestuur en de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek.

4.5 Informatievoorzieningen

Overdracht van informatie is belangrijk bij elke activiteit binnen een organisatie. Het is een proces waarbij twee of meer partijen informatie uitwisselen. De behoefte aan informatie verschilt per activiteit. Het is de bedoeling om niet te veel, maar vooral ook niet te weinig informatie te krijgen (Thuis, 2010).

4.5.1. De drie basisprincipes van Chester Bernard (Thuis, 2010)

Wanneer bij de communicatie omtrent inkoop binnen Topaz wordt gekeken vanuit de drie basisprincipes van Chester Bernard komt het volgende naar voren:

1. Iedereen moet de communicatiekanalen kennen;

In het inkoopbeleid staat niet helder beschreven wat de juiste communicatiekanalen zijn om te gebruiken bij de communicatie tussen een locatie en de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek.

2. Iedereen moet toegang hebben tot een officieel communicatiekanaal;

Tussen de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de locaties lopen geen officiële communicatie lijnen. Daarnaast hebben de locaties hebben op dit moment geen toegang tot de inhoud van de contracten die Topaz breed zijn afgesloten. Zij hebben geen inzicht in welke voorwaarden met een leveranciers zijn afgesproken. In het inkoopbeleid staat beschreven dat wordt gestreefd naar het digitaliseren van het contractmanagement, dit is tevens bevestigd in het interview met het Hoofd Inkoop & Logistiek waarin hij aangeeft dat dit op zeer korte termijn gerealiseerd gaat worden.

Daarnaast is het inkoopbeleid het strategische communicatiekanaal. Hierin wordt geen uitspraak gedaan over welke verantwoordelijkheden onder de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek vallen en welke zijn toe te rekenen aan de locaties. Dit veroorzaakt een grijsgebied wat bij beide partijen zorgt voor miscommunicatie en verkeerde verwachtingen.

3. De communicatiekanalen moeten zo kort en rechtstreeks mogelijk zijn.

Op dit moment vinden er geen periodieke gesprekken plaats tussen het Hoofd Inkoop & logistiek en de locaties. Huidige communicatiekanalen zijn de telefoon en e-mail, waarin veelal op een relatief informele wijze wordt gecommuniceerd. Het Hoofd Inkoop & Logistiek is geen gesprekspartner van de Gebiedsmanagers en zit niet bij periodieke overleggen, zo blijkt uit het interview met het Hoofd Inkoop & Logistiek (bijlage VI). In de praktijk communiceert de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek met de Managers Woonseries op de locaties om vragen te beantwoorden. Communicatiemiddelen die hiervoor gebruikt worden zijn de telefoon en e-mail. Uit interviews met beide partijen (bijlage VI en X) blijkt dat de communicatie die op dit moment via deze middelen loopt goed is. Beide geven wel aan te weinig contact te hebben met elkaar. Daarnaast geven locaties aan geen inzicht te hebben in contracten waar Topaz breed zaken mee wordt gedaan.

Deelconclusie

Binnen de inkooporganisatie van Topaz zijn geen officiële communicatiekanalen tussen de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de locaties. Het gevolg hiervan is dat de informatie een te lange weg aflegt en vaak niet terecht komt waar het moet en geen feedback terugkomt. De informatie gaat officieel van de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek naar de Manager Dienst Facilitaire Services en vervolgens naar de Raad van Bestuur of de Gebiedsmanager op locatie. De ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek heeft in de praktijk veelal contact met de Managers Woonseries met betrekking tot vragen en advies. Het contact verloopt via telefoon en e-mail en vaak op een informele wijze.

4.6 Interne klanten

In deze paragraaf wordt geanalyseerd hoe binnen Topaz wordt omgegaan met de tevredenheid ten opzichte van de leveranciers en de tevredenheid van de interne klant naar de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek.

4.6.1 Tevredenheid met betrekking tot de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek

Uit de interviews op de locaties is gebleken dat de locaties in het algemeen te spreken zijn over de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek. Met name de medewerkers op centraal niveau worden geprezen. Ze krijgen dan ook gemiddeld een 7 voor hun gehele functioneren als centrale inkoop, echter zijn er een aantal cruciale punten die niet goed gaan.

Wat vooral vanuit de locaties wordt aangegeven is dat zij zich niet voldoende betrokken voelen bij een nieuw contract of een verlenging hiervan. Dit terwijl het Hoofd Inkoop & Logistiek aangeeft dit wel te doen maar weinig animo ervaart.

4.6.2 Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Binnen Topaz wordt geen gebruik gemaakt van kritische succesfactoren of prestatie-indicatoren op het gebied van inkoop, zo blijkt uit de interviews op de locaties. De theorie geeft aan dat kritische succesfactoren doorslaggevend zijn voor het realiseren van de visie en het behalen van de strategische doelstellingen (Pampus, 2010). Dit betekent dat kritische succesfactoren bijdragen aan de mate waarin de inkooporganisatie professioneel functioneert. Het gevolg van het ontbreken hiervan is dat leveranciers niet juist worden gemeten. De evaluatie van de medewerkers op de locaties met betrekking tot de leveranciers evenals de leveranciersprestaties worden niet meetbaar gemaakt.

Uit de interviews op de locaties blijkt dat jaarlijks leveranciersbeoordelingen worden uitgestuurd vanuit de centrale inkoop. Deze informatie wordt vervolgens gebruikt ter evaluatie met de leverancier maar niet getoetst aan de hand van vastgestelde normen door de inkooporganisatie.

Een prestatie-indicator is een objectieve meeteenheid die informatie geeft over de stand van zaken. Ze zijn geschikt om snel een indruk te schetsen hoe bepaalde zaken ervoor staan. Je kunt in een oogopslag zien of je effectief en efficiënt werkt. Daarbij signaleren prestatie-indicatoren tijdig of het noodzakelijk is dat je gaat bijsturen (Pampus, 2010).

Door hier geen gebruik van te maken kan niet meetbaar worden vastgesteld hoe een leverancier functioneert en gewaardeerd wordt. Het mogelijke gevolg hiervan is dat niet efficiënt en effectief wordt gewerkt.

4.7 Externe analyse

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd hoe de inkooporganisatie buiten Topaz georganiseerd is. Daarbij wordt duidelijk waarin zij een bijdrage leveren aan de toekomst voor inkooporganisatie bij Topaz.

