

**Client Case**

**Basalt**

### Situatie

Per 1 januari 2019 is Basalt ontstaan uit een fusie tussen Sophia Revalidatie (hierna: Sophia) en het Rijnlands Revalidatie Centrum (hierna: RRC). Met ruim 1200 medewerkers, verdeeld over 10 locaties in het Westland (o.a. Leiden, Den Haag en Delft), wordt jaarlijks de medisch specialistische revalidatiezorg voor 9000 patiënten verzorgd. Basalt is hiermee het grootste revalidatiecentrum van Nederland. Samen met zorginstellingen in de revalidatieketen wil Basalt excelleren in de behandeling van kinderen, jongeren en volwassenen met complexe beperkingen als gevolg van een aangeboren aandoening, ziekte of een ongeval.

Als gevolg van de fusie zijn er synergiemogelijkheden ontstaan, bijvoorbeeld het bundelen van inkoopvolume zodat er tegen betere voorwaarden kan worden ingekocht, alsmede het harmoniseren van processen om efficiënter te werken. Om een helder beeld van synergiemogelijkheden binnen inkoop te krijgen is AevesBenefit ingeschakeld. Hierop is een inventarisatie gedaan op de jaarlijkse inkoopuitgaven, hoofdzakelijk om besparingsmogelijkheden in kaart te brengen. Tevens is de inkoopvolwassenheid getoetst middels het MSU+ 2.0 model. Op basis van de uitkomsten hebben Basalt en AevesBenefit besloten om gezamenlijk een programma van zes maanden te starten, waarbij de volgende doelen / projecten vast werden gesteld:

1. Het harmoniseren van de processen, systemen en organisatie van de inkoopafdelingen;
2. Het opstellen, uitrollen en borgen van een nieuw Basalt inkoopbeleid;
3. Het besparen van 450.000 euro ten opzichte van de voorgaande 12 maanden met behoud van kwaliteit;
4. Het op orde brengen van de contractadministratie en het opstellen en borgen van een nieuw contractbeleid.

### Aanpak

1. *Het harmoniseren van de processen, systemen en organisatie van de inkoopafdelingen*

Ten tijde van de fusie hadden zowel het RRC als Sophia een eigen inkoopafdeling met eigen personeel, processen, systemen en beleid. Zowel binnen voormalig Sophia als het RRC was een groot deel van de inkoopfunctie decentraal belegd zonder dat er voor de afdelingen duidelijke inkooprichtlijnen bestonden. Regelmatig werden contracten met leveranciers afgesloten zonder te tenderen, waarbij contractvoorstellen en bijbehorende inkoopvoorwaarden van de leveranciers werden geaccepteerd. Om meer grip te krijgen op de inkoopuitgaven werd besloten beide inkoopafdelingen samen te voegen en inkoop tevens te centraliseren.

Om de centralisatie van inkoop succesvol door te voeren was het van belang dat personeelsleden van beide organisaties een uniforme werkwijze gingen hanteren. Samen met interne stakeholders (zowel inkoop als business) is in een aantal workshops een nieuw

purchase to pay proces ontworpen, dat aansloot bij het toekomstige inkoopstelsel. Op basis van systeem- en proceskeuzes is de organisatie ingericht en zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk in kaart gebracht en belegd.

## *2. Het opstellen, uitrollen en borgen van een nieuw Basalt inkoopbeleid*

Parallel aan het harmoniseren van processen, systemen en organisatie zijn er, aan de hand van het MSU+ 2.0 model, gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur, de inkoopafdeling en de contracteigenaren (business). Op basis hiervan zijn inkoop-elementen (denk aan contractmanagement, leveranciersmanagement, proces et cetera) beoordeeld, resulterend in een volwassenheidscore per element en een totaalscore voor de inkoopfunctie. Tevens is het realistische(!) ambitieniveau bepaald. Naar aanleiding van de huidige en de gewenste situatie is een nieuw inkoopbeleid opgesteld.

Het inkoopbeleid geeft de medewerkers van Basalt een duidelijke leidraad, meer gebruikersgemak en inzicht in de voordelen en gemakken van een georganiseerde inkoopfunctie. In het nieuwe inkoopbeleid worden onder andere een herziend Source2Contract proces, een set aan 'kern-leveranciers' en prestatiecontracten geïntroduceerd. Om het beleid in te bedden in de organisatie zijn business stakeholders middels workshops getraind. Hiermee hebben zij handvatten gekregen om het beleid toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden.

