

Zorg dat u niet voor verrassingen komt te staan en organiseer zelf dat er transparantie is rondom het onderhoudscontract. Dit artikel beschrijft wat hierbij komt kijken en wat de voordelen zijn van goed contractbeheer. Het is van toepassing zowel voor ondernemingen die hun bestaande contracten willen evalueren als voor ondernemingen die een nieuw contract willen opstellen.

Grip op onderhoudscontracten door inzichtelijk en transparant contractbeheer

Steeds meer organisaties krijgen te maken met het uitbesteden van het onderhoud. Het komt in de praktijk maar al te vaak voor dat er problemen ontstaan door onduidelijkheid over wat welke partij doet of zou moeten doen. Daarnaast wordt steeds meer geld uitgegeven aan het verlenen van onderhoudswerkzaamheden en services. Door de hoeveelheid aan verschillende leveranciers neemt de complexiteit van het beheer van de onderhoudscontracten toe.

■ INTRODUCTIE

Momenteel is er een tendens gaande waarbij operationele organisaties overgaan naar beheerorganisaties. Concreet betekent deze overgang dat de onderhoudswerkzaamheden steeds meer worden uitbesteed. Aanleidingen hiervoor zijn bijvoorbeeld; kostenbeheersing, het richten op de interne kerncompetenties en de vergrijzing binnen veel technische organisaties. Ook komt het voor dat een organisatie genoodzaakt is om specialistische onder-

houdskennis voor specifieke apparatuur in te huren. Om voor alle partijen duidelijkheid te verschaffen worden de afspraken omtrent de werkzaamheden vastgelegd in een onderhoudscontract.

Tijdens de looptijd van een contract is het van belang dat de gemaakt afspraken ook worden nageleefd. De interne beheerorganisatie van de opdrachtgever die hier verantwoordelijk voor is, kan dit alleen realiseren als de afspraken bij het afsluiten van het contract goed zijn vastgelegd.

■ BELANG VAN REGISTRATIE VAN CONTRACTGEGEVENS

Waarom is een gestructureerde vorm van contractbeheer noodzakelijk? De ervaring leert dat onderhoudscontracten naast veel geld vaak ook veel tijd kosten om te beheren. Met name het afhandelen van allerlei zaken die niet goed zijn vastgelegd in het contract kost gedurende de looptijd van het contract veel tijd.

Of het nu gaat om tijdsparing of kostenbesparing, voor beide gevallen is het sleutelwoord 'transparantie'. Zorg ervoor dat in een onderhoudscontract duidelijk vast ligt wat de afspraken zijn, hoe de verantwoordelijkheden liggen en tegen welke kosten de omschreven

werkzaamheden worden verricht.

Het belang voor goed contractbeheer is al meerdere malen beschreven. In dit artikel wordt een concrete oplossing aangereikt om hiermee proactief aan de slag te gaan.

■ DE PRAKTIJK

Bij het uitvoeren van het onderhoud door een externe partij zijn er vaak tegenstrijdige belangen. Zo wil de opdrachtgever met het onderhoud zijn installaties in optimale conditie houden tegen minimale kosten, terwijl een externe onderhoudspartij veelal commerciële organisaties zijn die een eigen winstmaximalisatie nastreven. De opdrachtnemer zorgt er maar al te graag voor dat hij onmisbaar wordt voor de opdrachtgever en gezien zijn taken kan hij dat ook redelijk makkelijk realiseren. Kennis is immers macht.

Een veel gehoord probleem is dat er geen goed overzicht is van welke contracten er zijn afgesloten. Daarnaast is het ook vaak niet voldoende duidelijk welke afspraken er precies zijn gemaakt.

Om deze problemen te voorkomen dienen in een onderhoudscontract duidelijk en eenduidig de afspraken te worden vast gelegd. Vervolgens moet dit worden beheerd en gecontroleerd vanuit de interne organisatie

*) Drs. ing. Robert Evers is Maintenance Consultant en mede oprichter van onderhoudsadviesbureau Promaint. Mocht u naar aanleiding van dit artikel een reactie willen sturen, dan kan dat via robert.evers@promaint.nl



van de opdrachtgever. Indien dit niet wordt gedaan dan wordt er vaak betaald voor iets waar al voor betaald is of voor iets waar helemaal geen gebruik van wordt gemaakt.