4.7.1 Gemeente Den Haag

Gemeente Den Haag is een organisatie die werkt volgens een dienstenmodel. Dit houdt in dat elke dienst verantwoordelijk is voor zijn inkopen. Hierbij zijn, afhankelijk van het in te kopen product of dienst, andere projectleiders bij betrokken. Dit zijn deskundigen op hun vakgebied maar niet op het gebied van inkoop. Waar ondersteuning nodig is zoals bij Europese aanbestedingen wordt in sommige gevallen gekozen externe inkoop bureaus in te schakelen om de aanbestedingstrajecten te leiden en een programma van eisen op te stellen

Vergelijkbaar met Topaz, zijn de medewerkers van gemeente Den Haag die op de inkooptaken zijn aangewezen, niet deskundig op het gebied van inkoop. Zij missen soms de ondersteuning die zij nodig hebben om de juiste inkoopkwaliteit te kunnen leveren. “Deze worden vaak te laat ingeschakeld wanneer problemen zich al voor doen” aldus Van der Bulk (bijlage XVI).

J. van den Bulk omschrijft namens de gemeente Den Haag welke risico's kunnen ontstaan wanneer mensen aangewezen zijn op inkooptaken terwijl zij hier niet voor opgeleid zijn. Het ontstaan van risico's wordt door middel van dit interview bevestigd. Vergelijkbare risico's zijn binnen Topaz ook zichtbaar. Doordat medewerkers aangewezen zijn op inkooptaken worden onvolledige contracten afgesloten waarbij de HKZ voorwaarden in gevaar komen.

4.7.2 Zorggroep Sint Maarten

Zorggroep Sint Maarten is een zorgorganisatie gevestigd op verschillende locaties door het land met in totaal 15 huizen. Sint Maarten wilt door middel van het bieden van integrale zorg de kwaliteit van leven voor ouderen behouden en verbeteren. Dit betekent dat zij elke zorg leveren dat nodig is. Sint Maarten kent vier divisies waaronder in elke divisie meerdere huizen geplaatst zijn.

Net als de inkooporganisatie van Topaz is de inkoop bij Zorggroep Sint Maarten ingericht volgens het gecoördineerde inkoopmodel. Centraal niveau geeft gevraagd en ongevraagd advies en ondersteunt bij het operationele inkoopniveau.

Wat op dit moment duidelijk verschilt met de inkooporganisatie bij Topaz is dat regelmatig wordt gecommuniceerd tussen medewerkers op centraal niveau en de inkoopmedewerkers op decentraal niveau. Hier wordt gesproken waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Aan de hand van cijfers maken ze duidelijk waarom het verstandig is met bepaalde leveranciers zaken te gaan doen. Zo geeft Zorggroep Sint Maarten aan dat op deze manier commitment wordt gecreëerd op locaties, wat zorgt voor een betere afname bij de preferred suppliers (bijlage XVI).

Het inkoopbeleid is zoals bij Topaz door de centrale inkoop opgesteld maar in tegenstelling tot Topaz wel geïmplementeerd en uitgerold op decentraal niveau (bijlage XVI). Hierbij is doormiddel van presentaties op locaties in management- en werkoverleggen uitgelegd wat het inkoopbeleid inhoudt en wie welke verantwoordelijkheden heeft. Dit is iets wat bij het inkoopbeleid van Topaz niet is gedaan. Sint Maarten zegt actief te acteren om de uitvoeringsorganisatie om te zetten naar een regieorganisatie, iets wat bij Topaz nog niet aan de orde is.

4.7.3 Ecolab

Ecolab is actief op meer dan één miljoen klantlocaties in de voedselmiddelenindustrie, gezondheidszorg, energie sector, hospitality organisaties en andere industriële markten in meer dan 170 landen in de wereld. Ze zijn marktleider in water-, hygiëne- en energieoplossingen & -diensten die de mens en vitale grondstoffen beschermen. Met een omzet van \$14 miljard en 47.000 medewerkers is de missie van Ecolab complete oplossingen en services te waarborgen met betrekking tot voedselveiligheid, schone werkomgevingen en geoptimaliseerd water- en energieverbruik (www.nl.ecolab.eu).

Ecolab is vier jaar geleden gestart met hun inkoopafdelingen te structureren en op te bouwen. De inkoopbudgetten zijn hier verdeeld over de verschillende afdelingen zoals bekend is met businessunits. Zo heeft de afdeling marketing zijn eigen budget met betrekking tot inkoop etc. Om ervoor te zorgen dat de verschillende locaties binnen Europa bij voorgestelde leveranciers aanschaffen en bestellen speelt de inkoopafdeling een belangrijke rol.

Door intensief contact met de verschillende inkoopbevoegden en het aantonen van cijfers proberen ze de locaties te overtuigen van de meerwaarde van bepaalde leveranciers. A. Labarre geeft in het interview aan (bijlage XVI) dat ze wel een bepaalde ruimte geven om niet over te komen als “de boeman”. *“Geef ze met kleine dingen de ruimte en wees daarin flexibel. Zorg met grote zaken dat je ze aan de hand van cijfers kan overtuigen.”*

4.7.4 Afstudeeronderzoek L.P. Erren prestatie-meetsysteem inkoopafdeling Schiphol

Van dit rapport wordt gebruik gemaakt om het belang van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren kracht bij te zetten. Dit is een afstudeeronderzoek vanuit de studie technische bedrijfskunde aan de universiteit van Twente. In dit rapport wordt onderzoek gedaan hoe een prestatie-meetsysteem voor de inkoopafdeling van Schiphol eruit moet zien (essay.utwente.nl).

L.P. Erren bevestigt in het onderzoek dat prestatie-indicatoren een goed managementtool is om de inkoopprestaties tijdig en accurater bij te sturen. Ze geeft aan de Balanced ScoreCard te gebruiken als basis voor het prestatie-meetsysteem. De Balanced ScoreCard kijkt vanuit vier verschillende visies naar het te meten proces. Het betreft hier de visies: financieel, klant, interne organisatie en kennis en innovatie. Haar voorkeur voor dit model is gebaseerd op de balans tussen nauwkeurigheid en werkbaarheid van het model. Daarnaast heeft zij tijdens haar onderzoek helder gekregen dat het model al vele organisaties heeft geholpen. Daarnaast heeft zij een management dashboard gemaakt. Een blad waarop alle KPI's grafisch staan weergegeven. Waarbij men direct een indruk kan krijgen hoe de inkoopafdeling presteert.

De inkoopafdeling van Schiphol heeft onderzoek laten uitvoeren of dit management dashboard voldoende duidelijkheid gaf over de prestaties van de inkoopafdeling en dat is gebleken.

