

UMC's stimuleren elkaar

Innovatief

Op het gebied van inkoopvolwassenheid doen de acht Universitair Medische Centra van ons land het lang niet slecht; de verschillen in alignment met de raden van bestuur zijn groter. Toch zijn de UMC's tevreden met de resultaten van het groot-schalige onderzoek. Een ding is duidelijk, de tijd van navelstaren is voorbij. De horizon verbreden en verder kijken dan kosten-reductie, dat is het credo.

Ondanks vele goedbedoelde pogingen is het de acht Nederlandse UMC's (UMC Groningen, AZM Maastricht, Erasmus MC Rotterdam, LUMC Leiden, UMC Utrecht, UMC Radboud Nijmegen, VU Medisch Centrum Amsterdam en AMC Amsterdam) op inkoopgebied in het verleden niet gelukt om het samenwerkingsverband tussen de ziekenhuizen naar een hoger plan te tillen. Voor de recent opgerichte NFU Procurement Board de hoogste tijd dat de acht managers Inkoop actie ondernemen en meer structuur aan brengen in het samenwerkingsproces. "De tijd van navelstaren moet voorbij zijn, we moeten veel meer over de schutting kijken. Wat gebeurt er in de wereld rondom inkoop? Bijvoorbeeld in de Verenigde Staten of in de landen om ons heen." Aan het woord is Arie Slingerland, die naast zijn functie manager Inkoop in het Erasmus MC ook optreedt als

voorzitter en spokesman van de NFU Procurement Board. Volgens hem trappen veel inkoopcombinaties in dezelfde valkuil, namelijk dat de inkoopfunctie – en dat gaat verder dan alleen de afdeling inkoop – niet goed blijkt te zijn ingericht. "Het bij elkaar gooien van volumes levert op de langere termijn niet het gewenste resultaat op, daarvoor is een gestructureerde aanpak nodig. Mijn visie is dat alleen organisaties met een excellent opererende inkoopfunctie het beste rendement kunnen behalen", aldus Slingerland. Hij doet hiermee op zogenaamde Trojka's waarin de manager Inkoop, een lid van de raad van bestuur en een vertegenwoordiger van de medische top participeren. Met deze gedachte in het achterhoofd besluit de NFU Procurement Board dat de inkoopfunctie bij de verschillende UMC's eerst op een aanvaardbaar niveau moet zijn om vervolgens de stap naar verdere professionalisering te kunnen maken. Slingerland: "Dat we gezamenlijk willen inkopen is een feit. Samenwerking moet echter niet alleen op de kwantiteit gericht zijn, maar ook op de kwaliteit."

Doorlichten

Om duidelijk te krijgen waar in het spectrum van inkoopvolwassenheid de acht UMC's zich bevinden, zoekt de NFU Procurement Board contact met de Benefit Inkoop Adviesgroep. "Het adviesbureau had destijds net de laatste hand