Vanuit meerdere perspectieven is het dus van belang dat alle aspecten van onderhoudscontracten worden vastgelegd en voor de interne organisatie goed inzichtelijk worden gemaakt.

Onduidelijkheid over gemaakte afspraken en prestaties kost naast geld ook veel tijd omdat iedere keer moet worden uitgezocht hoe de zaken zijn geregeld. Of, nog erger, om achteraf in conclaaf te gaan hoe het geregeld had moeten zijn. Ook kan onduidelijkheid grote risico's met zich meenemen. Er kunnen zaken tussen de wal en schip vallen met alle mogelijke ernstige gevolgen van dien. Zowel voor de opdrachtgever als voor de opdrachtnemer is dit een onwenselijke situatie.

Er zijn meerdere oplossingen denkbaar om belangen van de opdrachtgever en opdracht-

nemer te stroomlijnen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verregaande samenwerking, participeren in elkaars bedrijfsbelang en werken met een Service Level Agreements met een bonus / malus regeling. In de praktijk worden dergelijke afspraken vrijwel alleen gemaakt voor de grotere contracten, terwijl er ook een noodzaak is om de kleinere contracten goed te beheren.

Het doel voor de opdrachtgever is om binnen de interne organisatie ervoor te zorgen dat de juiste informatie ieder gewenst moment inzichtelijk is voor degene die het nodig heeft. Hierbij spelen dus de centrale vragen voor de contracten:

- Welke contracten zijn afgesloten?
- Welke informatie moet beschikbaar zijn?
- Hoe kan deze informatie voor de interne organisatie beschikbaar worden gesteld?

Wanneer een organisatie te maken heeft met slechts enkele contracten, is dit nog relatief eenvoudig te realiseren. Er is dan vaak een

contractbeheerder die inhoudelijk goed op de hoogte is. Indien een organisatie heeft te maken met meerdere contracten en meerdere medewerkers die betrokken zijn bij het contract, dan heeft het meer voeten in aarde om deze regiefunctie goed te kunnen vervullen. Voor een efficiënt beheer worden er dan vaak een aantal 'tools' gebruikt, hierbij valt te denken aan; een contractbeheersysteem met module om de planning van de werkzaamheden te bewaken en om de onderhoudscontracten te documenteren en archiveren.

Welke systematiek er ook gehanteerd wordt, het contract van de opdrachtnemers moet in de systemen worden vastgelegd. Hierbij is het probleem dat alle contracten van de diverse externe partijen allemaal net even anders in elkaar zitten. Het is een hele klus al deze contracten door te spitten, mede doordat de contractbeheerder vaak niet bekend is met de opzet van het contract van de externe partij. Het kost op deze manier erg veel tijd om het contract, inhoudelijk, juridische en kostentechnisch te toetsen en al deze gegeven in de interne systemen te registreren waarbij het ook nog eens het doel is dat de inhoud van het contract voor iedereen eenduidig inzichtelijk is. In de praktijk zie je dan ook vaak dat men het te veel werk vindt de basis inhoud van de contracten in een systeem te registreren. Als gevolg hiervan worden de contracten lokaal beheerd en komen ze ergens terecht in een bureaulade of map. Hierdoor gaat het overzicht en inzicht in de contracten verloren.

Er dient dus een efficiënte (kosten en tijd besparende) opzet te worden gekozen waarmee is geborgd dat de contract informatie compleet en transparant is geborgd in de organisatie en waarbij de informatie makkelijk toegankelijk is voor de interne organisatie.

Om de inhoud van de onderhoudscontracten makkelijker en beter inzichtelijker te maken voor de interne organisatie, vormt het gebruik van een intern opgesteld standaard onderhoudscontract in meerdere opzichten een goede basis.