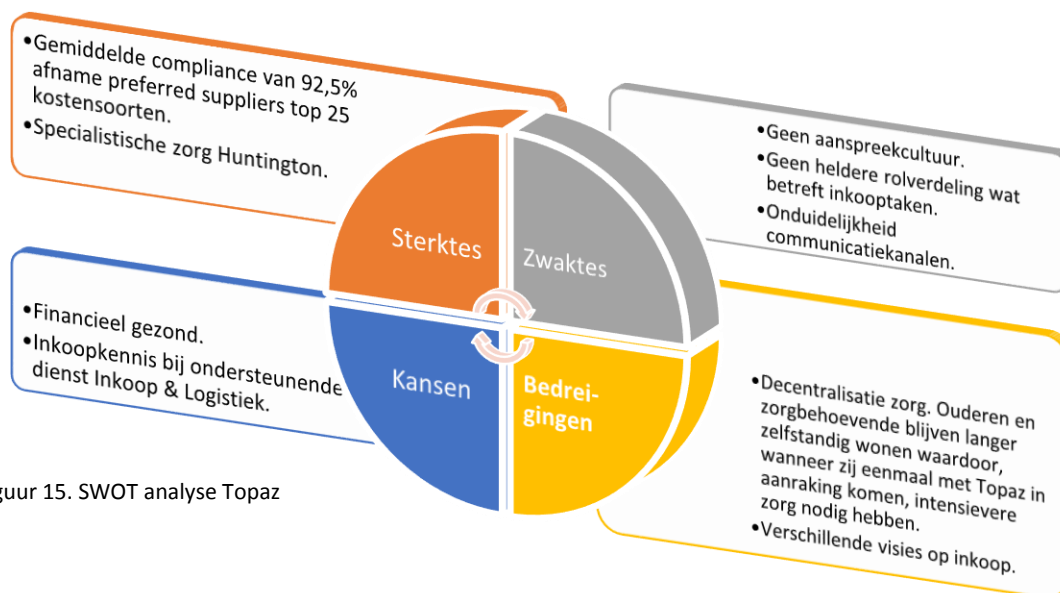
Een dergelijk overzicht is voor Topaz een mooie toevoeging. Door de prestaties overzichtelijk te krijgen kan de motivatie worden bevorderd. Zo worden er doelen gesteld en de prestaties rondom inkoop meetbaar gemaakt.

Deelconclusie

Wat uit alle externe analyses naar voren komt is dat regelmatig contact tussen de verschillende inkopende partijen zijn vruchten afwerpt. Daarnaast wordt bevestigd dat het gebruik van prestatie-indicatoren bijdraagt aan het verbeteren van de inkooporganisatie. Het uitvoeren van taken waarbij de benodigde kennis ontbreekt neemt risico's met zich mee. Dit is ook te koppelen aan het duidelijk maken van de meerwaarde van de inkoop door het visueel te maken aan de hand van cijfers, waarbij de prestatie-indicatoren kunnen bijdragen.

4.8 SWOT

Naar aanleiding van voorgaande analyse is de volgende SWOT opgesteld.



Figuur 15. SWOT analyse Topaz

Aanvallen

Zoveel mogelijk Topaz brede contracten standaardiseren door het de locatie makkelijk te maken hier af te nemen en inzicht te geven in de diversen afspraken en voorwaarden met de leveranciers. De locaties actief betrekken bij de lopende onderhandelingen met potentiële leveranciers en je als ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek duidelijk profileren waarvoor zij benaderd kunnen worden en wat hun meerwaarde is.

Verdedigen

Topaz onderscheidt zich van andere zorgorganisaties in de specialisatie van Huntingtonzorg. Met een juiste rolverdeling en duidelijkheid omtrent inkoopwerkzaamheden kan dit bijdragen aan het efficiënter werken aan of verminderen van facilitaire taken en kan de focus op de locatie op de zorg worden gehouden.

Versterken

Gebruik maken van de financiële situatie en effectiever gebruik maken van de inkoopkennis die zich bij ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek bevindt. Met een duidelijke taakverdeling waarbij de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek optimaal ondersteunt in het inkoopproces op locatie.

Terugtrekken

Alle direct betrokken partijen op de verschillende niveaus moeten eenzelfde visie dragen omtrent inkoop. Ieder managementniveau kan zijn eigen interpretatie hebben maar het gezamenlijke doel moet worden uitgedragen.

Confrontatiematrix

Legenda

0	Geen kwestie
1	Issue van geringe waarde
3	Issue
5	Belangrijke issue

		Kansen		Bedreigingen	
		O1	O2	T1	T2
Sterktes	S1	1	5	1	3
	S2		3	5	3
Zwaktes	Z1		3	1	3
	Z2	1	5	1	3
	Z3		5		5

Figuur 16. Confrontatiematrix

5. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van scenario's de gewenste situatie geschetst. Bij deze scenario's zijn de structuur en de cultuur die betrokken zijn bij het onderzoek meegenomen.

5.1 Scenario's

Scenario 1. Centrale Inkoopfunctie

Kosten

In dit scenario wordt de bevoegdheid van de centrale inkoop (ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek) omgezet van adviserend naar dwingend. Dit betekent dat een gedwongen afname bij preferred suppliers kan worden ingezet waardoor de productverwantschap toeneemt en maverick buying vrijwel geheel verdwijnt. Van schaalvoordelen wordt optimaal gebruik gemaakt en inkoopkosten kunnen vervolgens organisatie breed worden bespaard. Budget voor de inkoopkosten komen onder de centrale inkoop.

1 fte moet worden aangenomen om de tactische inkooptaken op zich te nemen. De afdeling bestaat momenteel uit 1,5 fte en zal de bijkomende werkzaamheden niet alleen kunnen opvangen. Daarnaast moet het leveranciers- en contractmanagement worden gedigitaliseerd en up to date worden gehouden. De centrale inkoop moet de decentrale inkoop (de locaties) op deze manier een overzicht kunnen geven van de leveranciers en welke voorwaarden de contracten kennen.

Voordelen

Binnen de organisatie van Topaz bevinden de inkoopkennis en inkoopvaardigheden zich op centraal niveau. Zowel het Hoofd Inkoop & Logistiek als de medewerker zijn NEVI gecertificeerd. Bij een centraal georganiseerde inkoop wordt deze kennis optimaal benut.

