

# Van 100 contracten naar één

In een periode van acht maanden heeft GGZ Oost-Brabant het aantal onderhoudscontracten voor E- en W-installaties weten terug te brengen van honderd naar één. Een traject dat niet alleen financieel, maar ook kwalitatief de nodige winst oplevert. Een gesprek met manager facility services Harrie van den Bergh en senior inkoper Hans de Laat. GERARD DESSING

**W**e hadden hier zo'n negentig tot honderd onderhoudscontracten voor E- en W-installaties lopen. Op een gegeven moment merk je dat dat verre van ideaal is. De slag die we nu hebben gemaakt is enorm: we hebben nu nog maar één leverancier, die alles voor

ons doet. Dat scheelt in kosten, maar ook in handling en kwaliteit. Overigens houden we de grip en controle wel goed in eigen hand, want wij blijven verantwoordelijk.'

Aan het woord is *Harrie van den Bergh*, manager Facility Services bij GGZ Oost-Brabant. Samen met onder ande-

re senior inkoper *Hans de Laat* was hij verantwoordelijk voor de enorme efficiëntieslag die in de periode van september 2007 tot en met april 2008 is gemaakt op het gebied van technisch onderhoud van de E- en W-installaties.

Het verhaal begint eind 2006. Net als vele andere instellingen in de gezondheidszorg is GGZ Oost-Brabant voortgekomen uit een aantal fusiesorganisaties.

Als gevolg daarvan zijn er 170 panden in beheer, verspreid over de regio Oost-Brabant. Al die panden bevatten diverse soorten installaties (voor onder meer beveiliging, brandbeveiliging, verwarming, koeling, legionellabestrijding) die alle onderhouden moeten worden. Het aantal onderhoudscontracten was in de loop der jaren gestegen tot circa negentig tot honderd, met alle nadelen van dien.

## Niet ideaal

De Laat geeft toe dat die situatie verre van ideaal was. 'We hadden alle contracten keurig in beeld in een contract-beheerssysteem, dat was niet het probleem. Maar toch was het allemaal niet echt beheersbaar. Kreeg je bijvoorbeeld aan het begin van het jaar voor een contract een indexering van 3 procent, dan werd vaak gedacht: oké, dat zal wel goed zijn, het is toch maar een



## KERNGEGEVENS!

<b>organisatie</b>	: GGZ Oost-Brabant
<b>kernactiviteit</b>	: verlenen van geestelijke gezondheidszorg
<b>medewerkers</b>	: 2400
<b>panden</b>	: 170
<b>Facility Services</b>	: Harrie van den Bergh (manager facilityservices)
<b>bezetting</b>	: 157 fte's (circa 300 medewerkers)
<b>inkoop</b>	: Hans de Laat (senior inkoper)
<b>project</b>	: reductie aantal onderhoudscontracten



Hans de Laat (links) en Harrie van den Bergh, GGZ Oost Brabant: 'De slag die we hebben gemaakt is enorm: we hebben nu nog maar één leverancier, die alles voor ons doet. Dat scheelt in kosten, maar ook in handling en kwaliteit.'

klein bedrag. Maar als je dat voor alle contracten zou doen, gaat het toch om veel geld.'

Een ander nadeel van de situatie was het intern ontbreken van voldoende capaciteit en kennis om aan alle contracten voldoende aandacht te geven.

Adviesbureau CoSource werd gevraagd een *quick scan* uit te voeren. De uitkomst was opzienbarend: bij drastische reductie van het aantal leveranciers en contracten zou een bedrag van 50 tot 60 duizend euro bespaard kunnen worden op een totaalbedrag van drie ton. Alle reden dus om het traject verder op te pakken. We hadden de keuze om eerst de technische status/conditie te laten vaststellen en dan het uitbestedingstraject in te gaan, dit zou meer tijd vragen. Ook konden we een leverancier kiezen en dan verder optimaliseren. We hebben gekozen voor de tweede optie.

#### **Opzegging contracten**

De eerste stap was het opzeggen van de lopende contracten. Omdat in de

meeste gevallen een opzegtermijn van drie maanden gold, moest dit voor 1 oktober 2007 gebeuren. Verrassend was dat de meest heftige reacties niet vanuit de opgezegde leveranciers, maar vanuit de interne organisatie kwamen. Van den Bergh: 'We waren eind vorig jaar nog decentraal georganiseerd

te over de achterliggende redenen en het in te zetten traject.