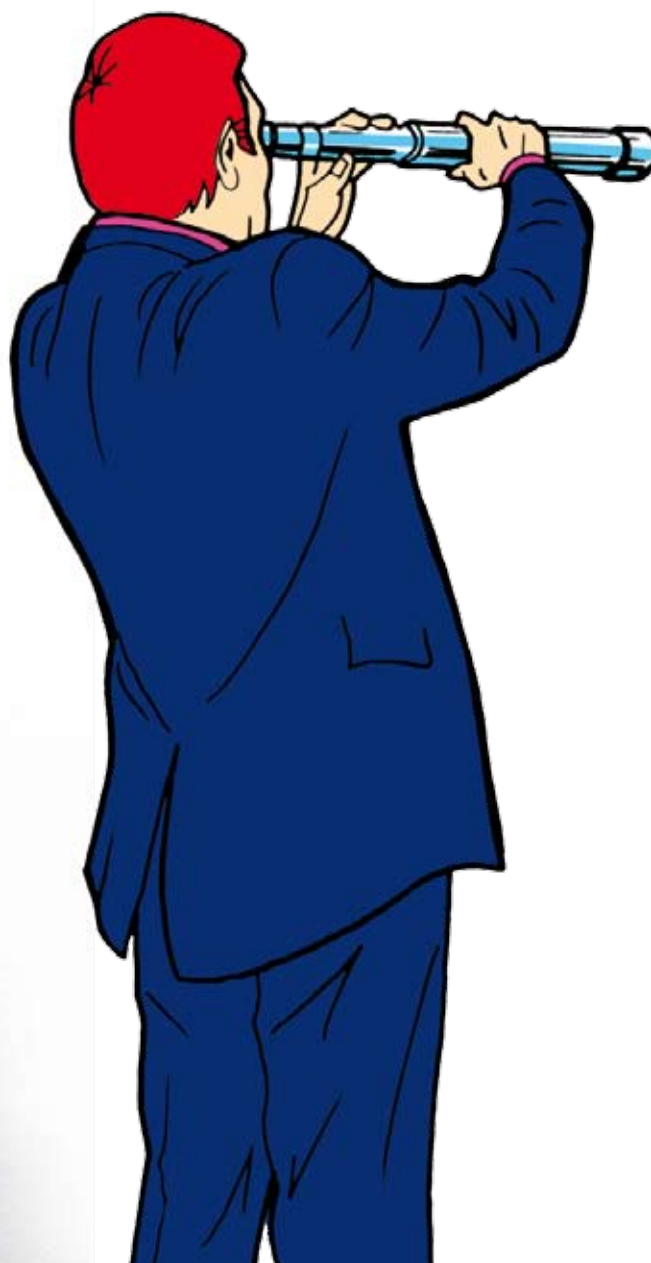
professionaliseren

gelegd aan het gedachtegoed rondom Benefit Boardroom Alignment (BBA), een model ontwikkeld in samenwerking met NEVI en twee hoogleraren. Het model meet de alignment tussen de inkoopfunctie en de bredere organisatiedoelstellingen van de raad van bestuur. Om de bedrijfsvoering binnen de UMC's verder te helpen, is het van essentieel belang dat de raad van bestuur en inkoop op één lijn zitten. Deze alignment of mogelijke 'misalignment' brengt het BBA-model in kaart en dat is precies wat we willen weten", licht de voorzitter de keuze toe. Om antwoord te krijgen op de vraag hoe de inkoopfunctie is ingebed in de organisatie is het onderzoek gecompleteerd met een MSU+ studie. Deze studie, ontwikkeld door de Michigan State University, stelt aan de hand van acht hoofdprocessen op het terrein van inkoop en supply management en zes ondersteunende processen de inkoopvolwassenheid (Purchasing Excellence) van de inkoopfunctie vast. Ook benchmarking – ofwel het vergelijken van inkoopprocessen met de 'besten' en onderling met de andere UMC's – vormt een belangrijk onderdeel van dit model.

Beste van de klas

Maanden van onderzoek, diepte-interviews met leden van de raad van bestuur en managers Inkoop van de acht verschillende academische huizen resulteerden in een rapport met een schat aan waarde. Alexander Arsath Ro'is van de Benefit Inkoop Adviesgroep noemt de MSU+ scores opmerkelijk. "De UMC's scoren gemiddeld een 2,91. Dat is een behoorlijk stuk hoger dan het gemiddelde van de zorg (1,61 red.) én van de publieke sector (1,57 red.). Twee huizen scoorden zelfs op inkoopprocedures een tien. Het zijn de hoogst gemeten scores in Nederland ooit en dat is niet niks. De UMC's zijn duidelijk de afgelopen jaren al de goede weg ingeslagen." Toch is er niet alleen maar reden tot juichen, er zijn ook ziekenhuizen die duidelijk achterblijven bij de rest. Wel zijn

"Het beste rendement is alleen haalbaar met een excellent opererende inkoopfunctie"



“Binnen Trojka’s moet sprake zijn van gelijkwaardige partners. Dat is goed voor ons, maar ook voor de markt”

Benefit Boardroom Alignment in vogelvlucht

Benefit Boardroom Alignment is een methode om de bijdrage van inkoop aan de realisatie van de organisatie-doelstellingen te vergroten. Dit met het uiteindelijke doel om waarde toe te voegen aan de (concurrentie)kracht van de organisatie. In de systematiek achter **Benefit Boardroom Alignment** staan negen thema’s centraal: kostenreductie, flexibilisering, innovatie, servicegerichtheid, risicobeheersing, kerncompetenties, maatschappelijk verantwoord ondernemen, expansie, internationalisering.