Door een centraal georganiseerde inkoop wordt het crediteurenbestand gereduceerd en het gebruik van preferred suppliers neemt sterk toe.

Risico's

De decentrale organisatie is niet ingesteld op deze manier van werken en het past niet binnen de cultuur van de organisatie. Decentraal is te zien dat de personencultuur de overhand heeft en de mensen geel/rooddrukdenkend zijn. Dwingen en het opleggen van regels hebben een averechtse effect.

Een samenwerking tussen de centrale en decentrale inkoop vindt niet plaats. Hierdoor wordt de input op decentraal niveau niet meegenomen. Op decentraal niveau staat men dicht bij het gebruik van de producten en diensten van de leveranciers waar zaken mee gedaan wordt. Doordat de evaluatie met betrekking tot deze leveranciers niet wordt gehouden kan de kwaliteit niet goed worden gemeten.

Scenario 2. Decentrale inkoopfunctie

Kosten

In dit scenario worden contracten decentraal afgesloten. Inkoopvolumes worden versnipperd en sterke onderhandelingsposities worden niet benut, omdat een centrale samenwerking ontbreekt. Op decentraal niveau blijft men verantwoordelijk voor het budget en de inkooporganisatie.

Voordelen

Op decentraal niveau staan de medewerkers het dichtst bij de cliënt. Zij hebben het beste zicht op de wensen van de cliënt en kunnen via de decentrale inkoopfunctie hier direct op inspelen. In deze situatie blijft de verantwoordelijkheid en het budgetbeheer bij dezelfde persoon. Gezien de cultuur binnen de organisatie is dit een structuur die passend is. Geel/rooddrukdenkende medewerkers zijn gericht op hun eigen locatie en voelen graag zelf het voordeel.

Risico's

Het risico wat hier wordt gelopen is dat contracten na aanschaf niet worden onderhouden door middel van eisen bij te stellen en te controleren op prijsverhogingen. Daarnaast kunnen door een gebrek aan de juiste inkoopkennis risico's ontstaan omtrent de HKZ. Wanneer hier niet de juiste maatregelen voor worden getroffen kunnen bij inspecties gebreken worden geconstateerd, waardoor het behouden van het HKZ keurmerk voor Topaz in gevaar kan komen.

Scenario 3. Gecoördineerde inkoopfunctie

Kosten

Kosten kunnen worden bespaard, doordat de inkoopkennis op centraal niveau wordt benut. Daarentegen ligt het budget op decentraal niveau en blijven zij verantwoordelijk. Wanneer onduidelijkheid bestaat over de manier van aanschaf kan op decentraal niveau worden bepaald zelf in te kopen zonder de centrale inkoopafdeling hierbij te betrekken. Hierdoor kan maverick buying ontstaan. Door de actieve rol die de centrale inkoop heeft in deze situatie moet de centrale inkoop worden ondersteunt met extra mankracht. 1 fte moet worden aangenomen om de samenwerking tussen de centrale- en decentrale inkoop te kunnen garanderen.

Voordelen

De inkooporganisatie krijgt een meer actieve rol en komt in de proactieve functie waarin inkopers de initiatieven nemen, een lange termijn visie wordt gecreëerd en zij het voortouw nemen in leveranciersmanagement. Integrale kostenbenadering, benchmarken en ketenintegratie behoren ook tot de taken van de inkoopfunctie en kan op centraal niveau actief worden opgepakt met de input van decentraal niveau.

Verschillende (tijdelijke) inkoopteams, vertegenwoordigd door verschillende functies, zijn betrokken bij inkooptrajecten. De inkoopkennis op centraal niveau en de wensen en behoeften op decentraal niveau worden samen gecombineerd. Door overleg tussen centraal en decentraal kunnen leveranciers prestatie metingen actief worden uitgevoerd. Aan de hand hiervan kunnen prestatie indicatoren worden bepaald om zo de prestaties van de leveranciers te kunnen meten.

Risico's

Het risico van de gecoördineerde inkoopfunctie is dat verwarring kan ontstaan over de juiste taakverdeling. Als hier niet helder over wordt gecommuniceerd worden steeds meer besluiten op decentraal niveau genomen en neemt de kans op maverick buying toe.

Deelconclusie

Uit deze analyse is gebleken dat de gecoördineerde inkoopfunctie de meest geschikte optie is voor Topaz. In deze situatie is de decentrale inkoop budgetverantwoordelijk en wordt de inkoopkennis op centraal niveau benut. Dit is tevens het scenario die het best bij de cultuur past. Tijdelijke inkoopteams worden ingezet om bij het inkoopproces de wensen en behoeften mee te nemen die op decentraal niveau worden aangegeven. De centrale inkoop heeft de leiding tijdens het inkoopproces en ziet erop toe dat alle processtappen van het inkoopproces, afhankelijk van de inkoop situatie, juist worden doorlopen.

5.2 Ink-model

Leiderschap

De Raad van Bestuur dient uitspraak te doen over de juiste positie van inkoop binnen Topaz. Uit de interviews met de manager Dienst Facilitaire Services en de Raad van Bestuur blijkt weinig tot geen groeipotentie op het gebied van inkoop. Uit het interview met de Raad van Bestuur blijkt een minder ambitieuze visie dan is vastgesteld in het inkoopbeleid. Daarnaast wordt een integraal lijnmanagement gehanteerd waarbij de Gebiedsmanagers van de locaties grotendeels de regie in handen hebben.

Strategie & Beleid

Een breed gedragen inkoopbeleid met één heldere visie die bekend is bij zowel de Raad van Bestuur, Manager Dienst Facilitaire Services, de Gebiedsmanagers en de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek. Het inkoopbeleid moet daarnaast helderheid geven over de juiste rolverdeling en verantwoordelijkheid op het gebied van inkoop. Duidelijk moet zijn welke verantwoordelijkheden moeten worden opgepakt door de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en welke zaken door de locatie worden uitgevoerd. Bij een heldere rolverdeling kunnen beide partijen ook op hun inkoop gerelateerde werkzaamheden worden aangesproken wanneer die niet conform het inkoopbeleid worden uitgevoerd.