Nadat alle contracten, met uitzondering van het liftonderhoud – waar het contract uitgediend moest worden – waren opgezegd, volgde stap twee: het maken van een complete inventarisatie

## **Het keuze- en selectietraject is geheel elektronisch via een e-procurementpakket ondersteund en uitgevoerd**

waardoor de locaties een jarenlange vertrouwensrelatie met hun onderhoudsbedrijven hadden opgebouwd. Sommige leveranciers waren kind aan huis. Men vond het dus beslist niet leuk dat die relatie zomaar beëindigd werd.'

Dat de meeste leveranciers niet overdreven heftig reageerden, kwam volgens De Laat voort uit het feit dat de opzeggingsbrief duidelijke informatie bevat-

van de aanwezige E- en W-installaties in de 170 panden. Deze inventarisatie werd, onder regie van Cosource door een aantal medewerkers van de eigen technische dienst opgesteld.

#### **RFI**

De volgende stap was het opstellen van een RFI (request for information), waarbij ongeveer tien leveranciers werden benaderd. Daar zaten alle grote

opgezegde leveranciers tussen. In de RFI werd informatie opgevraagd over het bedrijf zelf, de visie, de wijze waarop het onderhoud wordt georganiseerd, de financiële cijfers en werd gevraagd om referenties.

Uiteindelijk kwamen zes aanbiedingen binnen: vijf partijen waren in staat alles te doen, terwijl één partij aangaf alleen op de W-installaties te kunnen aanbieden. De RFI resulteerde in een kwaliteitsscore, waarbij De Laat het commerciële en CoSource het inhoudelijke gedeelte voor zijn rekening nam.

### Referenties

Vervolgens werden vier leveranciers geselecteerd, waarvan referenties werden bezocht. Een tijdrovende, maar zeker ook nuttige bezigheid, kijkt De Laat terug. 'Tijdens de bezoeken heb ik naast goede dingen ook zware kritiekpunten gehoord. Neem zo iets als de factuurafhandeling. Een van de referentiebedrijven gaf aan dat ze dat niet goed hadden geregeld, waardoor ze daar achteraf veel tijd aan hebben moeten besteden. Uit de bezoeken heb ik ook geleerd dat je intern je zaken goed op orde moet hebben, want als dat niet het geval is, kun je uitbesteden wat je wilt, maar dan wordt het toch geen succes.'

### Kennis en knowhow

Van den Bergh kreeg in de bezoeken bevestigd wat hij zelf al dacht: ook in een uitbestedingsrelatie moet je zorgen dat je zelf kennis en knowhow in huis hebt. 'Dát en je verantwoordelijkheid als opdrachtgever mag je nooit uit handen geven', zegt hij beslist. 'Bij een aantal door ons bezochte organisaties was die kennis niet in huis, waardoor ze eigenlijk alles moesten geloven wat de leverancier zei. Dat willen wij dus niet. Je moet echt zelf de regie in handen houden, en daar heb je kennis voor nodig. We gaan dat oplossen door een hoofd Onderhoud en Techniek aan te nemen.'

### RFQ

Om de prijs helder in beeld te krijgen, werd vervolgens een RFQ (request for quotation) opgesteld. De gemaakte inventarisatie speelde daarbij een grote rol, evenals informatie over het ge-



### Voordelen sterke reductie aantal contracten:

- » financiële besparing;
- » meer controle op de contracten, meer inzicht in wat er gebeurt;
- » meer inbreng kennis en knowhow vanuit leverancier;
- » geen onduidelijkheid over welke leverancier wat moet doen;
- » sterk verminderde beheerslast ten aanzien van de facturen.

wenste onderhoudsniveau inclusief responsetijden bij storingen. Drie prijzen werden gevraagd: een voor het preventief onderhoud, een voor het correctief onderhoud en een voor het afhandelen van storingsmeldingen. Ook de uurtarieven en materiaaltarieven (per materiaalgroep) werden opgevraagd. Alle tabellen werden in het e-procurementsysteem doorgerekend, een klus die al met al toch een week duurde.

Tussen de vier ontvangen aanbiedingen zaten behoorlijke verschillen. Die waren zelfs zo opvallend, dat GGZ Oost-Brabant naar de aanbidders terugging om te vragen of men het bestek wel goed had begrepen. Aangepaste aanbiedingen werden ontvangen, waarna begin maart de keuze werd gemaakt voor één bedrijf voor het onderhoud van alle installaties: Strukton Worksphere.

### Personeel

Het nieuwe contract bracht geen overgang van medewerkers met zich mee. Dit heeft te maken met een interne herstructurering van de technische dienst, waarbij er voor gekozen is op de locaties zelf medewerkers technisch onderhoud te stationeren, die zorgdragen voor kleine onderhoudsactiviteiten en als aanspreekpunt naar de klant kunnen fungeren.