■ HET STANDAARD ONDERHOUDSCONTRACT

Het standaard onderhoudscontract zorgt ervoor dat een organisatie niet afhankelijk is van de contractlay-out van een externe partij. Hierbij stelt de interne organisatie zelf een onderhoudscontract op. Groot voordeel hier-

bij is dat de opbouw van het standaard contract is afgestemd op de informatie die benodigd is voor de interne organisatie.

Het essentiële verschil ten opzichte van contracten aangeboden door de opdrachtnemer is dat de regie en het beheer van het contract bij de opdrachtgever ligt in plaats van bij de opdrachtnemer. Daarnaast kunnen alle intern betrokkenen het uniforme contract makkelijker lezen. Bij een structurele overgang naar het uitbesteden van werkzaamheden is het wenselijk om het beheer en de regie binnen de eigen organisatie te houden. Indien zowel het onderhoud alsmede het beheer van het onderhoud wordt uitbesteed, dan komt de opdrachtgever in een positie waarin hij sterk afhankelijk wordt van de opdrachtnemer. Ondanks deze afhankelijkheid blijft de opdrachtnemer zelf eindverantwoordelijk voor zijn installaties. Door de regie en het beheer van het contract in de basis bij de opdrachtgever neer te leggen, wordt deze onwenselijke situatie voorkomen.

Het standaardcontract kan worden gezien als een contract waarin de basis lay-out en alle standaard relevante onderwerpen zijn opgenomen die niet direct installatie gerelateerd zijn, zoals; veiligheids- en gedragsregels, juridische aspecten, wijze van facturering en betaling, etc.

De opdrachtgever stelt zelf het contract op en bepaalt welke onderwerpen van belang zijn voor het contract. Hierbij dient hij ervoor te zorgen dat zowel de belangen van de opdrachtnemer als zijn eigen belangen goed in het contract zijn vertegenwoordigd, zodat het standaard contract een complete basis vormt voor de af te sluiten onderhoudscontracten waarin alle van belang zijnde aspecten aan bod komen. Om dit te realiseren dienen de contractbeheerder, contractmanager, afdelingsmanager, jurist, inkoper en opdrachtnemer samen te werken zodat de uitgangspunten van al deze partijen goed zijn vertegenwoordigd in het standaard contract.

Dit standaardcontract vormt vervolgens de basis voor ieder contract dat voor het onderhoud van een installatie wordt afgesloten.

■ INSTALLATIESPECIFIEK MAKEN ONDERHOUDSCONTRACT

Voor het installatiespecifiek maken van het standaardcontract is het van belang te beginnen met de vraag waarvoor het contact moet

dienen. Het komt regelmatig voor dat er een contract wordt afgesloten die niet goed aansluit bij de daadwerkelijke onderhoudsbehoefte. Om dit te voorkomen is het dus aan te raden te beginnen met een vooronderzoek. Bepaal je doel van het uitbesteden voor bijvoorbeeld de korte termijn en de lange termijn. Hierbij kan er ook worden gekeken naar wat voor soort contract er benodigd is (bijvoorbeeld; preventief onderhoud of all-in, up time/prestatiecontract).

■ INHOUD CONTRACT OP HOOFDLIJNEN

Wanneer bekend is waarvoor het contract precies bedoeld is, kan er invulling aan het standaardcontract worden gegeven. De installatiespecifieke informatie kan worden aangevuld door de installatiebeheerders. Dit kan door hen relatief eenvoudig zelfstandig worden gedaan. Alle van belang zijnde aspecten voor een onderhoudscontract zijn immers al vertegenwoordigd in de basisopzet van het contract. Het kan goed zijn dat een aantal van deze aspecten niet van toepassing is wanneer het contract installatiespecifiek wordt gemaakt, maar doordat ze onderdeel van het standaardcontract zijn worden wel altijd alle aspecten in overweging genomen.

Ook kan het voorkomen dat er toch nog specifieke zaken zijn die geen onderdeel zijn van het standaardcontract, maar die wel vastgelegd moeten worden in het onderhoudscontract voor de betreffende installatie. In dat geval kan er eenvoudig een toevoeging worden gedaan op het standaard contract.

De basis bij het installatiespecifiek maken van het onderhoudscontract is een goede beschrijving van de installaties waarop het contract van toepassing is.