Management van medewerkers

De ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek beschikt over de benodigde inkoopkennis die optimaal moeten worden ingezet binnen de organisatie. Een heldere taakverdeling speelt hierbij een rol. Op dit moment worden grotendeels de inkooptaken op locatie opgevangen door de Manager Woonservices. Uit de interviews op locatie is gebleken dat zij geen inkoopachtergrond hebben, waardoor de samenwerking met de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek juist optimaal benut zou moeten worden. In het inkoopbeleid moet worden vastgesteld wie waar verantwoordelijk voor is waardoor de juiste mensen aan de juiste taken werken. Daarnaast zijn goed ingerichte communicatiekanalen hierbij cruciaal. Wanneer de communicatie wordt bekeken vanuit de basisprincipes van Chester Barnard (Thuis, 2010) moet met de volgende drie principes rekening worden gehouden: Iedereen moet de communicatiekanalen kennen, iedereen moet toegang hebben tot een officieel communicatiekanaal en de communicatiekanalen moeten zo kort en rechtstreeks mogelijk zijn.

Management van middelen

Een digitale contract- en leveranciersmanagement, waarin de inkoopverantwoordelijke op locatie terecht kan om informatie te halen met betrekking tot leveranciers. Hierdoor hoeft de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek geen vragen meer te beantwoorden via telefoon en e-mail maar draagt wel de verantwoordelijkheid dit digitale systeem up to date te houden. Locaties krijgen zo direct toegang tot de laatste updates van de contracten en voorwaarden met de leveranciers, verwarring en onduidelijkheden worden hiermee beperkt.

Management van processen

Om in de toekomst de effectiviteit van zowel de interne klant (de locaties) als externe klant (de cliënt) te kunnen meten dienen kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te worden geïmplementeerd. Binnen Topaz wordt hier, op het gebied van inkoop, geen gebruik gemaakt, zo blijkt uit de interviews op locaties (bijlage X). De maatstaven kunnen aan de hand van de doelen die vermeld staan in het inkoopbeleid worden opgesteld en worden toegevoegd. De samenwerking tussen de interne klant en de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de leveranciers kan hiermee worden gemeten. Hierdoor kan in het vervolg zo goed mogelijk worden afgestemd op de eisen en wensen van de locaties. Ook de waardering van de cliënt kan op deze wijze worden gemeten. Op deze manier kan gestreefd worden naar een gewenst niveau en is inzichtelijk hoe de inkooporganisatie van Topaz ervoor staat.

5.3 Balanced scorecard

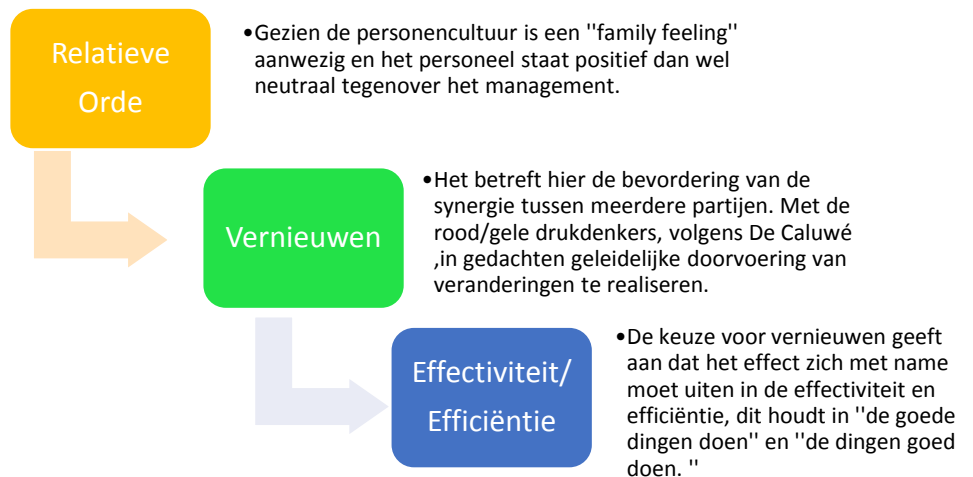
In de Balance scorecard (figuur 17) worden de facetten: strategie & strategische doelstellingen, intern perspectief, klant perspectief, innovatie perspectief en financieel perspectief volgens de gewenste situatie voor de inkooporganisatie van Topaz afgebeeld.



Figuur 17. Balance scorecard met betrekking tot de gewenste situatie voor de inkooporganisatie van Topaz.

5.4 OVV-model (Wijnen, 2007)

In figuur 18 is in het OVV-model aangegeven hoe de verandering ten opzichte van Topaz het best kan worden doorgevoerd.



Figuur 18. OVV model (Wijnen, 2007)

Het beginpunt is bekend

Bekend is waar het beter kan	Bewezen kan worden dat het niet goed gaat	Je vindt dat het nu niet goed gaat
Er zijn veel problemen en knelpunten bij naam te noemen	Afspraken worden niet nagekomen	Er zit te weinig uitdaging in
Er is te veel onzekerheid die een aanwijsbare oorzaak heeft	In de verschillende interviews worden knelpunten bevestigd	Plezierige samenwerking ontbreekt
Doorgaan op de oude voet leidt zonder twijfel tot teruggang of neergang		

Belangrijk is dat bekendheid van het beginpunt bijdraagt aan de verkoopbaarheid van de veranderaanpak en draagvlak creëert (Wijnen, 2007).

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven die aan de hand van de voorgaande analyses in de hoofdstukken 4 en 5 zijn geconstateerd.

Het inkoopbeleid is geschreven door het Hoofd Inkoop & Logistiek en goedgekeurd en vastgesteld door de Raad van Bestuur. De ambities en visie van de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek liggen onvoldoende op één lijn met de visie die de Raad van Bestuur heeft op inkoop.

In het inkoopbeleid staan ambitieuze doelen beschreven die niet corresponderen met de visie die de Raad van Bestuur in het interview omschrijft (bijlage XIII). Vastgesteld kan worden, gezien de strategische inkoopdoelen in het inkoopbeleid en de positie van repeatable in het Maturity Model, dat de strategische inkoopdoelen in het inkoopbeleid te ambitieus zijn voor een organisatie als Topaz.

Om een breed draagvlak omtrent inkoop te creëren dient één visie te worden gehanteerd binnen de inkooporganisatie. Ieder managementniveau kan hierbij zijn eigen belangen en interpretatie invullen maar het doel moet Topaz breed zijn.

Binnen de inkooporganisatie van Topaz zijn geen officiële communicatiekanalen tussen de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en de locaties. Het gevolg hiervan is dat de informatie een te lange weg aflegt en vaak niet terecht komt waar het moet en de feedback niet terugkomt. De informatie gaat officieel van de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek naar de Manager Dienst Facilitaire Services en vervolgens naar de Raad van Bestuur of de Gebiedsmanager op locatie. De ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek heeft in de praktijk veelal contact met de Managers Woonservices met betrekking tot vragen en advies. Het contact verloopt via telefoon en e-mail en vaak op een informele wijze.

