

EEN GEWAARSCHUWD MENS TELT VOOR TWEE

LEREN VAN DE NEDERLANDSE INKOOPAANPAK TIJDENS DE PANDEMIE



**UNIVERSITY
OF TWENTE.**

IRSP

International Research Study of Public Procurement

Dit onderzoek wordt
gefinancierd door



MASSC-ONDERZOEK

- ❑ Deel 1: een analyse van de Nederlandse aanpak – met uitdagingen en problemen op nationaal en decentraal niveau
 - ❑ Reconstructie van gebeurtenissen
 - ❑ Ervaren successen en problemen
 - ❑ Op basis van interviews met betrokkenen bij organisaties op landelijk en regionaal niveau en bij de zorginstellingen zelf, en vele openbare bronnen
- ❑ Rapportage gepubliceerd in september 2021

Work in progress:

- ❑ Deel 2: vergelijking van aanpak en geleerde lessen wereldwijd
 - ❑ Interviews met deskundigen in 35 landen wereldwijd

INTRODUCTIE

Bevindingen deel 1 onderzoek 'MaSSC' (Material Supply Strategies in a Crisis)



- Esmee Peters
- Laura Bosman (*voorm.*)
- Jan Telgen
- Niels Uenk
- Annelie Oortwijn

UNIVERSITY
OF TWENTE.

- Louise Knight
- Esmee Peters
- Niels Uenk
- Sjoerd Pelle
- Qian Zhang



- Kees Ahaus
- Erik van Raaij
- Annelie Oortwijn (*voorm.*)

IRSPP

International Research Study of Public Procurement

- *Esmee Peters*
- *Jan Telgen*
- *Christine Harland*
- *Louise Knight*
- *Petra Ferk*
- *Andrea Patrucco*
- *Tunde Tatrai*
- *Jane Lynch*
- *Niels Uenk*

AGENDA

- ❑ Uitdagingen op nationaal niveau
- ❑ Crisis-inkoop vanuit het perspectief van zorginstellingen in care & cure
- ❑ Oplossingsrichtingen om beter voorbereid te zijn op toekomstige crisis
- ❑ Vragen en discussie



NEDERLANDSE UITDAGINGEN

UITDAGINGEN

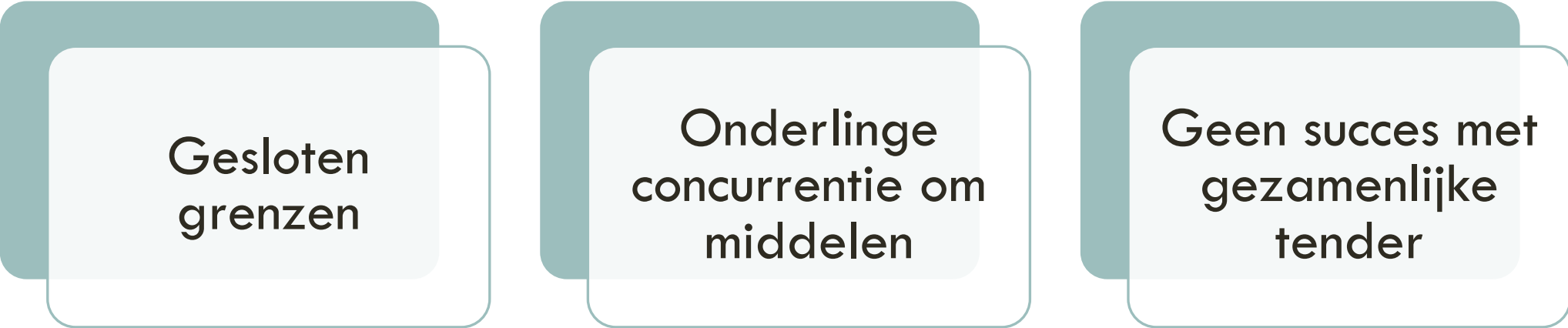
Uitzonderlijke toename van vraag & (perceptie van) tekorten