Naast het preventief onderhoud is het ook goed afspraken te maken over bijkomende werkzaamheden. Hoe wordt er bijvoorbeeld gehandeld in geval van een storing? Wat zijn de responsetijden? Door wie worden de eerstelijns werkzaamheden uitgevoerd en wat houden deze werkzaamheden in? Wat zijn de kosten voor het uitvoeren van het standaard preventief onderhoud. In welke conditie moeten de installaties worden gehouden? Welke tarieven zijn er van toepassing bij meerwerk of correctieve acties om bijvoorbeeld een storing op te lossen? En natuurlijk wat de ingangsdatum en de einddatum van het contract is.

Dit zijn allemaal aspecten die duidelijk in het contract moeten worden vastgelegd zodat er van te voren duidelijkheid is over wat er wordt gedaan aan welke installatie onder welke voorwaarden en tegen welke kosten.

Het is van belang dat de opdrachtgever zelf bepaalt welk onderhoud er uitgevoerd gaat worden aan zijn installaties. Hij kan zich hierbij wel laten informeren en adviseren maar heeft zelf de laatste stem en is en blijft ook eindverantwoordelijke. Een opdrachtnemer stelt vaak een uitgebreid onderhoudsprogramma voor, maar de opdrachtgever dient kritisch te kijken of dat onderhoudsprogramma, met bijbehorende kosten, daadwerkelijk benodigd is. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door het uitvoeren van een risicoanalyse van de installaties waarvan het onderhoud wordt uitbesteed. Hiermee wordt antwoord verkregen op de vraag wat er gebeurt wanneer een installatie stoort. Indien wordt gesteld dat een storing onacceptabele gevolgen heeft, kan dit risico worden beheerst met een daar op afgestemd onderhoudsprogramma. Tegelijkertijd geldt ook het omgekeerde; indien het risico van een storing acceptabel is, dient dit ook tot uiting te komen in het onderhoudsprogramma, responstijden, reserveonderdelen, etc.

■ AFSLUITEN CONTRACT

Wanneer kan het onderhoudscontract het beste worden afgesloten? Binnen veel organisaties is een andere afdeling verantwoordelijk voor het onderhoud, dan de afdeling die verantwoordelijk is voor de realisatie van de installatie. Dit leidt vaak tot suboptimalisatie. Wanneer er niet goed wordt samengewerkt, is vaak het gevolg dat een aanbieder de installatie onder de kostprijs aanbiedt om binnen te komen bij een opdrachtgever en vervolgens zijn kosten terug verdient via het (te dure) onderhoud. Het onderhoud uitbesteden aan een andere partij dan de installateur levert vaak niet veel voordeel op. Deze partij kent de installatie niet goed waardoor hij zijn kosten zal berekenen met een hogere marge. Daarbij zijn de onderdelen voor hen ook veelal duurder dan voor de installateur.

Het is raadzaam hierbij meer vanuit de 'life cycle cost' benadering te redeneren. Door interne samenwerking kunnen deze life cycle cost worden geoptimaliseerd. Bij het aanbe-



steden wordt er niet alleen gelet op de aanschaf van de installatie, maar er wordt gekeken naar de totale kosten van exploitatie. Ook hiervoor vormt het standaard onderhoudscontract een goede basis. In dit document ligt, onafhankelijk van de uiteindelijke opdrachtnemer, vast welk onderhoud er benodigd is. Hiermee kan in het aanbestedingstraject aan de potentiële opdrachtnemers worden gevraagd een complete aanbieding te maken van de installatie met bijbehorend onderhoud voor een periode van bijvoorbeeld 10 jaar. Middels deze methodiek heeft de opdrachtgever een sterke onderhandelingspositie; zowel voor het leveren van de installatie als voor het onderhoud.

Naast het afsluiten van nieuwe contracten loont het ook om bestaande contracten over te zetten naar het standaard onderhoudscontract. De inhoud van het bestaande contract wordt dan eens goed tegen het licht gehouden en het wordt inzichtelijk waar het bestaande contract tekort schiet. Ook bij het overzetten van de bestaande contracten is het doel om vanuit een standaardindeling transparantie over de inhoud van het contract te verkrijgen. De standaardindeling is al snel bekend bij alle gebruikers waardoor de informatie ook eenvoudig is terug te vinden zonder een heel contract door te spitten.