Door de personencultuur met geel- en rooddrukdenkende medewerkers ontstaat in de praktijk een meer decentrale inkooporganisatie met businessunits (de locaties) dan een sterke balans in een gecoördineerde inkooporganisatie. De locaties zijn niet bekend met de richtlijnen die vermeld staan in het inkoopbeleid en worden hierop niet gewezen door de Manager Dienst Facilitaire Services en de Raad van Bestuur wat aantoont dat een aanspreekcultuur afwezig is. De analyse met de PDCA-cyclus toont aan dat het inkoopbeleid niet juist is ingevoerd. Uit de analyse blijkt dat het is misgelopen vanaf halverwege stap 1. Het inkoopbeleid is niet juist door gecommuniceerd en niet serieus opgepakt binnen de organisatie. De Managers Woonservices en teamleiders zijn niet goed op de hoogte gebracht van het inkoopbeleid en de inhoud hiervan. Het beleid dient te worden aangepast naar plannen die realistisch zijn voor de organisatie en dan te worden geïmplementeerd.

Binnen Topaz worden de gaps 2 managementperceptie – specificaties, 3 specificaties – feitelijke levering en 4 feitelijke levering – externe communicatie geconstateerd. De grootste factoren die hierbij een rol spelen zijn de implementatie van het inkoopbeleid, de onduidelijke rolverdeling en de verschillen in ambitie tussen de Raad van Bestuur en de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek. Raad van Bestuur dient uitspraak te doen waarvoor de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek verantwoordelijk voor is en wat onder de verantwoordelijkheid valt van de locaties.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt door middel van aanbevelingen antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Daarnaast wordt per aanbeveling aangegeven in hoeverre het past bij de soort mensen binnen de organisatie aan de hand van het Kleurendenken van De Caluwé. De baten worden per aanbeveling direct weergegeven. De kosten worden in hoofdstuk 8 Implementatieplan beschreven.

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke manier kan Topaz zijn huidige inkooporganisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau verbeteren en ontwikkelen, om zo tot een betere samenwerking te komen met de interne klant?

Strategische aanbevelingen

7.1 Opstellen gezamenlijke visie

De Raad van Bestuur dient in samenwerking met de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek en Gebiedsmanagers een gezamenlijke visie vast te stellen, waar realistische doelen uit voort kunnen vloeien.

7.2 Heldere taakverdeling

De Raad van Bestuur dient uitspraak te doen welke taken en verantwoordelijkheden onder de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek vallen en welke tot de locaties behoren. Hierdoor ontstaat duidelijkheid en het wordt het grijze gebied tussen beide partijen verkleind. Beide partijen worden aangesproken op het niet nakomen van afgesproken richtlijnen en wordt een aanspreekcultuur voorzichtig gerealiseerd.

7.3 Bijschaven inkoopbeleid

Het inkoopbeleid dient effectiever op de organisatie te worden afgestemd. Het inkoopbeleid is op dit moment te ambitieus voor de organisatie en bestaat uit strategische doelen die in deze situatie niet haalbaar zijn voor een locatie.

7.4 Implementeren inkoopbeleid

Het inkoopbeleid is binnen Topaz niet geïmplementeerd, zo blijkt uit onderzoek. Aan de hand van dit onderzoek wordt aangeraden dit beleid, na bijschaven, alsnog te implementeren. Bij deze implementatie wordt aangeraden, naast de PDCA-cyclus, de IMWR-cyclus in acht te nemen. Gezien de cultuur die heerst binnen de organisatie is dit een juist hulpmiddel om te gebruiken bij het sociale aspect van de implementatie.

Tactische aanbevelingen

7.5 Duidelijk profileren als ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek

Huidige situatie

In de huidige situatie loopt de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek achter de feiten aan. Op locatie is onduidelijk waarvoor de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek kan worden ingeschakeld. De huidige samenwerking tussen de centrale inkoop en de locaties staat op een laag niveau, echter uit de interviews op locatie (bijlage X) is gebleken dat de hulp wel gewaardeerd wordt.

Gewenste situatie

De ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek dient zich actiever te profileren binnen de organisatie om locaties actief te betrekken bij ontwikkelingen met leveranciers. Een actieve rol spelen bij het periodiek plannen van afspraken om op locatie zaken, zoals kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren door te nemen en de eisen en de wensen van een locatie mee te kunnen nemen in de onderhandelingen met leveranciers.

Baten

Door de toegevoegde waarde van de centrale inkoop actief uit te stralen wordt op locatie commitment gecreëerd. Een voordeel van deze manier van handelen is dat het advies van de centrale inkoop niet als dwingend wordt ervaren maar dusdanig wordt uitgelegd dat de keuzes die de centrale inkoop maakt begrijpelijk zijn en grotendeels ontstaat in overleg met de locaties.

7.6 Digitaliseren contractmanagement- en leveranciersbestand

Het contracten- en leveranciersbestand dient te worden gedigitaliseerd om de inkoopverantwoordelijke op locaties de mogelijkheid te geven dit in te zien. Zij moeten inzage krijgen met welke leveranciers Topaz breed zaken gedaan wordt en welke afspraken zijn gemaakt. Vragen met betrekking tot leveranciers en de afspraken hiermee aan de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek nemen hierdoor af.

7.7 Kritische succesfactoren & prestatie-indicatoren

Huidige situatie

Uit het inkoopbeleid is op te maken dat er geen kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn opgesteld voor de inkooporganisatie van Topaz. Leveranciersbeoordelingen worden jaarlijks ingevuld maar in de praktijk alleen gebruikt om dit mondeling of schriftelijk met een leverancier te evalueren.

Gewenste situatie

Door gebruik te maken van de inkoopvisie en de daarbij behorende doelen, zoals deze beschreven staan in het inkoopbeleid, kunnen de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden opgesteld.

Voorbeelden van prestatie-indicatoren voor de inkooporganisatie van Topaz zijn:

- *Een leveranciersbeoordeling moet minimaal voor 95% worden ingevuld op locatie;*
- *Een leverancier moet voor 75% positief worden beoordeeld vanuit een locatie.*

Baten

Op basis van de inkoopvisie en doelstellingen worden de kritische succesfactoren bepaald.