Uitgangspunt voor het vaststellen van de mate van alignment is de focus van de board op elk van deze negen onderwerpen. De mate van gerichtheid op de respectievelijke thema’s wordt in een score (getal) uitgedrukt en vervolgens vergeleken met:

- visie van de board op inkoop binnen de organisatie: welke rol kan inkoop spelen ten aanzien van de door de board van belang geachte thema’s?
- ambitieniveau van inkoop ten aanzien van de negen boardroomthema’s
- huidige niveau van inkoop ten aanzien van de boardroomthema’s.

Benefit Boardroom Alignment is wetenschappelijk gevalideerd en maakt de mate van alignment tussen board en inkoop meetbaar en daardoor inzichtelijk.

Bron: www.benefitboardroomalignment.nl

zij al bezig met een duidelijke inhaalslag. “Het beeld dat de raad van bestuur van de inkoopvolwassenheid van de afdeling Inkoop heeft, verandert echter niet van het een op het andere moment. Dat is een proces waar langere tijd overheen gaat.”

Rotterdam (5,79), Groningen (4,14) en Maastricht (3,29) laten de hoogste inkoopvolwassenheid zien. De inkoopvolwassenheid van het Erasmus MC is zelfs de nummer twee binnen de huidige benchmark van Purspective. Scores die in Rotterdam de handen op elkaar hebben gekregen, maar die niet echt verrassend waren. “Eerlijk gezegd verbazen onze scores ons niet. We zeggen al enige tijd dat we hier in Rotterdam op de goede weg zijn en daarin worden we nu bevestigd. Dat is natuurlijk wel prettig.” De manager Inkoop van het Erasmus MC houdt niet van navelstaren en wil dus ook niet te veel ingaan op de cijfers van zijn eigen ziekenhuis. Het gaat om het grotere geheel. “Als we kijken naar de inkoopvolwassenheid, dan blijft er nog een aantal huizen achter. Om het beste rendement uit de inkoop samenwerking tussen de UMC’s te halen, is het belangrijk dat deze volwassenheid omhoog gaat. We moeten elkaar helpen.” Slingerland komt zelfs al met een voorbeeld uit de praktijk. Erasmus scoort op cardiologie het laagste prijsniveau van alle UMC’s. Daarom heeft Slingerland een van zijn leadbuyers tijdelijk uitgeleend aan het AMC en het VU Medisch Centrum.

Alle ogen op innovatie

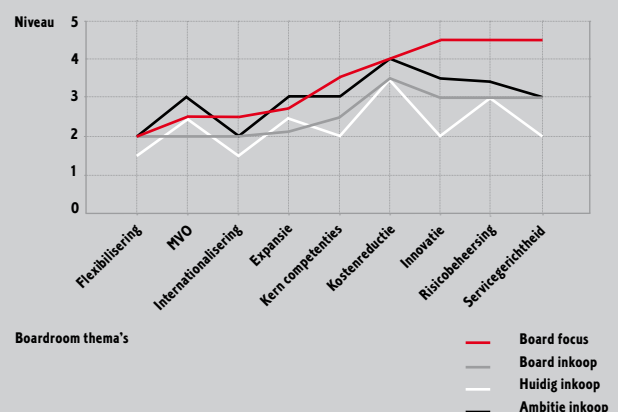
Een hoge inkoopvolwassenheid wil niet per definitie zeggen dat huizen ook in alignment zijn. “Er is nog bij veel UMC’s

Overall beeld MSU NFU PB-breed versus externe benchmark

	Gemiddeld UMC's	Benchmark Zorg gem.	Benchmark Zorg max.	Benchmark Publiek gem.	Benchmark Publiek max.
sp1 In-/uitbesteden	1,7	1,5	5	1,63	10
sp2 Inkooppakketstrategie	1,7	1,5	6	1,54	10
sp3 Optimaliseren lev. bestand	3,1	1,5	3	1,56	10
sp4 Ontw/mgt lev. relatie	1,6	1,1	2	1,32	9
sp5 Product-/procesinnovatie	1,9	1,1	2	1,27	8
sp6 Integratie orderrealisatiepr.	3,6	2,0	5	1,49	7
sp7 Verbeteren lev. prestaties	3,1	1,9	5	1,7	8
sp8 Strat. kostenmgt.	2,7	1,9	4	1,56	7
op1 Inkoopbeleid	2,1	1,5	6	1,54	10
op2 Inkooporganisatie	3,6	1,8	6	1,81	10
op3 Inkoopprocedures	4,9	3	4	1,47	10
op4 Inkoopprestatieindicatoren	2,7	1,5	5	1,35	7
op5 IT voor inkoop	4,7	2,7	7	2,09	7
op6 HRM	3,3	1,6	7	1,6	8
	2,91	1,61		1,57	