1. Gebrek aan internationale samenwerking

2. Decentrale inkoop in de zorg, in combinatie met het gebrek aan een crisisprotocol inkoop

3. Inkoopstrategie gericht op prijs en efficiëntie

1. GEBREK AAN INTERNATIONALE SAMENWERKING



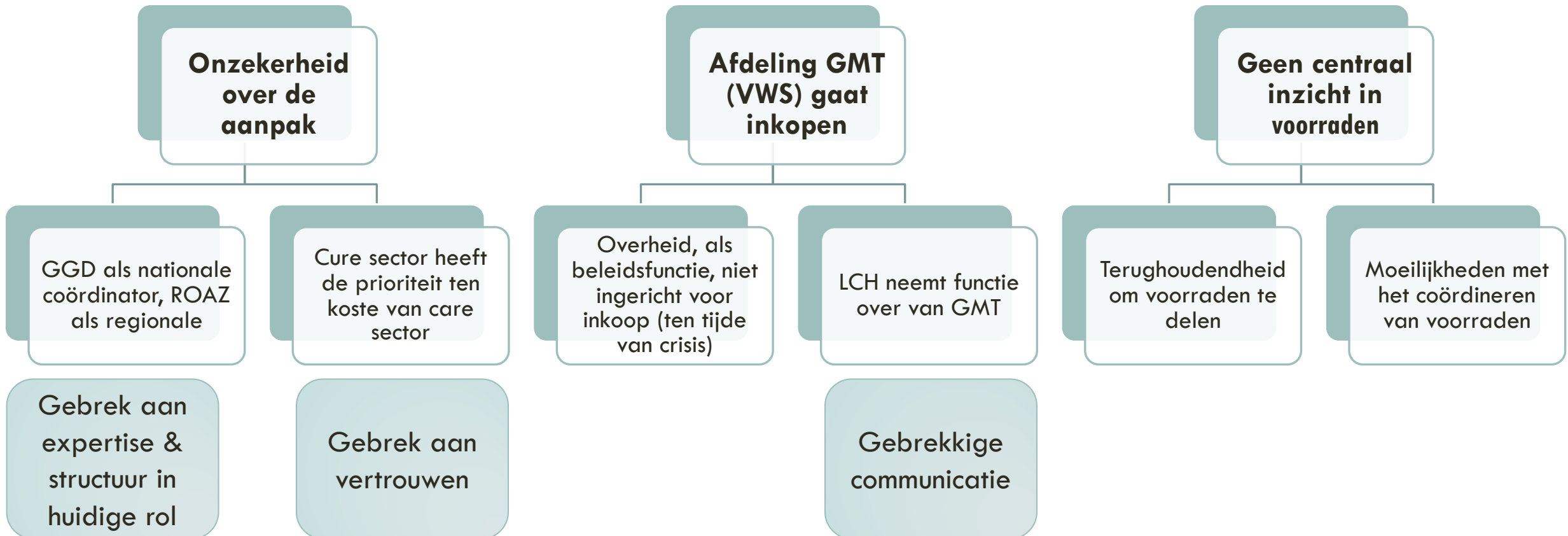
Gesloten
grenzen

The diagram consists of three identical rectangular boxes arranged horizontally. Each box has a light blue background and a darker blue border. The text inside each box is centered and written in a sans-serif font. The first box contains the text 'Gesloten grenzen', the second box contains 'Onderlinge concurrentie om middelen', and the third box contains 'Geen succes met gezamenlijke tender'.