Door gebruik te maken van prestatie-indicatoren zowel op het gebied van leveranciers als op de interne inkooporganisatie wordt de kwaliteit van de inkooporganisatie binnen Topaz meetbaar gemaakt. Een goed uitgangspunt voor het vaststellen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren is door na te gaan welke producten of activiteiten het best van toepassing zijn op de visie en strategie van Topaz. Door gebruik te maken van prestatie-indicatoren wordt de mening van locaties meetbaar gemaakt die vervolgens meegenomen kunnen worden bij onderhandelingen voor een nieuw contract. Op die manier kan beter worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de locaties. Daarnaast is het voor de centrale inkoop een manier om de keuze voor bepaalde leveranciers te onderbouwen.

Tactisch/operationeel

7.8 Uitbreiding Expertiseteams

Huidige situatie

Het principe van een expertiseteam, zoals deze binnen Topaz voor de verpleegmiddelen bestaat, dient te worden uitgebreid. Uit de interviews op de locaties (bijlage X) is naar voren gekomen dat hier veel draagvlak voor is. De betrokkenen bij dit onderzoek op de locaties behoren tot de geeldrukdenkers van de theorie van De Caluwé. Een belangrijk kenmerk van geeldrukdenkers is het bijeenbrengen van meningen en/of standpunten en het vormen van coalities (www.house-of-control.nl). Dit betekent dat door middel van een expertiseteamvergadering locaties hun inbreng kunnen geven. De behoeften en wensen van een locatie worden bekend en kunnen zo worden meegenomen in de onderhandelingen op centraal niveau, zodat de preferred suppliers hier zo goed mogelijk op aansluiten.

Gewenste situatie

Zoals staat aangegeven in het inkoopbeleid (bijlage XIX) van Topaz streeft men naar een juiste hantering van een gecoördineerde inkooporganisatie. Een belangrijk onderdeel van een gecoördineerde inkooporganisatie is een juiste balans tussen de decentrale behoeften en de inkoopkennis op centraal niveau.

Baten

Door middel van een gestructureerd, informeel overleg, als een expertiseteamvergadering, worden alle zaken besproken met betrekking tot een nieuw contract of een verlenging hiervan. Alle locaties zijn vertegenwoordigd en kunnen hun input geven. De locaties worden actief betrokken bij onderhandelingen met een potentiële leverancier wat tot meer draagvlak leidt op de locaties en in de toekomst een afname van maverick buying.

8. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de implementatie beschreven die aansluit op de aanbevelingen die hiervoor in hoofdstuk negen beschreven staan. Daarnaast wordt een schatting gegeven hoeveel werkuren erin gaan zitten. Deze werkuren kunnen, gezien de financiën, gelinkt worden aan het uurloon per functie.

Wat	Wanneer	Hoe	Wie	Hoeveel
1. Opstellen gezamenlijke visie	Vanaf 1 oktober 2016	In een vergadering met de Gebiedsmanagers en het Hoofd Inkoop & Logistiek (I&L) onder leiding van de Raad van Bestuur tot een gezamenlijke visie komen.	• Raad van Bestuur • Alle Gebiedsmanagers • Hoofd (I&L)	• 4,5 werkuren • 4,5 werkuren • 4,5 werkuren (3x een vergadering van 1,5 uur)
2. Heldere taakverdeling	Vanaf 1 november 2016	De Raad van Bestuur dient uitspraak te doen in een vergadering waarbij gebiedsmanager en het Hoofd I&L bij aanwezig zijn	Raad van Bestuur in overleg met Manager DFS, Gebiedsmanagers en Hoofd I&L	• 4,5 werkuren • 4,5 werkuren • 4,5 werkuren (3x een vergadering van 1,5 uur)
3. Bijschaven inkoopbeleid	Vanaf 1 januari 2016	Als een gezamenlijke visie en een heldere taakverdeling zijn opgesteld	• Raad van Bestuur • Alle Gebiedsmanagers • Hoofd I&L	• 4 werkuren • 4 werkuren • 4 werkuren
4. Implementeren inkoopbeleid	Vanaf 1 maart 2016	Wanneer het inkoopbeleid herschreven is vanuit het Topaz brede ambitie niveau dient het inkoopbeleid aan de hand van de PCDA- en IMWR-cyclus te worden geïmplementeerd.	• Manager DFS • Hoofd I&L	3 tot 6 maanden dagelijks actief uitdragen volgens de PDCA- en IMWR-cyclus
5. Duidelijk profileren als ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek	Vanaf 1 september	• Door een intensieve samenwerking tussen de Hoofd I&L en de locaties; • Daarbij een actieve en open houding naar de locaties toe.	• Hoofd I&L • Medewerker I&L	Een continu proces wat direct in gang gezet moet worden.
6. Digitaliseren contractmanagement- en leveranciersbestand	Vanaf 1 september 2016	Het contracten- en leveranciers bestand dient door de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek in het managementsysteem te worden gedigitaliseerd.	• Hoofd I&L • Medewerker I&L	• 6 weken. 1 uur per werkdag. 30 uur • 8 weken, 2 uur per werkdag. 80 werkuren
7. Vaststellen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren	Vanaf 1 september 2016	Door gebruik te maken van de inkoopvisie en de daarbij behorende doelstellingen.	• Manager DFS • Hoofd I&L • Medewerker I&L	• 12 werkuren • 20 werkuren • 15 werkuren
8. Uitbreiding Expertiseteams	Vanaf 1 september 2016	Onder leiding van het Hoofd I&L met locaties bepalen wie voor welke product groep geschikt is.	• Hoofd I&L • Gebiedsmanagers • Managers Woonservices	• Maandelijks vergadering van 2 werkuren • Twee Expertise teams per maand

9. Kritische reflectie

Ik ben dit onderzoek begonnen zonder de benodigde inkoopkennis machtig te zijn. Dit is voor mij een leuke uitdaging geweest die ik met beide handen heb aangegrepen. Door middel van het theoretisch kader en de interne oriëntatie binnen Topaz heb ik mijzelf verdiept in de inkoopmaterie. Na een oriëntatiefase van een aantal weken binnen Topaz heb ik een boek aangeschaft die vanuit de minor "Inkoop" wordt geadviseerd en waar ik goede reacties over heb gehoord. Ik ben mij gaan inlezen in de inkoopmaterie door middel van het boek "Professioneel Inkopen", geschreven door Gelderman en Albronda (2013). De link tussen de theorie en praktijk is goed gelegd. Dit heb ik zo goed mogelijk getracht over te brengen in mijn rapport.

