

A man with short grey hair and glasses, wearing a dark blue checkered blazer over a light blue button-down shirt, stands in a museum. To his left is a white high-speed train (ICE) with a red stripe and the letters 'ICE' on its side. The train is on display in a large, modern museum space with a high ceiling and industrial-style lighting. The man is looking directly at the camera with a neutral expression.

“Zonder de centralisatie hadden we niet de **slagvaardigheid** en de focus gehad om de gewenste **kostenbesparingen** te bereiken.”

Centraliseren van contractmanagement bij NS

Binnen NS speelt een grote reorganisatie, waarbij de ondersteunende diensten zoals IT, HR, Finance en Procurement worden geoptimaliseerd. Onderdeel van het verbeterprogramma is de centralisatie van IT, met als doel het realiseren van synergie- en schaalvoordelen.

Binnen het 'TOP IT-programma' wordt ook het contractmanagement binnen het IT-domein gecentraliseerd. Hoe zet je zo'n groot veranderprogramma in, hoe neem je iedereen mee in de nieuwe manier van werken en wat levert het op?



“De aanleiding voor het veranderprogramma was een benchmark door de Hackett Group, waaruit bleek dat onze IT-organisatie niet ‘World Class’ was,” vertelt Eric Grob, Hoofd IT Contract & Vendormanagement bij NS. “Op advies van de Hackett Group brengen we alle decentrale IT bij elkaar om synergie en schaalvoordelen te creëren. Deze centralisatie geldt ook voor het contractmanagement rondom IT.”

“WE WILLEN DE MAXIMALE WAARDE UIT CONTRACTEN EN LEVERANCIERS HALEN”

Naast besparingen speelt ook de veranderende wens van de reiziger mee. “Eerst werd de reiziger van A naar B vervoerd, nu heeft hij een beleving van deur naar deur. Dat kun je niet meer vanuit één bedrijfsonderdeel aansturen, we moeten veel meer vanuit een businessketen - waar bijvoorbeeld ook de treintaxi en Greenwheels deel van uit maken - gaan denken.”

Maximale waarde

Vanuit het nieuwe, centrale contractmanagement is er een duidelijk gedeeld doel: ‘Wij halen de maximale waarde uit contracten en leveranciers.’ Waarde bestaat uiteraard uit geld en kwaliteit, maar waarde wordt ook gecreëerd door de wijze van operationalisering van een contract (de governance) en de samenwerking, zowel met de leveranciers als intern binnen NS. “Het gaat om de totale as van business teams die de keten bedienen, daar zitten ook leveranciers bij,” zegt Kees van der Westen van Innoves. Hij is als projectmanager nauw betrokken bij het veranderprogramma. “De maximale waarde behalen lukt als je naast de waarde uit contracten ook de maximale waarde uit de leverancier en uit de markt weet te halen,” vertelt Eric.

Een voorbeeld van waarde halen uit samenwerking is de samenwerking tussen contractmanagement en de business. Zo zitten de contractmanagers bewust niet bij elkaar binnen de nieuwe afdeling. “Een cruciale succesfactor voor een contractmanager is dat hij bij de business zit.

Als je de business niet kent, dan gaat de inhoud van het vak van contractmanagement boven de behoeften van de business. Er ontstaan de mooiste contracten, die echter minder waarde aan de business toevoegen.”

‘IT innoveert NS’

“Contractmanagement gaat steeds meer over het creëren van condities waaronder je kunt excelleren als operationeel bedrijf,” gaat Eric verder. “De samenwerking met leveranciers is één van de waarden uit het ‘Huisje van Hessel’, zie figuur 1. Hierin legt Hessel Dijkers, onze CIO, de doelen voor IT uit. Onze missie rondom IT is ‘IT innoveert NS’. Daarvoor hebben we efficiency, betrouwbaarheid en flexibiliteit nodig. Het fundament onder deze drie waarden is samenwerking, ook met de partners buiten.”



Fig. 1: Het ‘Huisje van Hessel’ met de missie rondom IT

IT is een belangrijk onderdeel voor NS. “Zonder IT rijdt geen trein. Dat geldt voor de trein zelf, bijvoorbeeld alle veiligheidssystemen in de trein, maar ook voor de dienstkaarten van het rijdend personeel en de planning van personeel. Vanuit contractmanagement willen we de leveranciers maximaal uitdagen om innovatief te zijn. Neem bijvoorbeeld de iNStApp: aan de hand van een reizigerstelsysteem in de treinen kunnen we via een app of met borden langs de perrons aangeven waar de rustige coupes zijn.”

Samenwerken als essentie

Om een voorschat te nemen op de centralisatie werd een platform opgericht, waarin contractmanagers vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen al bij elkaar kwamen. “Binnen het platform hebben we zeven initiatieven ontplooid. Het doel was om mensen bij elkaar te krijgen, en de uitwisseling plaats te laten vinden waarop later gebouwd kon worden,” vertelt Kees.

De zeven initiatieven waren: het opzetten van standaarden binnen contractmanagement, het inregelen van leveranciersmanagement, het bereiken van besparingen, het centraliseren van de contracten in één systeem, het implementeren van een contractmanagementmethodiek, het implementeren van een standaardproces en het verminderen van het aantal contracten.