## *3. Het besparen van 450.000 euro ten opzichte van de afgelopen 12 maanden met behoud van kwaliteit*

Na een grondige spendanalyse zijn – gezamenlijk met budgethouders – inkoopverbeteringen en besparingen geïdentificeerd. Zowel Product Related (PR) als Non Product Related (NPR) spend waren in scope. Op basis van deze analyse zijn onderliggende contracten doorgelicht om te bepalen in hoeverre er marktruimte was, of de inhoud overeenkwam met de behoefte van het contract of dat het contract zelfs overbodig was. Tevens werd in kaart gebracht of het volume van verschillende inkoopcategorieën en revalidatielocaties kon worden gebundeld (synergie). Op basis hiervan werd een besparingsdoelstelling van 450.000 euro vastgesteld, op een totale jaarlijkse spend van 10.500.000 euro – omgerekend zo'n 4,3%.

Tijdens realisatie van de besparingen zijn allereerst de quick wins verzilverd door contracten te herzien, te heronderhandelen of te beëindigen. Simultaan zijn gesprekken met contracteigenaren en huidige leveranciers gevoerd om waar mogelijk verschillende inkoopcategorieën en behoeftes (van revalidatielocaties) te bundelen. Zo waren er bijvoorbeeld verschillende contracten voor tuinonderhoud, interieurbeplanting en gladheidsbestrijding. De inhoud van al deze contracten is gebundeld in één tender uitvraag waarbij leveranciers konden aanbieden op het volledige pakket. Uiteindelijk hebben we inkoopcategorie-overstijgend diverse langetermijncontracten afgesloten waarbij – zoals gesteld in het nieuwe inkoopbeleid – KPI's, bonus/malusregelingen en evaluatiemomenten zijn opgenomen.

Bij de uitvoer van het besparingsprogramma is – vanuit een strategische keuze – gepoogd om zoveel mogelijk volume onder te brengen bij zo min mogelijk leveranciers, zodat Basalt gezamenlijk met deze leveranciers toe kan werken naar lange termijn samenwerking en optimale uitnutting van contracten.

4. *Het op orde brengen van de contractadministratie en het opstellen en borgen van een nieuw contractbeleid*

Tijdens het uitrollen van het inkoopprogramma werd geconcludeerd dat veel contracten ontbraken, foutieve informatie bevatten of wél als contract geregistreerd waren terwijl ze niet als 'contract' beschouwd konden worden. Om de basis weer op orde te brengen hebben we de contractadministratie en het contractbeleid binnen Basalt doorgelicht. De contractdatabase is opgeschoond en nieuw afgesloten contracten zijn toegevoegd. Om duidelijkheid te creëren over de verantwoordelijkheden voor zowel inkoop als de business is een nieuw contractbeleid opgesteld. Hierbij is sterk gefocust op het creëren en implementeren van duidelijke rolbeschrijvingen met betrekking tot contractbeheer, contract management en contract eigenaarschap.

### Resultaten

Nu het project is afgerond kunnen we de volgende resultaten presenteren:

1. *Het harmoniseren van de processen, systemen en organisatie van de inkoopafdelingen*

Inmiddels heeft Basalt één centraal gecoördineerde inkoopafdeling met een geharmoniseerd inkoopproces. Daarnaast zijn er templates ter beschikking gesteld voor een plan van eisen, tenderdocumentatie, contracten, zichtzendingen en geheimhoudingsverklaringen.

2. *Het opstellen, uitrollen en borgen van een nieuw Basalt inkoopbeleid*

Er is een nieuw inkoopbeleid opgesteld én geïmplementeerd. In nauwe samenwerking met zowel inkoop als business stakeholders om draagkracht en toepassing te garanderen.

3. *Het besparen van 450.000 euro ten opzichte van de voorgaande 12 maanden met behoud van kwaliteit*

Er is een directe besparing van 550.000 euro op jaarbasis gerealiseerd, wat neerkomt op meer dan 5% van de totale inkoopuitgaven. Daarnaast zijn indirecte besparingen gerealiseerd door het verminderen van de factuurstroom, het implementeren van contract management alsmede overige procesverbeteringen.

4. *Het op orde brengen van de contractadministratie en het opstellen en borgen van een nieuw contractbeleid*

Een nieuw beleid is geïmplementeerd met een duidelijke rolverdeling omtrent contracten. Daarnaast is het aantal contracten tijdens de projectperiode verminderd

van 480 naar 250 stuks en zijn er nieuwe procedures opgesteld omtrent de contractadministratie.

Het projectteam (Sylvia Belter, Norbert Jagers, John van Veen, Douwe Ribbink en Léon Fleuren) kijkt terug op een intensief en succesvol programma waarin we op vrijwel alle inkoop-elementen onze meerwaarde hebben mogen leveren. Momenteel zijn onze Werving & Selectie collega's hard op zoek naar een nieuwe Head of Procurement om ervoor te zorgen dat alle veranderingen ook in de toekomst effect sorteren – uiteraard bieden we hierbij ook de nodige ondersteuning.

**Wilt u meer weten?**

Neem dan contact op met Léon Fleuren ([l.fleuren@aevesbenefit.com](mailto:l.fleuren@aevesbenefit.com))