Voor dit onderzoek is aangegeven dat het, gezien de betrouwbaarheid, van belang is dat de drie aangegeven locaties worden ondervraagd en nauw contact wordt onderhouden met de opdrachtgever. Beide punten zijn gedurende het onderzoek in acht genomen ne volbracht wat sterk heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Tijdens dit onderzoek zijn een aantal respondenten veranderd ten opzichte van wie in eerste instantie voor het onderzoek geselecteerd waren. Op de locatie Overrhyn is Teamleider Huishoudelijke Zorg I. Rappard geïnterviewd die, in verband met bijzonder verlof, tijdelijk de functie van Teammanager Woonservices N. van Opstal waarneemt. Op de locatie Overduin is Teamleider Horeca E. Fakkkel op aangeven van Teammanager Woonservices P. van Marrewijk aan het interview toegevoegd ter aanvulling van P. van Marrewijk, omdat E. Fakkkel regelmatig bij de inkoopwerkzaamheden betrokken is. Gebiedsmanager Zuydtwijck W. Oldenkamp heeft geen mogelijkheid gezien aan dit onderzoek mee te werken. Ik heb gekozen de Gebiedsmanager Foreschate en Vlietwijk A. van Zuijlen te interviewen. Deze Gebiedsmanager heeft twee huizen onder zijn hoede en heeft daarbij samengewerkt met de Teammanager Woonservices van Zuydtwijck J. van Rijn die ook geïnterviewd is voor dit onderzoek. Om een goed beeld te krijgen van de managementvisie op inkoop is gesproken met W. Kuijt, Manager Dienst Facilitaire Services en J. Smit van de Raad van Bestuur. Hiermee is de validiteit in acht genomen tijdens het onderzoek.

Voor de externe analyse is gesproken met organisaties uit verschillende branches en is het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Het doel bij de externe analyse was in eerste instantie meerdere zorginstellingen te kunnen vergelijken met Topaz. Dit is echter niet gelukt door de zeer lage respons. Zestien zorgorganisaties, die bestaan uit meerdere locaties, zijn zowel telefonisch als per e-mail benaderd waarvan zeven organisaties hebben bedankt, acht niet hebben gereageerd of hebben doorverwezen naar de bedrijfsservicemail en één positieve reactie naar voren is gekomen.

Gedurende het onderzoek is gebleken dat de onderzoeksvraag complexer was dan in eerste instantie gedacht. De focus is eerst gelegd op de ondersteunende dienst Inkoop & Logistiek maar in tweede instantie is breder gekeken naar de organisatie en geanalyseerd waarom de huidige situatie op deze manier functioneert.

De aanbevelingen heb ik zo goed mogelijk laten aansluiten op de organisatie en de daarbij behorende cultuur. Ik heb gekozen om aanbevelingen te geven die door het Hoofd Inkoop & Logistiek uit te voeren zijn in samenwerking met de medewerker Inkoop & Logistiek en de locaties. Deze aanbevelingen moeten te begrijpen zijn voor de medewerkers op de locaties zonder zich te moeten verdiepen in de inkoopmaterie. Kortom, aanbevelingen die op korte termijn kunnen worden gerealiseerd.

Via deze weg wil ik de betrokkenen bedanken voor hun tijd, openhartigheid en interesse die getoond is in mij en mijn onderzoek. Dit moet resulteren in een goede afronding van mijn studie Facility Management.

Literatuurlijst

- Assen, M. v. (2008). *Het Groot Management Modellen Boek*. Academic Service.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Noordhoff Uitgevers.
- Bresser D. d., Smit, J. (2014). *Jaarverslag Topaz*.
- Gelderman, C. &. (2013). *Professioneel inkopen*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jong, B. d. (2013). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf*. Alphen aan de Rijn: B + B Vakmedianet BV.
- Kempen, P. K. (2011). *Competent afstuderen en stagelopen. Een advieskundige benadering*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kleijn, H. R. (2005). *Verandermanagement*. Pearson Education Benelux.
- Nevi. (sd). Racewagenmodel. *Nevi*.
- Pampus, B. v. (2010). *Kwaliteitsmanagement*. Boom Lemma Uitgevers.
- Thuis, P. (2010). *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Boom/Lemmers Uitgeverij.
- Vries, W. d. (2011). *Essentie van Dienstenmarketing*. Noordhoff Uitgeverij.
- Wijnen, W. e. (2007). *Verbeteren en vernieuwen*.

Digitale bronnen

Effectory (2013) *tips voor het succesvol implementeren van beleidswijzigingen in de zorg*. (geraadpleegd op 4 augustus 2016)

<https://www.effectory.nl/kennis/blog/tips-voor-het-succesvol-implementeren-van-beleidswijzigingen-in-de-zorg/>

FMM (februari 2016) *Hoe verloopt een circulair inkooptraject*. (geraadpleegd op 18 mei 2016)

<https://www.fmm.nl/topics/inkoop-contractmanagement/achtergrond/hoe-verloopt-een-circulair-inkooptraject>

FMM (september 2013) *Doet u het contractmanagement er ook even bij*. (geraadpleegd op 18 mei 2016)

<https://www.fmm.nl/topics/inkoop-contractmanagement/nieuws/doet-u-het-contractmanagement-er-ook-even-bij-0>

House-of-control (z.d.) *Kleurendenken De Caluwé*. (geraadpleegd op 24 mei 2016)

<http://www.house-of-control.nl/onderwerpen/verandermanagement/theorie-9/veranderaanpak/kleurendenken.html>

King (z.d.) *c6 methode*. (geraadpleegd op 18 mei 2016)

<https://www.king.nl/c6>

Universiteit Twente (2006) *Prestatiemeting inkoopafdeling*. (geraadpleegd op 10 mei 2016)

<http://essay.utwente.nl/546/>

Zorgatlas (z.d.) *Trends in gezondheid en zorg*. (geraadpleegd op 1 augustus 2016)

<http://www.zorghulpAtlas.nl/zorgwereld/trends-in-de-zorg/>

Zorgatlas (z.d.) *Gevolg hervormingen zorg voor werkgelegenheid*. (geraadpleegd op 3 augustus 2016)

<http://www.zorghulpAtlas.nl/zorgwereld/trends-in-de-zorg/>

Zorggroep Sint Maarten (z.d.) *missie en belofte*. (geraadpleegd op 19 mei 2016)

<http://www.zorggroepsintmaarten.nl/wie-zijn-wij/Paginas/Missie-en-belofte.aspx>