Van den Bergh: 'Deze mensen zorgen ook voor de eerstelijnsstoringen. Bij een storing kijken we namelijk altijd eerst zelf wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren. Die mensen kennen de gebouwen en de processen goed en weten hoe urgent een storing is. Zij bepalen dan ook of de leverancier wel of niet moet komen. Als op zaterdagavond de melding binnenkomt dat een tv ingeprogrammeerd moet worden, dan kan dat maandag ook wel. Overigens, ook voor de bouwkundige storingen werken we op deze manier.'

### Onderhoudsysteem

Nadat de opdracht is gegund, heeft Strukton als eerste activiteit de totale installatieinventarisatie gecheckt, zodat precies in kaart is welke installaties zich in de 170 gebouwen bevinden. Alle gegevens zijn in het webbased onderhoudsbeheersysteem van de uiteindelijke leverancier gebracht. In dat systeem worden ook alle storingen, gekoppeld aan de desbetreffende installatie, vermeld.

De Laat: 'Als we inloggen, kunnen we precies volgen wat er met storingen is gebeurd. Ook in de factuurcontrole zijn via dat systeem heel makkelijk de gegevens rondom een storing te achterhalen. Daarnaast hebben we straks een goed beeld van de kosten per installatie, zodat we eerder kunnen besluiten om een onderhoudsgevoelige en daarmee dure installatie te vervangen.'

Dat de onderhoudsgegevens niet in een FMIS worden ingevoerd, heeft een simpele reden: GGZ Oost-Brabant beschikt nog niet over een dergelijk facilitair informatiesysteem. Echter, samen met drie andere instellingen wordt een programma van eisen opgesteld om te komen tot de aanschaf van een FMIS eind van het jaar.

## **Contract**

In het contract is per installatie het gewenste onderhoudsniveau geformuleerd, waarbij ook een periode is vastgelegd om tot dit niveau te komen. Vanaf dat moment geldt het prestatiecontract en moet de installatie op het gewenste niveau blijven.

Hoe dat wordt gecontroleerd? Van den Bergh: 'Ja, dat is lastig. We kunnen dat momenteel niet echt goed monitoren. Daarom overwegen we voor alle installaties een NEN 2767-inspectie te laten uitvoeren door een onafhankelijke partij. We stellen daarbij als ondergrens dat alle installaties minimaal op niveau drie moeten zitten.'

## **E-procurement**

Het keuze- en selectietraject is geheel elektronisch via een e-procurementpakket ondersteund en uitgevoerd, iets waarover inkoper De Laat met tevredenheid spreekt.

Het grote voordeel van het systeem vindt hij het objectiveren van het hele traject. 'Dat is overigens niet helemaal zo, want je hebt altijd open vragen. Maar zeker als je met ja-nee vragen werkt, is er geen discussie mogelijk. Het procurement-systeem dwingt mensen van te voren na te denken wat ze willen. Daarmee voorkom je handklap achteraf. Ook al het rekenwerk verloopt via het systeem, en neem alle verzonden en ontvangen documenten en e-mails, die worden allemaal netjes gearchiveerd en zijn heel makkelijk terug te vinden, dat is handig.'

## **Winst**

Wat de winst van het hele traject is? Van Den Bergh somt de zaken een voor een op. 'Ten eerste het financiële gewin: we besparen meer dan 100.000 euro op onderhoud. Ten tweede hebben we nu veel meer controle op de contracten en meer inzicht in wat er gebeurt, omdat we met eigenlijk nog maar één contract en één leverancier hebben. De kennis en know how die vanuit Strukton binnenkomt, is een derde voordeel en het verdwijnen van de onduidelijkheid binnen onze organisatie over welke leverancier wat moet doen, is een ander positief punt.'

De Laat vult van den Bergh aan: 'De beheerslast ten aanzien van de facturen is sterk verbeterd. Voorheen ontvingen we van negentig tot honderd leveranciers facturen, nu ontvangen we één maandfactuur. Daar win je echt heel veel mee'

## **NEN 2767-inspectie**

Hoewel de tevredenheid de boventoon voert, had Van den Bergh achteraf gezien één ding toch anders gedaan: hij had de NEN 2767-inspectie liever voorafgaand aan de aanbesteding willen uitvoeren. 'Dan heb je in een vroeg stadium helderheid over de technische status van de installaties en weet je welke stappen nog genomen moeten worden om voor bepaalde installaties op niveau drie te komen. Door de NEN 2767-inspectie pas nu te doen, loop je het risico installaties tegen te komen die onder niveau drie zitten en moet je alsnog afspraken maken over het op niveau drie brengen van die installaties.' «