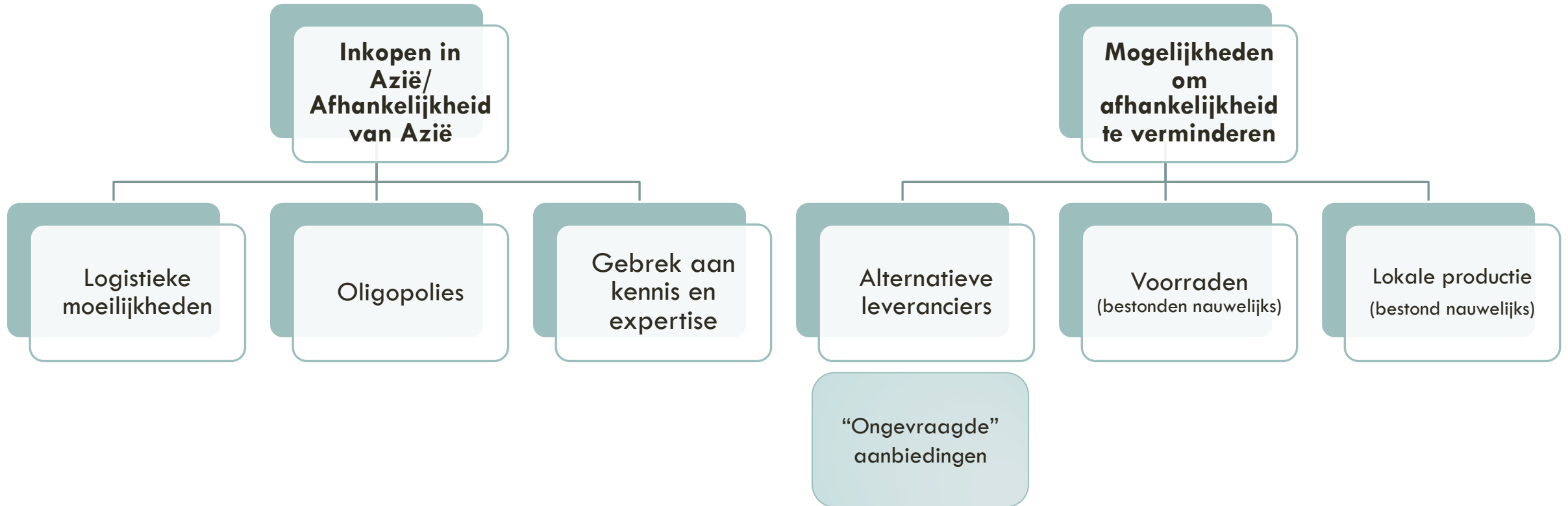
Onderlinge
concurrentie om
middelen

Geen succes met
gezamenlijke
tender

2. DECENTRALE INKOOP IN DE ZORG, IN COMBINATIE MET HET GEBREK AAN CRISISPROTOCOL INKOOP



3. INKOOPSTRATEGIE OP PRIJS EN EFFICIËNTIE





PERSPECTIEF VAN CARE & CURE

UITDAGINGEN IN DE CARE & CURE SECTOR

- ❑ Overstap naar centralisatie op nationaal niveau
- ❑ Veranderende richtlijnen
- ❑ Kwaliteitscontroles producten
- ❑ Inzicht in de supply chain

UITDAGINGEN IN DE CARE VS. CURE SECTOR

Care

1. Prioritering van de cure
2. Ad hoc opzet kleinere inkoopteams met meer verantwoordelijkheden

Cure

1. Afspraken met grote leveranciers
2. Reeds bestaande volwassen inkoopteams als hoofdrolspeler

3 CARE & CURE THEMA'S

1. Nieuwe netwerken
2. De flexibiliteit van providers
3. Transparantie van supply chains

3 CARE & CURE THEMA'S

1. Nieuwe netwerken

"In een mum van tijd hadden we een informeel netwerk opgezet waarin we het eens waren: we moeten elkaar helpen... en het uitwisselen van informatie was uiterst belangrijk; waar koop je de jassen, waar koop je de handschoenen, is er nog iets anders dat ik moet weten?" (Cure)

ERVARINGEN MET NIEUWE NETWERKEN

Communicatie staat centraal

Bestaande leveranciers

Beloftes aan grootste
klanten; konden niks extra's
leveren

Alternatieve leveranciers

Vaak onbetrouwbaar; geen
grote hoeveelheden

Het Landelijk Consortium
Hulpmiddelen

Later opgestart; veel
onzekerheden over
producten

3 CARE & CURE THEMA'S

2. De flexibiliteit van providers

"Ik reed zelf [voorraden] toen de nood hoog was. Ik had ook een doos hier thuis, en toen werd ik twee keer 's avonds gebeld door iemand die zei: 'Je moet iets doen'. Wat ik erger zou hebben gevonden is als ik zou hebben geweigerd en nee had gezegd. Dat kun je niet doen. Mensen zijn al bang, dus je kan geen nee verkopen." (Care)