■ BELANG OPDRACHTNEMER

Uit het voorstaande is vooral duidelijk geworden wat de voordelen zijn voor de opdrachtgever. Logische vraag is vervolgens natuurlijk

hoe de opdrachtnemer er tegenaan kijkt en of hij bereid is mee te werken. Verandering wekt meestal weerstand op, zo ook hier; in eerste instantie houdt de opdrachtnemer het liefst vast aan het oude contract. Het is daarom van belang dat ook voor de opdrachtnemer de voordelen van deze opzet inzichtelijk worden. Zo levert deze opzet voor de opdrachtnemer ook de nodige tijdsbesparing; het doel van de opzet van het standaardcontract is transparantie, de opdrachtnemer kan dan ook relatief eenvoudig het contract doorzien en toetsen of zijn belangen goed zijn vertegenwoordigd. Hierbij krijgt hij het contract aangereikt en hoeft hij het niet zelf op te stellen. Vanuit de transparante opzet levert het vervolgens ook tijdsbesparing op tijdens de looptijd van het contract. Er zullen minder issues naar voren komen die achteraf besproken en geregeld moeten worden.

Bijkomend voordeel voor de opdrachtnemer is dat het toevoegen van afspraken tijdens de looptijd van het contract met name door de opdrachtgever als vervelend wordt ervaren. Naast het wijzigen van het contract moet hij namelijk vaak intern een nieuw budget aanvragen. Door direct transparantie over het contract te hebben worden dergelijke problemen geminimaliseerd. Dit resulteert in de praktijk uiteindelijk in een betere relatie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever, hetgeen de basis vormt voor een langdurige samenwerking.

Wanneer de opdrachtnemer dit inziet, zal hij ook bereid zijn mee te denken en input te leveren bij het opstellen van het contract.

■ VASTLEGGEN EN BEHEER VAN CONTRACTINFORMATIE

Zoals in het begin al is aangegeven is de opzet van het standaardcontract afgestemd op de informatie die van belang is voor de interne organisatie. Doordat hiervoor nu een standaard is opgesteld kunnen de systemen waar deze informatie geregistreerd moet worden hiervoor worden ingericht. Hierdoor is het relatief eenvoudig om de informatie centraal vast te leggen en inzichtelijk te maken voor alle betrokkenen.

Dat de contractinformatie duidelijk staat weergegeven in het centrale systeem, is direct ook de kracht van deze opzet. Wanneer op deze manier de informatie makkelijk bereikbaar is, zullen de betrokkenen er ook graag gebruik van maken en ook bereid zijn om de informatie up to date te houden.

Het kost de nodige inspanning een dergelijk systeem op te zetten, maar wanneer dit eenmaal gerealiseerd is wordt deze inspanning makkelijk terugverdiend door de voordelen die zijn bereikt door de verkregen transparantie.

■ EVALUATIE

Ieder systeem valt of staat met de betrouwbaarheid ervan. Daarom is het van belang dat de informatie van de onderhoudscontracten up to date blijft. Hiervoor is een periodieke bespreking en bijstelling van het contract noodzakelijk. Het is raadzaam dat de opdrachtnemer en opdrachtgever minimaal één keer per jaar gezamenlijk het contract evalueren en bijstellen waar nodig.

Voordelen op een rijtje

- Transparantie;
- Centraal overzicht van contracten levert geeft inzicht welke contracten er zijn wat resulteert in een betere beheersbaarheid;
- Kostenbesparend: er wordt alleen betaald voor hetgeen waarvan gebruik wordt gemaakt (als gevolg van transparantie);
- Tijdsbesparend: iedereen weet waar de contractinformatie is geregistreerd doordat hiervoor een eenduidige opzet is;
- De complete opzet van het standaardcontract werkt als een controlelijst waarmee wordt geborgd dat alle belangrijke aspecten aan bod komen.

Voor meer informatie zie: www.promaint.nl