“De essentie draait om samenwerken. Neem bijvoorbeeld het initiatief rondom de besparingen in de contracten,” gaat Kees verder. “Naast de gerealiseerde besparingen zat de toegevoegde waarde ook in het feit dat alle contractmanagers met elkaar in contact kwamen, puur op de inhoud van het werk. Dat heeft zeker bijgedragen aan het groepsvormingsproces.”

Slagvaardigheid en focus

Het veranderprogramma levert de gewenste resultaten op. “We liggen op schema rondom de kostenbesparingen. Dat is terug te relateren aan de centralisatie,” zegt Eric. “Zonder de centralisatie hadden we niet de slagvaardigheid en de focus gehad om dit te bereiken.”

Meer samenwerken is een belangrijke verandering. “We zijn inmiddels echt één afdeling. De afgelopen zes maanden hebben we besteed aan groepsvorming en uit de comfortzone stappen. Dat is goed gelukt. Waar een jaar geleden contractmanagers elkaar een hand moesten geven omdat ze elkaar niet kenden, zoeken ze elkaar nu op als het gaat om gemeenschappelijke diensten en leveranciers.”

Volgens Eric is de gedragsverandering een belangrijke voorwaarde voor het doel van contractmanagement. “Je kunt alleen maar maximale waarde uit contracten halen als je gedrag gekenmerkt wordt door proactiviteit, eigenaarschap en ondernemerschap.”

Over NS

NS heeft meer dan 30.000 medewerkers. Samen met haar partners ontzorgt zij de reiziger in zijn openbaar vervoerreis van deur tot deur. Zo wil NS bijdragen aan duurzame mobiliteit in Nederland.

“Dat is een verandering vanuit de oude ‘postzegeltjessturing’; dit was een meer hiërarchisch gekleurde sturing waarin iedereen vooral op zijn eigen postzegel lette. Voor mij betekent het dat een contractmanager met iedereen op elk moment elk onderwerp op tafel mag hebben als hij denkt dat we nog meer waarde uit een contract kunnen halen. Het is niet alleen een recht, maar ook een plicht om businessvraagstukken aan de orde te stellen.”

Eric is positief over de rol van Kees binnen het veranderprogramma. “Kees is buitengewoon behendig in ontdekken hoe de hazen lopen binnen onze complexe interne organisatie. Hij is resultaatgedreven, heeft een hoge gunfactor en kan mensen met elkaar verbinden. Hij weet de angel uit het gesprek te krijgen door op een uitermate integere manier over de diverse belangen te praten.”

Toekomststappen

Het TOP IT-programma is nog in volle gang. “Voor 2015 willen we ons meer richten op de structuur en de inhoud. Zo willen we bijvoorbeeld meer efficiency in het contractmanagement door het inrichten van ‘contractcontrol’; een backoffice voor het opstellen van eenvoudige contracten en managementinformatie over de contracten.

De contractmanager krijgt zo ruimte om bij de business aan tafel te zitten, en de beschikking over geïntegreerde managementinformatie over de contracten,” zegt Eric. “In 2016 willen we nog meer de vruchten kunnen plukken van de veranderingen.”

Gevraagd naar zijn visie rondom contractmanagement, is Eric stellig: “Ieder contract is een business case. Contractmanagement kijkt als een luis in de pels naar die aspecten van de business case die contractgerelateerd zijn. Vragen als ‘is dit contract nog wat mijn bedrijf nodig heeft’, ‘is dat wat de leverancier het best kan leveren’ en ‘sluit de besturing van mijn interne organisatie nog aan bij het contract’ kun je alleen maar holistisch aanschouwen als je daar contractmanagement op zet.”



**“Transparantie
levert besparingen
op”**

– Kees van der Westen –

“Kosten besparen kan door heronderhandelen en goed aanbesteden, maar ook door breder te kijken. Niet alleen binnen de contracten, maar ook binnen de leveranciers. Een leverancier doet binnen de organisatie wellicht veel meer dan je denkt. Zorg ervoor dat je alle informatie op tafel hebt tijdens het gesprek. Dan kun je transparant zijn naar elkaar en echt gaan samenwerken.”

Meer weten?

Wil je meer weten over contractmanagement binnen jouw organisatie? Neem contact op met Kees van der Westen via 078-6121754 of kees.van.der.westen@innoves.nl.

innoves[®]

Organisaties moeten zichzelf continu vernieuwen om succesvol te blijven. Het gericht toepassen van IT maakt deze doorlopende behoefte aan innovatie mogelijk.

Met een nuchtere blik en jarenlange expertise slaat Innoves de brug tussen de nieuwste ontwikkelingen in de bedrijfsprocessen en de IT-vakgebieden SAP, internet en cloud. IT is geen doel op zich, maar een krachtig hulpmiddel.

Door het doelgericht, daadkrachtig en deskundig toepassen van IT, verbeteren we de concurrentiekracht en de bedrijfsvoering. Innovaties brengen zo op elk niveau van de organisatie snelheid, eenvoud en kostenbesparingen.

www.innoves.nl