FLEXIBILITEIT VAN ZORGORGANISATIES

Creativiteit als drijfveer

Opschalen van
verantwoordelijkheden

Inventiviteit in het
inkooplandschap

Grenzen opzoeken

Inkoop als een centraal punt

Verschuiven van taken en
interne rollen

Snelheid en creativiteit
balanceren met
zorgvuldigheid

3 CARE & CURE THEMA'S

3. Transparantie van supply chains

"Het LCH kon handschoenen kopen, en dan vroegen wij bijvoorbeeld om handschoenen en [wij] kregen toen handschoenen die erg dun waren. En daar zit een zekere logica achter, maar het maakt het werk niet altijd veilig voor de werknemers." (Cure)

SUPPLY CHAIN TRANSPARANTIE

Strijden voor transparantie

Miscommunicatie
binnen netwerk kanalen

Inzicht in supply chains
en vraag

Positie van inkoop
binnen de zorg

Doelstellingen liggen niet
op een lijn

Informatiesystemen hebben
een actieve rol nodig

Verlangend naar meer
verantwoordelijkheden

DE TOEKOMST

Positieve gevolgen

1. Intensieve interne samenwerkingen
 - Scherpe(re) rolverdeling biedt ruimte voor effectief werken
2. Evaluatiemomenten
 - Inkoop teams versterken organisaties en biedt duidelijkheid
3. Inkoop als een centraal punt
 - Meer verantwoordelijkheid

Reflectie punten

1. Inkoop mogelijkheden
 - Van single sourcing naar dual sourcing
 - Gezamenlijk inkopen
2. Creatief en oplossingsgericht denken
 - Reflecteren op protocollen en richtlijnen voor efficiëntie
 - Professionalisering in/van de inkoop
3. Grotere rol voor informatiesystemen
 - Creëer ontwikkelingsmogelijkheden voor data platformen en systemen



OPLOSSINGSRICHTINGEN

OPLOSSINGSRICHTINGEN

Aanbevelingen
van
geïnterviewden

IJzeren voorraad

Informatie
systemen

Centrale
inkoopkracht

Nationale
productie

Professionalisering
inkoop

Crisisprotocol voor
inkoop

Levering

Bekwaamheid

Coördinatie

1. IJZEREN VOORRAAD

Doel	Vragen vooraf	Overwegingen	Mogelijkheden
Weerbaarheid vergroten door voorraden aan te leggen	Welke producten?	Houdbaarheid	Rollende voorraden
	Welke hoeveelheid?	Coördinatie kosten	Verkoop- en kooparrangementen
	Wie organiseert en coördineert?	Management vaardigheden	Ontkoppeling van eigendom en samenwerking in opslagplaatsen
	Waar opslaan?		Voorraden van grondstoffen
			Raadpleeg de sector
			EU voorraden

2. NATIONALE PRODUCTIE

Doel	Vragen vooraf	Overwegingen	Mogelijkheden
Weerbaarheid vergroten door nationaal te produceren	Welke producten?	Hogere prijs	Belastingvoordelen of prijs subsidies voor leveranciers
	Welke hoeveelheid?	Beleid bij lage vraag	Belastingvoordelen of prijs subsidies voor kopers
	Wie organiseert en coördineert?	Lange termijn werkgelegenheid en duurzaamheid	Verplichten of aansporen van zorgaanbieders om deels in eigen land te kopen
	Waar te produceren?	Behoeftte aan meer zichtbaarheid, transparantie en traceerbaarheid van de toeleveringsketen	Procesintegratie met ijzeren voorraad
			EU productie
			Betalen voor CO2 uitstoot

3. INFORMATIESYSTEMEN

Doel	Vragen vooraf	Overwegingen	Mogelijkheden
Informatie uitwisselen via informatie systemen (zichtbaarheid van voorraden, anticipatie op de vraag, traceerbaarheid, delen van kennis)	Welke producten monitoren?	Gebrek aan vertrouwen in (kwaliteit van) de data	Doorlopend systeem
	Wie organiseert en coördineert?	Transparantie	Een landelijk informatiesysteem dat ingeschakeld kan worden in tijden van schaarste of crisis
	Wanneer te gebruiken?	Gebruiksgemak	Aansluitend bij crisis protocol
	Hoe af te stemmen op de dagelijkse gang van zaken en systemen?	Verbinden met alledaagse systemen	Nationale inkoop organisatie kan het informatiesysteem coördineren
	Wat is het doel van het systeem?	Het systeem up-to-date houden	
	Wie zijn de verwachte gebruikers van het systeem?		

