



Praktijkvoorbeeld bij Leidraad Leveranciersmanagement (december 2019)

Portaal werkt succesvol samen met kernleveranciers en verlaagt *total cost of ownership*

Sterke stijging *total cost of ownership* liften

Bij de Utrechtse woningcorporatie Portaal bleek uit een analyse dat de levensduurkosten ('*total cost of ownership*') van liften sterk gestegen waren. De eenzijdige focus op louter de aanschafprijs bleek de oorzaak. Vanuit nieuwbouw en renovatie werden verschillende liften gecontracteerd. Dat was het gevolg van andere doelstellingen bij de afdeling nieuwbouw en de onderhoudsafdeling. Achteraf bleek dat de kwaliteit minder geschikt was voor de omgeving en haar gebruikers. De gecontracteerde kernleveranciers, konden door de gemaakte afspraken, soms liften niet repareren. Deze kernleveranciers worden aangestuurd op universeel onderhoud, terwijl de liften in nieuwbouw specifieke merkliften zijn. Voor het onderhoud van deze liften hadden de onderhoudsbedrijven te maken met gebrekkige kennis en leveringsproblemen van onderdelen. Gevolg waren zeer hoge onderhoudskosten en de invloed van het aantal storingen op de huurderstevredenheid...

Een standaard corporatielift, met universele componenten

De gecontracteerde kwaliteit, stijgend vandalisme, onderhoudsproblemen en de sterk gestegen *total cost of ownership* van de liften zijn zowel intern besproken als met de kernleveranciers. De oplossing bleek het (laten) ontwikkelen van een standaard corporatielift, met universele componenten die vrij (voor alle leveranciers beschikbaar) op de markt verkrijgbaar zijn. De standaard lift is zo ontwikkeld dat hij eenvoudig aanpasbaar is aan de omgeving en gebruikers. Ook kan de lift makkelijk levensloopbestendig worden gemaakt. Zo is aan de voorkant invloed uitgeoefend op kwaliteit en prijs. Verdere selectiecriteria waren de beschikbaarheid van componenten en de kennis van deze producten binnen de Nederlandse leveranciersmarkt. Hierdoor is Portaal niet afhankelijk van specifieke leveranciers waardoor zij gemakkelijk, indien nodig, van leverancier kan switchen. Door de gekozen oplossing kan Portaal opdrachten wegzetten bij negen van de tien bedrijven voor liftonderhoud. Verder heeft Portaal er bewust voor gekozen om de leveranciers een langdurig contract aan te bieden. Hierdoor komt ketensamenwerking binnen het partnership volledig tot zijn recht.

Ketensamenwerking is een kritische succesfactor

Bij deze nieuwe manier van samenwerken met kernleveranciers bleek ketensamenwerking, intern en extern, een kritische succesfactor. De toeleverende keten is samen verantwoordelijk voor het hele proces en eindresultaat: lift bouwen, onderhouden, repareren, vervangen en garantie. Betrokken partijen in de keten zijn: fabrikanten (Wittur, Kollmorgen), onderhoudsbedrijven (Sky, Astralift, Premium Lokalift), ondersteunende onderaannemers (Reco, Noodliften, Pezarro, Wijbenga), liftadviseur (Pi Liftconsultans), liftmonitoring (Elseco) en een lift keurende instantie (Liftinstituut). Met alle ketenpartners worden tegelijkertijd leveranciersgesprekken gevoerd. Alle ketenpartners zijn hierbij aanwezig en iedereen heeft dezelfde informatie. Kennis, ervaringen en innovaties worden volop met elkaar gedeeld.

Binnen Portaal is de verbinding gemaakt met de afdeling nieuwbouw/renovaties zodat vanuit die basis de corporatielift, op dezelfde manier, wordt ingekocht. Intern waren betrokken: afdeling nieuwbouw en afdeling renovatie, inkoop & contractbeheer, planmatig onderhoud, managementteam en financiële portefeuillehouders. Samen is een Programma van Eisen en Wensen opgesteld, met de merken/types en omschrijvingen met bijbehorende prijzen.

De baten van ketensamenwerking

De nieuwe manier van samenwerken met kernleveranciers, met daarbij de focus op de *total cost of ownership* heeft de volgende baten:

- het hele liftenbezit wordt gefaseerd aangepast op basis van de standaard corporatielift (nieuwbouw/renovatie gelijk bij nieuwe opdrachten, contractuele vervanging en planmatig via MJOB- vervangingen). Hierdoor wordt via drie wegen de lift gefaseerd gestandaardiseerd.
- verlaging van de *total cost of ownership*. Aan de voorkant wordt de kwaliteit verbeterd waardoor de initiële kosten stijgen. Doordat de liftbouwer tevens het onderhoud uitvoert, heeft ook hij een belang bij het goed installeren, afstellen en onderhouden van de lift. Risico's voor de leverancier worden verlaagd. Door het contract, waarin garantie en onderhoudsafspraken met de leverancier helder zijn, gaan de exploitatiekosten omlaag. Portaal heeft ook bedongen dat zij nu standaard drie jaar garantie heeft, in plaats van één jaar
- met leveranciers zijn langere contracten afgesloten. Hierdoor kunnen die volledig worden uitgenut qua investering, garantieafspraken, vervangingsmomenten en het verlagen van onderhoudskosten
- leveranciers zijn nu partner om een goede lift te ontwikkelen met als doel weinig tot geen storingen. Daardoor gaan de onderhoudskosten omlaag, wat resulteert in een lagere *total cost of ownership*
- meer grip op risico's door verantwoordelijkheid van de hele keten
- positieve invloed op de huurderstevredenheid doordat er minder storingen zijn
- de lift is, daar waar nodig, levensloopbestendig gemaakt. Basis is dezelfde standaard lift, die tussentijds zonder ingrijpende aanpassingen en stilstand kan worden aangepast in verband met zorg en vandalisme
- ook duurzaamheid is meegenomen in het ontwerp. Energie wordt bespaard door: een lage ampère-aansluitwaarde en inrichting van een standby-modus op onder meer ledverlichting en besturingen. Dit past bij de duurzaamheidsdoelstellingen van Portaal.

Bron: Linda Rebel, inkoop- en contractmanagement Vastgoed Projecten en Implementatie bij woningcorporatie Portaal in Utrecht.