Bron: Purspective 2009

Overall beeld NFU PB-breed





een misalignment op strategisch niveau. Op de klassieke inkoopgerelateerde thema's kostenreductie en risicobeheersing scoren de UMC's goed en zijn bovendien vaak perfect aligned met de verwachting van de board, maar op vernieuwende thema's als innovatie en servicegerichtheid is er nog voldoende werk aan de winkel. Als de UMC's ook hier alignment weten te creëren, dan is de volgende stap naar volwassenheid gezet", aldus Arsath Ro'is. Opvallend is dat inkoop op de vernieuwende thema's nog laag scoort, maar dat de ambitie van inkoop gelijk is of de boardverwachting zelfs overstijgt.

Per UMC zijn er op basis van het onderzoek, tophema's bepaald. Een tophema kan zijn: een strategisch thema voor de raad van bestuur met een relatief hogere prioriteit, een thema dat door Inkoop in de huidige situatie niet of nauwelijks is ontwikkeld, of een thema dat door Inkoop ontwikkeld moet worden om te voldoen aan de verwachting van de raad van bestuur. De thema's innovatie en servicegerichtheid zijn met respectievelijk 100 en 88 procent dé collectieve tophema's waarmee de inkoopfunctie van de UMC's de komende drie jaar kan aanhaken bij de strategische doelstellingen van de raad van bestuur. "Als het BBA-onderzoek één ding duidelijk heeft gemaakt, dan is het wel dat de raad van bestuur inkoop niet meer alleen moet koppelen aan kostenreductie. De nadruk moet juist ook veel meer liggen op innovatie en servicegerichtheid."

Sleutel tot succes

Veel onderzoeken doen het nodige stof opwaaien, maar verdwijnen uiteindelijk toch ergens onder in een bureaula. Dat zal met de eindrapportage van de Benefit Boardroom Alignment en de MSU+ studie zeker niet gebeuren laat Slingerland weten. "We gaan er absoluut mee verder. We weten nu waar we staan en wat we moeten doen om de volgende professionaliseringsslag te maken." Zo pleit Slingerland voor een plan waarin duidelijk wordt wat de UMC's onder innovatie verstaan om vervolgens de stappen te formuleren die ertoe moeten leiden dat de inkoopfunctie in de huizen ook daadwerkelijk innovatief wordt. Wel benadrukt hij dat een klassiek thema als kostenreductie hier natuurlijk niet onder mag lijden. "Kostenreductie blijft belangrijk, maar inkoop is veel meer dan besparen." De sleutel tot succes is volgens Slingerland het feit dat de raden van bestuur van de acht UMC's volledig achter het plan staan en bereid zijn hierin te investeren. "Daar waar inkoop gemakkelijk toegang heeft tot de raad van bestuur is alignment mogelijk.

7x voordeel BBA

1. Percepties van en perceptieverschillen tussen de board en inkoop worden op een systematische manier gemeten en helder in kaart gebracht.
2. De mate van alignment tussen beide werelden wordt meetbaar gemaakt en inzichtelijk (visueel) weergegeven.
3. Op basis van de opgedane inzichten kan een gestructureerde dialoog worden gevoerd om de toegevoegde waarde van inkoop te vergroten.
4. In de rapportage worden concrete oplossingsrichtingen geschetst om de alignment tussen inkoop en board te verbeteren.
5. Doelgericht management van verwachtingen door inkoop wordt mogelijk.
6. De inkoopprofessionals worden gestimuleerd om meer toegevoegde waarde te leveren aan de strategische thema's.
7. Bij de board wordt awareness gecreëerd voor een bredere rol van inkoop voor de organisatie: inkoop komt op de agenda van de board.

Bron: www.benefitboardroomalignment.nl

Trojka's zijn onontbeerlijk in een goed opererende inkoopfunctie. Pas als deze drie-eenheid aanwezig is, dan zijn er besparingen mogelijk. Er moet sprake zijn van gelijkwaardige partners. Dat is goed voor ons, maar ook voor de markt."