4.PROFESSIONALISERING INKOOP

Doel	Vragen vooraf	Overwegingen	Mogelijkheden
Marktintelligentie en categoriestrategieën vergroten door vaardigheden en competenties	Waat zijn de taken van inkoop?	Transparantie en zichtbaarheid van de toeleveringsketen	In kaart brengen van de leveranciersketen
	Welke vaardigheden zijn nodig?	Leveranciers- en procesflexibiliteit	In kaart brengen leveranciers risico's: Markt concentratie, vermogen van leveranciers, relaties
	Welke producten vormen een categorie?	Taak van inkoop binnen de organisatie?	Dual sourcing, relaties met leveranciers opbouwen
	Op welk niveau is categoriemanagement nodig?	Rol groothandelaren	Productcapaciteit, flexibiliteit en snelheid opbouwen (Vaardigheden van inkooppersoneel)

5.CENTRALE INKOOPKRACHT

Doel	Vragen vooraf	Overwegingen	Mogelijkheden
Centrale inkoopkracht	Welke activiteiten moeten worden gecentraliseerd?	Centrale capaciteit opbouwen en tegelijkertijd gebruikmaken van lokale capaciteiten	Maak vooraf afspraken over crisisregelingen
	Welke producten?	Mogelijk gebrek aan vertrouwen vanuit de zorgsector bij overheidsorganisaties	Gedeeltelijke centralisatie om lokale en centrale mogelijkheden te behouden tijdens stabiele tijden
	Wat voor een mandaat?	Multiplex netwerken: - tussen kopers - kopers en het centraal bureau – kopers en leveranciers- tussen centrale instanties	Naast inkopen, ook het beheer van voorraden, (internationale) relaties en protocollen
	Hoe af te stemmen op de dagelijkse gang van zaken?	Centrale informatie systeem	Bouw relaties op met leveranciers in stabiele tijden
	Wanneer te gebruiken?		Coördineren met andere (nationale) organisaties, vooral op EU-niveau
	Wie organiseert en coördineert?		Opbouwen van vertrouwen door bekendheid met organisatie
	Wat is het doel van het systeem?		Flexibiliteit om te centraliseren in tijden van crisis

6. CRISISPROTOCOL VOOR INKOOP

Doel	Vragen vooraf	Overwegingen	Mogelijkheden
Verhoog systematische aanpak en verminder onzekerheid in een crisis door een crisisprotocol voor inkoop van medische apparatuur	Wat is de reikwijdte van het protocol? (Wat moet er wanneer gebeuren?)	Algemeen begrepen	Rollen en verantwoordelijkheden voor alle organisaties duidelijk vastgelegd. Zodat de juiste vaardigheden voor elke rol beschikbaar zijn.
	Wie heeft het mandaat? Wie organiseert en coördineert?	Naleving indien geactiveerd	Communicatie- en paraatheidsstrategie
	Wanneer wordt er gebruik gemaakt van het protocol?	Vertrouwen in een organisatie die het mandaat heeft in een crisis	Afstemming met de nationale crisisbeheersingsstructuur
	Hoe sluit het protocol aan bij de dagelijkse gang van zaken?	“Wat als” scenarios	Gezondheidssector betrekken bij beslissingen

