

KPN had in het verleden honderden bedrijven voor bouwkundig onderhoud. Na een reorganisatie is dat aantal teruggebracht tot vier, die samenwerken in een keten. Zij stemmen hun plannen op elkaar af en besparen zo voor henzelf en voor KPN veel geld.

Onderhoud KPN-panden bij keten in goede handen



Ketensamenwerking trekt de aandacht wegens kostenbesparende en kwaliteitsverhogende eigenschappen. Na corporaties ontdekken ook andere bouwsectoren de voordelen. In een serie artikelen onderzocht Cobouw de effecten van ketensamenwerking op de korte en langere termijn. Vandaag deel 9, tevens slot van deze serie.

Van onze medewerker
Peter de Lange

Den Haag - Tot vijftien jaar geleden was KPN onderverdeeld in twaalf districten die autonoom het onroerend goed van het telecombedrijf onderhielden. Ieder district contracteerde zijn eigen aannemers, schilders en dakbedekkers. Als gevolg van reorganisaties bij KPN is het werk tegenwoordig in handen van slechts een handjevol bedrijven.

KPN bezit 1432 objecten verspreid over het hele land: telefooncentrales en gecombineerde gebouwen (deels centrale, deels kantoor). Ze variëren sterk in grootte, leeftijd en bouwstijl. Ieder pand vereist een apart onderhoudsplan.

Dat maakt het onderhoud voor de eigenaar bewerkelijk, tijdrovend en duur. Uiteindelijk hield de afdeling gebouwenonderhoud door interne reorganisaties te weinig mensen over voor coördinatie op detail, vertelt Jan de Graaf, verantwoordelijk voor Technical Housing bij KPN. "We werden genoodzaakt efficiënter te gaan werken. Onze oplossing was: meer eenheid, meer kwaliteit en minder aannemers."

De formule werd uitgewerkt in innovatieve 'ontzorgcontracten' met vier partijen. Iedere partner is gedurende meerdere jaren volledig verantwoordelijk voor het onderhoud op het eigen vakgebied. Twee bedrijven (Hemubo uit Almere en Maasmond uit Rotterdam) verdelen het totale gevelonderhoud, A&T Dakadvies (Malden) doet de schuine



Jan de Graaf: "Onze ketenpartners hebben niets te klagen." Foto: Christiaan Krouwels

daken en Consolidated (Gorinchem) de platte daken. De gezamenlijke waarde van de contracten bedraagt 6 miljoen euro.

Kostbare elektronica

Sommige partners werkten al langer voor KPN, andere werden geselecteerd na marktonderzoek, zoals A&T Dakadvies. Directeur Ton Thissen: "Wij zijn begonnen met één proefpandje, daarna mochten we er tien doen, toen honderd, en tenslotte allemaal."

Een goede conditie van gevels en daken is van levensbelang. De gebouwen staan vol kostbare elektronica. De beheer- en onderhoudscontracten stellen derhalve strenge eisen. A&T ontwikkelde een efficiënt onderhoudsprogramma met behulp van een eigen database waarin de gegevens van duizend KPN-panden zijn opgeslagen. "We zijn voortdurend op zoek naar manieren om kosten te besparen. Zonder kwaliteitsverlies," aldus Thissen. Voor de aannemers was de overstap naar ontzorgcontracten een hele omschakeling. De Graaf: "Zij moesten voortaan met onze gebouwen omgaan alsof die hun eigendom waren." De contractanten nemen KPN veel werk uit handen. Ze stellen jaarlijks een onderhoudsplan samen op basis van inspecties die zij zelf uitvoeren, kiezen in overleg met elkaar de onderaannemers met wie ze gezamenlijke prijsafspraken maken en houden zelf de administratie bij. "Met al die dingen bemoeit KPN zich niet meer."

De jaarplannen worden nog wel door KPN's onderhoudsafdeling gecontroleerd. De Graaf: "De jaarplannen worden zoveel mogelijk op elkaar afgestemd. Hebben we een object waarbij zowel het gevelonderhoud als het hellende dak en het platte dak in één keer onder handen worden genomen, dan doen we dat in nauw overleg. Dat levert extra voordeel op." Voordeel behalen zonder kwaliteitsverlies is alleen mogelijk als er

efficiënt wordt gewerkt en alle partijen elkaars belangen in het oog houden. Glenn Bosman (Consolidated): "Het is niet zo handig als één partij beneden staat te schilderen terwijl wij bezig zijn het dak te slopen. We overleggen samen en halen de dubbelingen eruit. Zodat we niet twee keer een steiger opbouwen voor één project of allebei een hoogwerker inhuren. We zijn voortdurend bezig kosten te besparen voor KPN." Deze kostenbesparingen mogen niet leiden tot kwaliteitsverlies. KPN is zeer kritisch op de kwaliteit van het geleverde werk en controleert dat jaarlijks steekproefsgewijs. De onderhoudspartijen stroomlijnen hun werkprocessen en leren efficiënt denken. A&T bijvoorbeeld haalt profijt uit standaardisering. Thissen: "Op ieder dak leggen we dezelfde pannen, een monteur hoeft nooit te zoeken welk materiaal hij mee zal nemen. Je geeft gebouwen uniformiteit. Daar zit de winst." Slimme logistiek levert ook voordeel op, schetst Maasmond-directeur Richard Jongste. "Als je zorgt dat het werk in één regio allemaal in hetzelfde jaar gebeurt, bespaar je veel reiskosten."