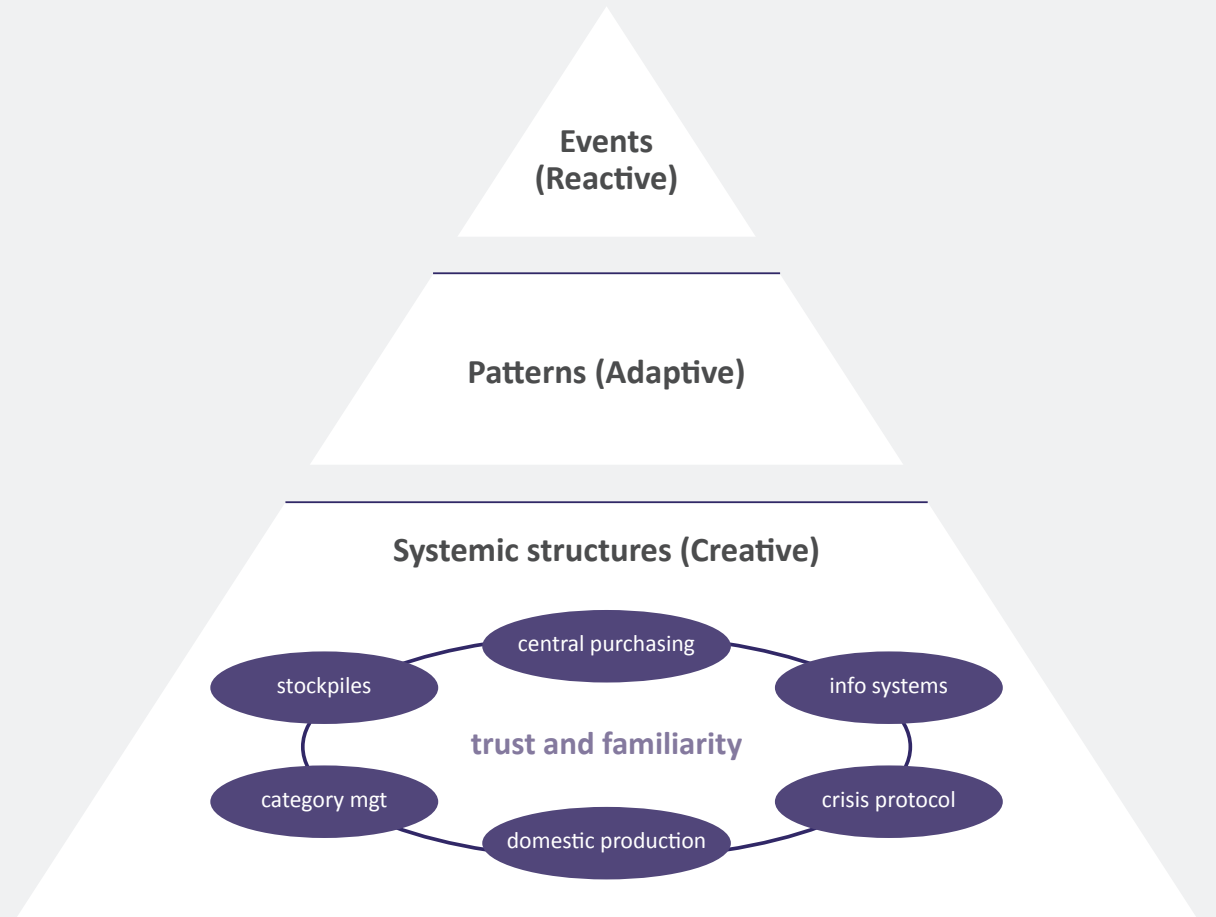


PUBLIEKE INKOOP ALS EEN SYSTEEM

PUBLIEKE INKOOP ALS EEN SYSTEEM

- Vertrouwen
- Bekendheid met het systeem/
protocol

The procurement system





RUIMTE VOOR VRAGEN



VERVOLG

Work in progress:

- ☐ Deel 2: vergelijking van aanpak en geleerde lessen wereldwijd
- ☐ Interviews met deskundigen in 35 landen wereldwijd
- ☐ Focus:
 - ☐ *welke lessen worden in uw land geleerd met betrekking tot de crisis-inkoop tijdens de Covid-19 pandemie?*
 - ☐ Wat gebeurt er nu in relatie tot inkoop om beter voorbereid te zijn op een volgende crisis?
- ☐ Resultaten verwacht omstreeks februari 2022



Bij vragen kunt u contact
opnemen met
esmee.peters@pprc.eu