Gegarandeerd

Een deel van die winst gaat naar KPN, maar ook de partners profiteren. Voordelig aan het contract met KPN is voor hen dat ze voor langere tijd verzekerd zijn van werk. "Een gedeelte van onze omzet is gegarandeerd, dat is op dit moment niet

onbelangrijk," stelt Jongste. Langlopende contracten stellen de partners bovendien in staat werk op de langere termijn te plannen. "Onze ketenpartners hebben niets te klagen," meent Jan de Graaf. "Ze hoeven niks in concurrentie te doen, er is continuïteit in de werkstroom en ze kunnen het uitvoeren wanneer het hun het beste uitkomt. Een betere opdrachtgever kunnen zij zich toch niet wensen?" En hoe zit het met de voordelen aan de kant van de opdrachtgever? Voor KPN bedraagt de winst een paar miljoen, zegt De Graaf, die geen exacte bedragen noemt. Dat geld wordt verdiend door de besparing op arbeidskrachten, interne kosten (de ketenpartners verzorgen bijvoorbeeld zelf de administratie) en uitvoeringskosten. Prijsafspraken gelden gedurende de hele looptijd van het contract. KPN ondervindt dus geen nadeel van stijgende grondstof- of energieprijzen.

KPN verwacht in de nabije toekomst nog verdere kostenbesparingen te kunnen bereiken op het onderhoud van zijn panden. Hoe het telecombedrijf dat wil aanpakken, laat De Graaf in het midden. "Ik kan alleen zeggen dat wij bezig zijn met een traject om te kijken of alle onderhoudsactiviteiten bij één bedrijf kunnen worden ondergebracht." Deze partij zou niet alleen het bouwkundig onderhoud gaan verzorgen, maar tevens verantwoordelijk worden voor de werktuigbouwkundige installaties, elektrotechnische installaties en stroomvoorziening. De ketenpartners houden al rekening met verdergaande concentratie. "Daar gaan we naartoe, alles moet efficiënter," zegt Richard Jongste van Maasmond. Hij heeft nog geen exact beeld van de positie die zijn bedrijf in de nieuwe constellatie zal innemen. Bang voor de toekomst is hij niet. "Wij blijven voortdurend innoveren, de ontwikkeling staat nu eenmaal niet stil." Bosman blijft voorzichtig: "Ik weet dat er gesprekken gaande zijn alle onderhoudswerk aan één partij te gunnen. Bouwkundig onderhoud is maar een klein deel van het totale onderhoudsbudget van KPN. Wij worden straks mogelijk ketenpartij in deze nieuwe organisatie. Laten we oppassen dat we niet in oude fouten vervallen; de nieuwe organisatie zal ook binnen de keten winst moeten genereren en dat mag niet ten koste gaan van de kwaliteit." Thissen is positiever gestemd. "Als ervaren ketenpartij vinden wij het vanuit KPN gezien een logische stap de keten verder te integreren." ■

Eerdere delen stonden in Cobouw van 18 februari, 10 maart, 28 maart, 20 april, 12 mei, 2 juni, 22 juni en 5 september.

Externe bedrijfsonderdelen van de uitbesteder

Commentaar van dr. ir. Ruben Vrijhoef, deskundige op het gebied van ketensamenwerking TU Delft: Ketenintegratie leidt in het algemeen tot concentratie van de 'supply base'. Dat wil zeggen dat uitbesteders het aantal leveranciers terugbrengen, de band met hen aanhalen en processen en (deel)producten strakker op elkaar afstemmen. Hoe ver uitbesteders daarin gaan, hangt af van diverse omstandigheden. In welke markt en waar opereren ze, hoe risicovol en uniek is de levering van een bepaald (deel)product, hoe kritisch zijn kennis en capaciteit die een leverancier inbrengt? Men kan gaan naar een enkele leverancier per product: single sourcing. Dan kan een zeer intensieve relatie worden opgebouwd, en producten en processen tot het hoogste niveau worden afgestemd en zelfs geïntegreerd om efficiëntievoordelen te maximaliseren en gezamenlijke kennis optimaal te benutten. Leveranciers worden dan nagenoeg externe bedrijfsonderdelen van de uitbesteder. Nadelen zijn de risico's dat men te afhankelijk van elkaar wordt, dat de concurrentie wordt uitgeschakeld en dat men 'ketenblind' of zelfs laks wordt. Dat zou ten koste kunnen gaan van productiviteit, 'scherpte' en dus de concurrentiepositie. Om dit te voorkomen nemen uitbesteders doorgaans een maximaal aandeel in de omzet van een leverancier, zodat deze ook met andere uitbesteders moet samenwerken. Sommige uitbesteders hebben zelfs onderlinge afspraken met andere uitbesteders als zij gebruikmaken van dezelfde leveranciers. Grosso modo zullen uitbesteders in een sector zoals de bouw met een relatief hoog gehalte maatwerk per (deel)product twee, drie of meer vaste leveranciers aanhouden: dual sourcing, triple sourcing of multiple.